

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ALAGEUM ELECTRIC»



Дисциплина:
*«Стратегический
менеджмент»*

Авторы:
*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Жайлаубай Е.Д.,
директор департамента
стратегии и приоритетных
проектов, АО «НУХ «Байтерек»*

*Хайрулин Е.М.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов,
АО «НУХ «Байтерек»*

*Кожобаев С.И.,
акционер ТОО «Алагеум груп»*

СОЗДАНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ ХОЛДИНГА

Становление холдинга «Alageum Electric» (далее – Холдинг) начинается с 1997 года, когда 38-летний Сайдулла Кожобаев принял решение выкупить контрольный пакет акций Кентауского трансформаторного завода (далее – КТЗ), который на тот момент находился в предбанкротном состоянии. Новый владелец набрал команду менеджеров и приступил к решению основной задачи по восстановлению завода и производства.

Решительность, энергия и умение добиваться поставленных целей, будучи отличительными чертами самого Кожобаева, позволили ему со своей новой командой управленцев в течение года наладить эффективную работу на заводе, в результате чего долги перед коллективом и государством были погашены за год, а ещё через два года он сумел приобрести в собственность контрольный пакет акций Алматинского электромеханического завода (далее – АЭМЗ), тоже, кстати, находившегося в тяжелом предбанкротном состоянии. Ясно стали просматриваться контуры выбранной стратегии: формировать машиностроительный холдинг.

После приобретения АЭМЗ и присоединения его к АО «КТЗ» Сайдулла Кожобаев приступает к модернизации завода и налаживает выпуск шкафных конструкций для электрических узлов. Постепенно начинает увеличиваться номенклатура выпускаемой продукции. Теперь объединенное производство позволяет выпускать трансформаторы в комплекте со шкафами. Последовательное решение поставленных перед собой и командой задач по налаживанию производства, а затем и по его расширению, позволило Кожобаеву добиться главного – создать действенную и эффективную

производственную систему. С 2000 года темпы ежегодного роста объемов реализации продукции стали достигать 30-40%, в основном за счет освоения и производства новой востребованной рынком электротехнической наукоемкой продукции.

УВЕЛИЧЕНИЕ АКТИВОВ

В 2005 году в состав компании вошло новое предприятие «Нур-Строй ЛТД», специализирующееся в строительстве и производстве стройматериалов. Это было все тем же стратегически выверенным ходом Кожабаева – включить в орбиту деятельности своей компании новые виды производств, востребованные рынком.

Расширяющиеся масштабы производства требовали создания адекватной, эффективной системы продаж. Было принято решение открыть торговый дом и создать сеть филиалов по всей стране.

В 2007 году был поднят вопрос о ребрендинге компании, и на рынок компания начала выходить под новым брендом – «Alageum Electric» (далее – Alageum Electric). В переводе с казахского языка «алагеум» (alageum) означает «время перед рассветом», предрассветные сумерки, что было символично для новой возрождающейся компании.

В 2009 году компания учредила проектный институт «Промэнерго», тем самым охватив новое направление – «проектирование». Данное решение было продиктовано соображениями прагматическими: рост производства и потребности рынка строительных услуг подталкивали к тому, чтобы включить в сферу своей производственной деятельности такую область, как проектирование. Тогда значительно расширилась сама сфера деятельности компании, она становилась субъектом нескольких рынков: строительного и электротехнического оборудования, услуг проектирования и др.

Каждый крупный проект, помимо поставки электротехнического оборудования, требует проведения строительно-монтажных работ, в связи с чем Холдинг в 2012 году приобретает одну из крупнейших электромонтажных организаций в стране – АО «Электромонтаж» (далее – ЭЛМО), история которой начинается с 1935 года.

В связи с быстрым темпом роста Холдинга и необходимостью выстраивания правильной стратегии развития в 2012 году была образована управляющая компания, и тем самым структура «Alageum» приобрела законченный вид.

