

# Двигатель прогресса

Текст:

Анна Соколова

*Бывшие маркетологи завода «Автодизель» поверили в идею, которую отвергли работодатели, и создали промышленную компанию с оборотом 1,2 млрд рублей.*

➔ Бизнес Андрея Медведева — гендиректора «Промышленных силовых машин» (ПСМ) — начался чуть ли не с блефа. К 1 июня 2005 года у него было пять заказов на доработку дизельных электрогенераторов и ни одного работника. Все заявки поступили через сайт, который был запущен за месяц до создания компании. Предприниматель взял 100%-ную предоплату и на эти деньги вместе с партнером организовал производство: нашли помещение, закупили комплектующие, наняли рабочих. В итоге заказы были выполнены.

Теперь предприятие Медведева в год выпускает около 2000 генераторных, силовых и насосных установок. В 2011 году на российский АЭС было установлено 110 резервных мотопомп производства ПСМ. По словам Медведева, его компания — крупнейший российский производитель дизель-генераторов, занимающий 8% рынка (75% приходится на импорт). Ее выручка в 2012 году составила 1,6 млрд рублей. Андрей Медведев хвалится: рентабельность сборки генераторов — 20%, насосов — в полтора раза выше.

Как бывшему замначальника отдела маркетинга ярославского завода «Автодизель» пришла в голову идея начать свой бизнес? «После того как я понял, что наши бизнес-планы никто не читает», — пояснил Медведев. Завод, входящий в группу ГАЗ, среди прочего делал дизельные генераторы на базе своих двигателей, но продажи не росли. Ошибка была в том, что генераторы пытались сбывать через дилеров, занимавшихся запчастями, к тому же клиенты часто просили установку, при-

способленную для их нужд — например, защищенную от холода или установленную на прицепе. На «Автодизеле» же собирали стандартную модель и работать по индивидуальным заказам не хотели.

Андрей Медведев и его коллега и будущий компаньон Александр Сальников придумали способ, как не упустить клиентов. Для покупателей, заказавших у дилеров стандартные генераторы, они находили посредников, способных доработать установку. Вышла всем выгодная схема: завод продавал свои генераторы, маркетологи получали процент от стоимости доработки. Убедившись, что услуга востребована, в 2005 году Медведев и Сальников уволились и учредили ООО «Промышленные силовые машины».

Предприятие поначалу разместилось в бывшем коровнике на окраине Ярославля. Первыми рабочими стали 12 жителей соседней деревни. Ключевых менеджеров предприниматели переманили с завода: главным инженером стал занял экс-начальник отдела силовых агрегатов «Автодизель», директором по продажам — замначальника отдела по работе с дилерами. Все презентационные материалы, включая иллюстрации и 3D-модели установок для сайта ПСМ, делал бывший сотрудник отдела рекламы «Автодизель».

В первый год ПСМ продала 165 дизельных установок. Помимо доработки продукции ярославского завода, Медведев наладил сборку собственных моделей генераторов из комплектующих различных производителей, а также силовых установок — например, для опрессовочных и центрифугировочных агрегатов, которые используют нефтяники. «Автодизель» был

основным поставщиком двигателей и нараком подтолкнул компанию к работе с иностранцами.

В 2006 году китайский дилер «Автодизель» предложил ПСМ выкупить у него партию ярославских моторов. Эти двигатели доставили в Китай с большим опозданием, и груз осел на складе. Медведев согласился и поехал на склад в Хэйхэ. Ушлые китайцы предложили ему заодно посетить завод, выпускающий синхронные генераторы — на базе таких механизмов можно делать дизель-генераторы. Из поездки гендиректор ПСМ вернулся с несколькими контейнерами «синхронников». Китайские поставки помогли Медведеву выйти на объем производства 400 установок в год, но все же через год он от них отказался — на синхронных генераторах стояла слабая микросхема, которую приходилось менять.

