

"Заказчики стали тщательнее просчитывать риски"

31.03.2016

Компания "ИНСИСТЕМС" (входит в группу ЛАНИТ) была создана в 1996 году и начинала со строительства сложных инженерных сооружений с ИТ-направленностью (ЦОДов, серверных и т. д.). Сегодня это инженерно-строительная компания, умеющая справляться с проектами любой сложности вплоть до космической. Генеральный директор ЕВГЕНИЙ ВИРЦЕР рассказывает, как чувствует себя бизнес в период экономического спада.

— Что на сегодняшний день приносит больше всего выручки вашей компании? Какова доля поставок оборудования в обороте?

— Мы занимаемся строительством инженерных систем: эта деятельность приносит нам 100% выручки. Инженерные системы — это системы безопасности, связи, электроснабжения и электропитания, кондиционирования, вентиляции, автоматизации и так далее. Фактически мы строительная компания: делаем на объектах все, кроме стен и отделки. Около 70% выручки генерируют поставки оборудования, 30% — услуги. Очень редко продаем "железо", в подавляющем большинстве случаев поставляем оборудование только вместе с услугами в рамках единых комплексных проектов.

— Кто в числе ваших основных клиентов?

— Практически с момента создания компании мы работаем с Центробанком и Сбербанком. Первое время эти клиенты были основными, но с годами их доля в выручке сократилась, хотя абсолютные цифры по совместным проектам выросли. Мы работаем в самых разных сферах. Наши клиенты — банки, промышленность, госкорпорации, транспортные и логистические компании, гостиничные операторы, мы строим объекты социальной инфраструктуры и т. д.

— Какие из недавних крупных проектов могли бы назвать?

— Это, например, космодром Восточный, стадион "Лужники", Корпоративный университет Сбербанка. Среди объектов индустриальной недвижимости — это логистические комплексы ПНК, Балтийский терминал удобрений.

На космодроме реализовали очень сложный и масштабный проект: оснастили инженерными системами технический комплекс. Это несколько объектов, среди которых огромное здание, где собирают ракеты "Союз", тестируют их и оттуда уже везут прямо на стартовую установку. Под каждый тип ракет строится отдельный такой комплекс. Требования там очень жесткие: девятый класс чистоты в основном помещении, восьмой — в зале, где заправляют топливные ячейки космических аппаратов. Контролируются все климатические параметры, работает система газоудаления и т. д.

Также по-прежнему строим ЦОДы: корпоративные для крупных компаний, среди которых Сбербанк, Альфа-банк, и коммерческие для тех, чей бизнес построен на

продаже услуг ЦОДов. Недавно такой проект реализовали для компании "Линкстелеком".

— Как на ваш бизнес повлияла экономическая ситуация?

— Мы пока не ощущаем существенного негативного влияния. В прошлом году увеличили рублевую выручку на 35%. Вырастем в 2016 году как минимум на 15%. Это то, о чем можно говорить наверняка. Результат может быть и лучше: один крупный проект может удвоить этот показатель.

Число проектов не уменьшилось, скорее наоборот. Складывается ощущение, что заказчики стали тщательнее просчитывать риски. Многие уже наступили на грабли, работая с мелкими компаниями, предлагающими низкие цены, после которых зачастую приходится переделывать работу, что ведет к незапланированным затратам и срыву сроков. Сегодня выбирают исполнителей по другим критериям: по репутации, способности нести ответственность, в том числе финансовую, умению предвидеть возможные риски и т. д.

— То есть работает принцип "мы не так богаты, чтобы покупать дешевые услуги"?

— Да, теперь смотрят не только на стоимость работ. Мы предлагаем услуги по ценам не выше среднерыночных. Но при этом умеем считать все тщательно и честно. Это гарантия того, что не возникнет каких-то внезапных неучтенных расходов. Сегодня, в кризис, у заказчиков нет возможности тратить дополнительные деньги и время на исправление недоделок. Компенсировать отсутствие профессионализма деньгами — не вариант: бюджеты ограничены. Заказчики стали это понимать.

— Вы говорите про свою ответственность. Но бывало ли так, что компании приходилось уходить в минус ради выполнения условий контракта?

— Да, была такая история. Примерно три-пять лет назад создали действительно хороший объект, но ушли по нему в небольшой минус. Причина: хуже посчитали, чем могли бы, проявили мягкость по отношению к заказчику. Могли бы немного жестче себя повести. Клиент не хотел принимать объект, и мы решили, что проще доделать то, что он хочет, чем спорить. В итоге с этой компанией больше не работаем, но очень благодарны за школу. Тот объект, кстати, получил профессиональные награды и до сих пор считается одним из лучших в своем сегменте.

— В связи с падением курса рубля упала ли у вас маржинальность по поставкам?