На данный момент, обладая собственной разветвленной сетью по всей стране, в составе более десятка филиалов и представительств, оснащенных складами и специализированными производственными базами, торговое подразделение в лице АО «Alageum Electric» выступает в качестве единого «окна продаж» всей продукции Холдинга, предоставляя полный комплекс услуг «под ключ»:

- *проектирование;*
- *производство электротехнической продукции;*
- *строительство и производство стройматериалов;*
- *монтаж и пусконаладка;*
- *гарантийное и техническое обслуживание.*

Самым крупным активом, с которого начиналось становление Холдинга, все еще остается КТЗ, где основной продукцией являются сухие и масляные трансформаторы класса напряжения 6, 10, 35 и 110 кВ, который приносит более 30% от общей выручки Холдинга. На сегодняшний день КТЗ является монополистом в Казахстане по производству трансформаторного оборудования, занимая 70% рынка республики в линейке производимой продукции. За последние годы завод провел несколько этапов модер-

низации, тем самым обновив парк технологического оборудования до 95% самыми высокотехнологичными и передовыми линиями и станками.

ХОЛДИНГ СЕГОДНЯ

На сегодняшний день Alageum является крупным электротехническим Холдингом, предоставляющим полный комплекс услуг «из одних рук – под ключ» – от проектирования, строительства и монтажа до пусконаладочных работ и последующего сервиса. Основные направления деятельности компании: проектирование, производство электротехнической продукции, продажа и поставка, строительство, производство строительных материалов, электромонтаж и пусконаладка «под ключ».

Наиболее крупным направлением бизнеса Холдинга является производство электротехнической продукции. На сегодняшний день Холдинг представлен 12 действующими заводами в г. Кентау, Шымкенте, Алматы, Туркестане, Кызылорде, Актау, Уральске, которые специализируются на выпуске трансформаторов в сегменте 6, 10, 35 и 110 кВ, подстанций, низковольтных и высоковольтных ячеек, КРУ, КТП, распределительных панелей, шкафных конструкций, а также различного рода прочего электротехнического оборудования. По итогам 2014 года объем выручки только КТЗ составил 17,9 млрд тенге при загрузке мощностей около 80%, при этом прибыль за тот же период составила порядка 1,4 млрд тенге. Выработка товарной продукции на одного работника составила 86 000 долларов США. В конструкторском бюро завода работают 75 человек, и, несмотря на действующий экономический кризис, выделяются денежные средства на НИОКР и ежегодно осваиваются десятки наименований востребованной продукции. Доля казахстанского содержания в продукции заводов достигает до 80% в зависимости от выпускаемого вида оборудования.

Для целей продажи и формирования портфеля заказов Холдингом создан торговый дом АО «Alageum Electric», состоящий из 10 офисов во всех областных центрах Казахстана с головным офисом в г. Астане. Кроме того, Холдинг имеет представительства в Москве, Шанхае, Ташкенте, Ашхабаде, Душанбе, а также дилерскую сеть на территории Российской Федерации. При этом стоит отметить, что основная часть экспортных продаж осуществляется напрямую Кентауским трансформаторным заводом, минуя торговый дом группы.

АО «ЭЛМО», которое было приобретено путем поглощения и находилось в банкротном состоянии, сегодня является одной из крупнейших в Казахстане электромонтажных организаций и выполняет полный комплекс работ по строительству и реконструкции электроустановок любой сложности с оборотом в 2014 году свыше 15 млрд тенге и с маржой чистой прибыли около 7%.

Кроме того, в рамках оказания комплекса услуг под ключ Холдинг имеет также и строительную компанию ТОО «Нур-Строй ЛТД», созданную с нуля. Данная компания осуществляет деятельность в сфере производства железобетонных изделий для строительства подстанций и линий электропередач.