Тут же подвернулась альтернатива. На Медведева вышли представители шведской компании Volvo Penta. Шведы хотели поставлять в Россию свои двигатели, но на крупных заводах говорили, что им хватает местных поставщиков. На базе дизелей Volvo Penta стала выпускать самые разные агрегаты: электростанции основного и аварийного электроснабжения мощностью от 60 кВт до 1 МВт, силовые приводы для буровых систем, насосные установки для орошения, тушения пожаров, строительства.

Как ни странно, в торговле дизельными агрегатами тоже есть сезонный фактор: конкурсы на поставку генераторов частные компании и госструктуры проводят в конце календарного года, а насосы (основные клиенты — аграрии) закупаются к весне, ближе к посевной. В 2007 году Медведев обратил внимание, что орловский «Ливгидромаш» делает насосные установки, присоединяя водопроводные устройства к дизельным приводам производства ПСМ. Он решил, что «этот бизнес не такой уж сложный». Когда компания начала



Фото Юрия Чичкова для Forbes

и хочет взять в аренду еще 5000 кв. м в строящемся под Ярославлем технопарке. «ПСМ — наш крупнейший в России партнер в промышленном сегменте», — говорит глава российского представительства Volvo Penta Всеволод Гаврилов. Около 30% своих установок ПСМ комплектует иностранными двигателями — шведскими, английскими, немецкими, корейскими, американскими. По словам Андрея Медведева, выпускать агрегаты разного назначения выгодно: закупать двигатели можно сразу для всех. Но чтобы выполнять заказы на пару месяцев быстрее бывших советских заводов, он вынужден держать большой запас комплектующих — по стоимости примерно на 300 млн рублей. В одной установке могут использоваться комплектующие от 50 поставщиков.

Благодаря крупным заказам оборот компании в 2011 году вырос почти вдвое, с 700 млн рублей до 1,2 млрд. Около 40% выручки обеспечивают заказы Росэнергоатома, «Стройгазконсалтинга», МРСК и служб ЖКХ нескольких регионов, решивших закупить генераторы для отдаленных поселков. «Мы поставляем оборудование дочкам «Газпрома», «Лукойла» и «Транснефти», но часто через посредников», — говорит Медведев. К примеру, все насосное оборудование «Транснефти» закупает через оператора, выигравшего на тендере соответствующий лот. Медведев пытается наладить работу с крупными потребителями напрямую, но пока не слишком успешно. Он сетует, что и на операторов лотов «сложно выйти». Как правило, в заявку на тендер его продукция попадает, когда с ПСМ связываются сотрудники отделов закупок, интересующиеся ценами и особенностями оборудования.

Наряду с серийными моделями компания до сих пор собирает установки для конкретного клиента. «Но мы от этого начали страдать», — говорит Медведев. — Когда ты делаешь почти 2000 установок, слишком сложно учитывать пожелания каждого. Не станет ли его компания похожей на огромный неповоротливый завод, с которого он ушел? Андрей Медведев стремится этого избежать. Он надеется, что разделение экспериментального и серийного производства, намеченное на этот год, поможет ему избежать ошибок бывшего работодателя. ■

продавать насосы, оказалось, все наоборот — вариантов конфигураций такой техники в разы больше, чем генераторов.

Чтобы иметь все козыри на переговорах с заказчиками, на ПСМ разработали около 300 возможных модификаций насосных установок. Сейчас такие агрегаты обеспечивают Медведеву 15% выручки (65% приходится на генераторы, 10% — на силовые установки, остальное — на запчасти). Например, агрохолдинг «Про-

димекс» за два года приобрел у ПСМ 13 насосов на сумму 22 млн рублей для орошения своих земель в Воронежской области. В отделе закупок «Продимекса» говорят, что у компании Медведева оптимальные цены на такие установки.

Сейчас на предприятии «Промышленные силовые машины» работает более 300 человек. На той земле, где стоял заброшенный коровник, компания построила несколько цехов общей площадью 9000 кв.