— Конечно, доходы упали в тот момент, когда курс рубля резко изменился. У нас были долгие контракты, включающие поставку оборудования, приобретаемого за валюту. Решали этот вопрос одним из трех способов. В некоторых случаях пересматривали условия контракта и заказчик доплачивал разницу. Второй вариант — меняли оборудование на более доступное по цене, чтобы вписаться в рублевый бюджет или с незначительным увеличением затрат. В некоторых единичных случаях нас все же принуждали выполнить условия контракта. Но такие ситуации возникли по небольшим заказам, мы немного потеряли. Самый

распространенный вариант — второй. Большинство заказчиков все понимают и идут навстречу.

— На что меняли оборудование во втором случае? На китайское?

— Это зависит от конкретного типа оборудования. Всегда можно подобрать полноценный и более доступный по цене аналог. Иногда это менее дорогое европейское "железо", иногда — китайское и даже российское. Хотя, конечно, полноценных российских производств пока очень немного. В последний год идет волна импортозамещения, но большинство российских поставщиков, по сути, занимаются переклеиванием шильдиков. Это не российское производство на самом деле. Каких-то новых неожиданных поставщиков не появилось. Но тренд, безусловно, есть. Мы, например, также собираемся открывать свое производство, выпускать инженерное оборудование.

— Что планируете производить?

— Силовые шкафы, шкафы автоматизации, вентиляцию, холодильные машины и прочее. Начнем с локальной сборки, но постепенно наладим выпуск компонентов, перейдем на производство полного цикла. Это проект сроком на три года. Но уже в этом году начнем выпускать небольшие партии простого оборудования. Сначала будем его использовать в рамках своих контрактов, а затем предложим рынку.

— География ваших проектов — это вся Россия или все же они больше сконцентрированы в Москве и области?

— Географический разброс объектов, которые мы строим, очень широк. К Олимпийским играм в Сочи мы реализовали два проекта: пансионат "Южный" и здание Оргкомитета. Работаем на Дальнем Востоке, в Краснодарском крае, на Урале, в Поволжье, даже на Камчатке. Год от года отличается, но в среднем около половины проектов строим в Москве и области, остальные — в регионах. К сегодняшнему моменту построили объекты в 50-60 регионах. На Камчатке оснащали здание Центрального банка РФ, занимались установкой вентиляционных систем на Агинском месторождении, ведем работы на Якутской ГРЭС и т. д.

Много работаем с Дальним Востоком. И вообще считаем Дальний Восток стратегически важным регионом, который очень бурно развивается, туда вкладываются значительные средства со стороны государства. Часть своих производственных мощностей мы, кстати, планируем открывать в Хабаровске. В этом городе штаб-квартира компании "ЛАНИТ-ПАРТНЕР", с которой исторически активно взаимодействуем.

Были попытки работы за рубежом: в Узбекистане строили ряд объектов. Но потом запросы заказчиков там сократились, начались просрочки по платежам. В целом нам пока хватает российских заказов, и главная задача на сегодня — выполнить их с высоким уровнем качества.

— Сколько проектов вы ведете одновременно?

— Обычно это около десятка крупных проектов. Но нужно понимать, что некоторые контракты подразумевают много мелких проектов. К примеру, у Банка

России, "Газпрома" есть множество небольших объектов, на которых мы проводим модернизацию, реконструкцию инженерных систем и т. д. Это долгие контракты, которые можно назвать одним крупным проектом. На данный момент в основном реализуем проекты, которые начались в прошлые годы. Но к концу этого года у нас будет примерно половина новых проектов из общего портфеля контрактов, по которым работаем.

— Считаете ли вы свою компанию одним из лидеров рынка?

— Компании, подобные нашей, рождаются тремя путями. Мы были подразделением ИТ-компаний, начинали со строительства ЦОДов, монтажа слаботочных систем. Такие же подразделения есть у всех крупных ИТ-компаний. Другой вариант: строители организуют при себе компании, которые со временем становятся самостоятельными игроками на рынке. Третий вариант: компания создается с нуля, изначально как инженерная. Если считать всех, то мы по оборотам в десятке точно, а может быть, даже в пятерку уже вышли. Рынок закрытый — сложно сказать более достоверно.

— Какие свои компетенции считаете ключевыми? Привлекаете ли субподрядчиков для других работ, не входящих в число ваших преимуществ?

— Главное, за что нам клиенты платят деньги, — инжиниринг, умение управлять проектами и надежность. Конечно, мы привлекаем субподрядчиков.

Я считаю, что невозможно уметь все. К тому же если компания стремится охватить весь спектр задач, это ведет к рискам — и техническим, и финансовым. Как следствие, повышается стоимость проектов, так как нишевым специалистам нужно платить зарплату вне зависимости от их реальной занятости на проектах.

Изначально нашей сильной стороной было умение обращаться с системами безопасности и кондиционирования. За последние годы мы подтянули все направления, есть соответствующие специалисты. Но мы не стремимся реализовывать проекты только своими силами. Скорее эти специалисты выступают в роли контролеров качества, курируют работу субподрядчиков, и они постоянно заняты в проектах.

— Не боитесь ли вы, что такие субподрядчики могут вырасти до конкурентов?

— Да ради бога, пусть вырастут до конкурентов. Но пока такого не случилось. Мы ведь тоже не стоим на месте.

Подробнее: <http://www.kommersant.ru/doc/2951202>