Помимо вышеуказанных направлений бизнеса, у Холдинга имеется проектный институт АО «ПИ «ПромЭнерго», который оказывает услуги по проектированию. Подготовку кадров для Холдинга осуществляет Кентауский политехнический колледж на основе дуальной системы обучения. В Холдинге все бизнес-структуры тесно взаимосвязаны между собой, дополняя и усиливая его роль в целом на рынке РК. Например, ПИ при разработке ТЭО и проектировании закладывает выпускаемую продукцию Холдинга, прогнозируя и обеспечивая свои заводы стабильными заказами. Соответственно заводы производят электротехническое оборудование, «Нур-Строй» выполня-

ет строительную часть, а процесс завершает электромонтажный трест, монтируя собственное оборудование, сдавая объекты под ключ.

На сегодняшний день товары и услуги группы компаний реализуются через торговый дом АО «Alageum Electric». Кроме того, при заводах и электромонтажной компании имеются собственные отделы продаж. Так, через АО «Alageum Electric» осуществляется более 60% продаж Кентауского трансформаторного завода, остальная часть электротехнического оборудования реализуется напрямую конечным покупателям, либо через прочих дистрибьютеров.

Стратегия развития Холдинга направлена на импортозамещение и освоение новой наукоемкой продукции. Ежегодно Alageum реализует средние и крупные инвестиционные проекты на основе кластерной системы производства. Одним из таких проектов является запущенное в 2015 году ТОО «Уральский трансформаторный завод» по производству трансформаторов класса напряжения 6-10 кВ, 90% продукции которого ориентированы на экспорт в Россию.

РЫНОК ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Электроэнергетика является одной из важнейших составляющих экономики Казахстана. Надежное и эффективное функционирование отрасли, стабильное снабжение потребителей электрической и тепловой энергией являются основой процветания страны. Темпы развития экономики Казахстана сопровождаются соответствующим ростом объемов электропотребления – прирост 5-6% в год. Основными покупателями трансформаторного оборудования являются электросетевые, распределительные компании, крупные/средние объекты промышленного и гражданского назначения.

Казахстанский рынок распределительных сетей характеризуется высоким уровнем физического и морального износа (около 70% устарели). Ожидается, что необходимость модернизации распределительных сетей, а также предполагаемый ввод промышленных объектов и объектов гражданского назначения в долгосрочной перспективе обеспечат загрузку текущих мощностей компании по производству трансформаторов и трансформаторного оборудования.

Вместе с тем стоит отметить, что собственники Холдинга понимают – что группа Alageum практически достигла предела емкости рынка Казахстана по производимой на сегодняшний день номенклатуре трансформаторов. Так, продукция компании занимает до 70% казахстанского рынка трансформаторов в сегменте 6-10 кВ и несколько меньше в сегменте 35-110 кВ. К сведению, конкурентное преимущество Холдинга в том, что до 88% электротехнического оборудования собственного производства используется при строительстве подстанций на напряжения 10, 20, 35, 110 кВ, при этом емкость рынка данных услуг в РК составляет около 1 млрд долларов США в год. Более мощные и высокомаржинальные трансформаторы класса напряжения более 220 и 500 кВ Холдингом сегодня не производятся.

Alageum помимо рынка Казахстана также реализует трансформаторы на экспорт, в том числе в Российскую Федерацию, страны Центральной Азии, Афганистан и Азербайджан, который по итогам 2014 года составил порядка 30% от общего объема продаж Кентауского трансформаторного завода.

Для целей оценки емкости рынков за пределами Казахстана Alageum приобрел аналитический отчет по объему рынка трансформаторов в других странах. Так, по состоянию на конец 2014 года рынок трансформаторов в различных странах оценивается следующим образом: Россия – \$1 916 млн, ОАЭ – \$883 млн, Ирак – \$510 млн, Иран – \$118 млн, Киргизия – \$53 млн, Таджикистан – \$25 млн, Монголия – \$16 млн. Ана-

лизируя потенциальные рынки сбыта трансформаторов, Alageum понимает, что при экспорте транспортная составляющая играет значительную роль в формировании себестоимости конечной продукции, а также конкурентоспособности продукции по цене с локальными производителями оборудования.

СИСТЕМА ПРОДАЖ

По состоянию на 31.08.2015 Сайдулла Кожобаев является ключевым акционером (десижн-мейкер), что, в свою очередь, исключает торможение в принятии решений, обусловленных конфликтом интересов между акционерами.

Отсутствие бюрократии (всего лишь один-два уровня между рядовым сотрудником и десижн-мейкером) обеспечило в ранние периоды становления Холдинга Alageum мобильность и оперативность в принятии решений, что способствовало динамичному развитию компании.

Вместе с тем за последние годы структура Холдинга значительно разрослась новыми предприятиями, которыми было очень сложно управлять в ручном режиме. В 2012 году путем единоличного принятия решений со стороны ключевого акционера Сейдуллы Кожобаева функции по решению ключевых задач, управлению активами, принятию стратегических решений переданы управляющей компании в лице «Alageum Group». Сегодня группа компаний Alageum осуществляет реализацию своих товаров и услуг через несколько каналов сбыта. Существующая система продаж характеризуется внутригрупповой конкуренцией между заводами, выпускающими смежные виды товаров, торговым домом Alageum Electric, дистрибьюторами, что в свою очередь, в некоторых случаях приводит к потерям и снижению маржи Холдинга в целом. Система продаж дочерних организаций Холдинга выстроена следующим образом:

- продажами собственной продукции Холдинга занимается по принципу «единого окна» торговый дом Alageum Electric, который приобретает со скидкой продукцию у своих заводов;
- заводы Холдинга могут реализовывать продукцию напрямую покупателям, дистрибьюторам и своему торговому дому Alageum Electric. Вместе с тем на заводах имеются отделы по продажам, которые ведут активную работу. Стоит отметить наличие у руководителей заводов целевых показателей по продажам;
- разная доля выручки у разных менеджеров по продажам при расчете премий;
- реализацией продукции завода также занимаются дистрибьюторы, которым завод продает свою продукцию;
- в Холдинге организован тендерный отдел, который принимает решение, кому участвовать в тендерах с определением ценовой политики, и ограничивает участие дистрибьюторов в тендерах;
- на всех структурных предприятиях существуют до 20 видов стимулирующих премий.

В случае технически сложных вопросов покупатели обращаются напрямую на Кентауский трансформаторный завод, минуя АО «Alageum Electric». Кроме того, КТЗ самостоятельно осуществляет поиск заказов для стабильности и обеспечения полной загрузки производства.

Необходимо отметить, что имелись случаи, когда торговый дом группы конкурировал с внешними дистрибьюторами Кентауского завода, участвуя в тех же конкурсах в борьбе за клиента.

Вместе с тем Холдинг дорожит своей репутацией на рынке и в целях стимулирования продаж обеспечивает гарантийное и послепродажное сервисное обслуживание оборудования в течение всего периода его эксплуатации. При необходимости оперативного реагирования на изменения рыночной ситуации Alageum планирует применять различные системы скидков.

Наиболее перспективными направлениями, по мнению компании, являются следующие виды регулирования:

№	Вид регулирования	Обоснование
1	Скидки в зависимости от объема закупа (от 2% до 4%)	Стимулирование крупных заказов
2	Накопительные скидки с отсроченными платежами	Стимулирование потенциальных крупных заказов, привлечение новых клиентов, помощь постоянным клиентам
3	Бонусы постоянным клиентам	Поддержание и увеличение объема продаж, стимулирование постоянных клиентов
4	Скидка при условии оплаты товара в течение 10 дней (до 3%)	Стимулирование регулярных денежных поступлений, уменьшение кредиторской задолженности
5	Предоставление максимальных скидков с отсроченным платежом	Снижение импорта и защита рынка РК

ЗАДАНИЯ

1. Предложите потенциальные варианты дальнейшего увеличения продаж машиностроительного подразделения Холдинга с учетом текущей емкости рынка Казахстана, а также стран ближнего зарубежья.
2. Обсудите и дайте ответ на вопрос, каким образом выстроить эффективную систему продаж, которая позволила бы максимизировать доходность и прибыль всего Холдинга?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz