

## Наблюдая за последними вагонами

Елена Кром

Конкуренция на российских рынках, очевидно, будет нарастать не плавно, а рывками. Это значит, что время для разработки отечественным бизнесом новых стратегий соперничества давно наступило и скоро закончится



«Градус конкуренции повышается» – эта фраза звучит в России уже долгое время. Однако если раньше представители отечественных компаний прогнозировали, что пик соперничества на их рынках наступит через четыре-пять лет, то теперь, как правило, звучат другие прогнозы – один-три года. Для слабых компаний это приговор: стать сильными за оставшееся время невозможно. Да и для сильных ситуация тревожна: переход от ничем не ограниченного развития в ситуацию, когда поджимают соперники, требует от фирмы смены как стратегии, так и тактики. В большинстве случаев мало эволюции – нужна революция.

Круглый стол «Как отвечать на усиление конкуренции. Стратегические альтернативы», проведенный МР и информационно-консалтинговой фирмой «Альт», показал, что пока революционные действия в российских компаниях – исключения. Лишь немногие фирмы разработали и реализуют одну из возможных эффективных стратегий конкуренции. Большинство только начинает их обдумывать.

### **Структура конкуренции: от простой к многослойной**

Прежде всего участникам круглого стола было предложено оценить текущий уровень конкуренции на их рынках. Поскольку были представлены компании из разных отраслей, оценки отличались. Так, по мнению Михаила Уржумцева, генерального директора «Мэлон Фэшн Групп» (сети женской одежды Zarina и befree), рынок женской одежды, по крайней мере в Петербурге, достиг пика конкуренции. «Тем отечественным игрокам, которые выдержали соперничество в 2006–2007 годах, дальше уже будет легче», – считает он.

Автомобильный рынок в жестких условиях еще не жил. «Он растет примерно на 80% в год, – отмечает генеральный директор петербургского автоцентра «Атлант М – Лахта» Павел Копатько. – Мы ожидаем пика конкуренции через год-два, когда все франшизы, которые получили дилеры на рынке Санкт-Петербурга, будут реализованы, то есть в городе построят достаточно дилерских центров». Николай Тютюнников, генеральный директор компании «Каравай» (второй по величине игрок петербургского рынка хлебопродуктов), пока не чувствует приближения пика, хотя говорит, что конкуренция усилилась.

Выступления участников позволяют обозначить и общие черты сегодняшней конкурентной ситуации. Она явно неодинакова для слабых, в основном небольших, и лидирующих крупных компаний. Как отметила Оксана Линник, коммерческий директор компании «Ангстрем» (один из лидеров российского рынка фасованной бакалеи), мелкие фирмы, работавшие в нижнем ценовом сегменте, за последние годы умерли, в результате для оставшихся крупных компаний рынок, наоборот, расширился. Собственно, и относительно льготные условия на авторынке связаны, по словам Павла Копатько, с тем, что «все „доедают“ долю

АвтоВАЗа». Мелкие фирмы, продающие рис, и АвтоВАЗ с точки зрения рыночной силы уже попадают в одну категорию.

Еще одна особенность – усиление конкуренции на одних рынках меняет ситуацию в отраслях, где соперничество мягче. Пример – тот же «Ангстрем». Оксана Линник констатирует: заметно обострилась борьба между торговыми сетями. По ее словам, «население, обеспечивающее сети резкий рост продаж при открытии каждого нового гипермаркета, кончилось», и это ударило по производителям. «Борясь друг с другом, сети делают из поставщика подопытное животное, изобретая, как бы еще ужать твои интересы, поиграть с твоим товаром и ценой, – говорит Линник. – Видя рекламу „Пятерочки“ и „Карусели“, я понимаю, что она размещается на наши деньги».

Для Михаила Завилейского, генерального директора DataArt (одного из российских лидеров в области программирования), главное наблюдение за конкуренцией заключается в том, что теперь компании конкурируют не только на товарных рынках, но и на других, в том числе рынках труда и капитала. Борьба за кадры стала для DataArt основным конкурентным вызовом последних лет. Заметим, что все, конечно, знают о дефиците специалистов, но не все привыкли воспринимать его как неотъемлемую часть конкурентной ситуации. Это ведет к тому, что целый ряд факторов не закладывается в стратегии компаний.

Продолжая эту мысль, директор Открытой школы бизнеса Борис Федоров подчеркивает, насколько сложнее становится структура соперничества при снижении темпов роста в отрасли. «Когда рост замедляется до уровня инфляции, конкуренция разворачивается на шести рынках, и рынок потребителя – только один из них. Не менее значима конкуренция на рынке кредиторов, поставщиков, рынке влияния (в том числе на институты власти), поддержки деятельности (которую оказывают, например, СМИ) и, конечно, на рынке труда. Фразу „население кончилось“ надо произносить прежде всего в применении к этому рынку».

Итак, даже если в отрасли относительно просторно, жизнь ее представителей усложняется благодаря соперничеству со смежными отраслями, а также на рынках ресурсов, о которых сказал Федоров.

## ***Узость, расширяющая горизонты***

Одним из эффективных ответов на усложнение внешних условий может быть нишевая стратегия. «До сих пор российские компании стремились захватывать рынок широким фронтом, осваивая все или большую часть существующих на нем ниш, – комментирует генеральный директор ИКФ „Альт“ Александр Печерский. – Сейчас поиск уникального предложения, приоритетного сегмента становится для фирмы хорошим способом выделиться на фоне конкурентов, число которых растет».

Пример весьма эффективного сужения поля деятельности (по охвату рынка, а не по доходам) привел Михаил Завилейский. В 1990-х годах DataArt в основном обслуживал интернет-компании, так называемые доткомы. Сначала они бурно росли, но в 2000 году бум закончился: значительная часть клиентов DataArt «умерла», другие избрали стратегию выживания. У компании была альтернатива – или работать на сохранившиеся доткомы (а это означало резко снизить цены), или утвердиться в премиальном сегменте сложных, комплексных и, соответственно, дорогих проектов. DataArt предпочел второй путь.

Он стал продавать медиахолдингам услуги по управлению изображением, позже – осуществлять проекты для хедж-фондов и ИТ-компаний, которые их обслуживают. Это относительно небольшая, но зато богатая группа клиентов. «Когда мы только начали переход к нишевой стратегии, компания сократилась со 120 до 40 человек, – рассказывает Михаил Завилейский. – DataArt пережил три убыточных квартала и был в двух месяцах от точки невозврата – потери ликвидности и вероятного банкротства. Но мы выжили, точка невозврата стала от нас удаляться». Сейчас компания прочно утвердилась в премиальном сегменте: ее цены стабильно выше среднерыночных на 15–30%, что позволяет четко дифференцироваться от конкурентов и не мешает расти на 30–70% в год.

Других подобных примеров на круглом столе не приводилось, и это позволяет сделать вывод, который мы обсудим чуть позже.

## **Союзы, которых мы боимся**

Другая возможная стратегия конкуренции – создание альянсов. «Для отечественных фирм, планирующих работать на высококонкурентном рынке, это, возможно, единственный способ выжить», – считает Печерский. Особенно красивая стратегия – вступить в альянс с потенциальным конкурентом: так компания убивает двух зайцев, обезоруживая соперника и получая партнера.

«Над нами посмеивались: „Зачем вы возвращаете конкурента?“, – отмечает генеральный директор строительной компании „Петрополь“ Марк Лернер, рассказывая об организованном им альянсе. –

Но я не считаю, что нам что-то угрожает. Наш партнер все равно бы вышел на российский рынок, и лучше, чтобы он это сделал с помощью „Петрополя“».

Речь идет о скандинавском строительном холдинге NCC. «Петрополь» не продавал ему акции – компании соседствуют по земельным участкам, делятся информацией, оказывают перекрестные услуги. Российская фирма помогает NCC осуществлять подготовку инвестиционных проектов, включая получение всей разрешительной документации. В свою очередь, NCC, возможно, будет консультировать «Петрополь» «в части применения новых западных технологий управления строительством», – отмечает Марк Лернер.

Оборот NCC – свыше 60 млрд евро в год, в холдинге работает 21 тыс. человек. Масштабы его бизнеса и бизнеса «Петрополя» несопоставимы. Тем не менее такого рода союзы, по мнению представителей зарубежных компаний, вполне логичны. Как подчеркивает Александр Акифьев, директор по логистике компании «Урса Евразия» (URSA – один из мировых лидеров рынка изоляционных материалов), западные компании ищут максимально эффективные решения для входа на российский рынок. Вход с помощью национального игрока весьма эффективен и может осуществляться двояко.

«Может быть такой альянс, когда западная компания приобретает производственную базу российской фирмы и интегрирует ее в свою сеть, вводя привычные системы и стандарты управления, – говорит Акифьев. – Но в этом случае российский игрок теряет свою идентичность. Второй вариант – когда иностранный игрок, не претендуя на самостоятельность российской фирмы, использует ее локальный профессионализм, ее экспертизы, в том числе опыт преодоления технико-бюрократических препон. Эти экспертизы очень нужны западным игрокам».

Впрочем, пока альянсы мало распространены в России. Заключение союзов россиян с «западниками» мешает, во-первых, нежелание отечественных игроков достигать стандартов прозрачности и ряда других критериев, которые желательны для иностранных партнеров. Во-вторых, по словам Акифьева, «многие российские фирмы слишком амбициозны, у их менеджмента завышенная самооценка». Альянсы национальных фирм тоже во многих случаях тормозятся субъективными факторами. Как говорит советник генерального директора по спецпроектам Санкт-Петербургской электротехнической компании Жанна Швыдкая, «очень странно наблюдать, что при такой потребности в партнерстве у целого ряда российских предприятий они не идут на долгосрочные союзы. Россияне, работающие в западных компаниях, быстрее договариваются между собой о взаимной помощи, чем менеджеры отечественных фирм. И с западной фирмой – даже такой большой, как АВВ, – нам легче наладить сотрудничество, чем с компанией из Новосибирска». По мнению Швыдкой, главные причины такой ситуации – отсутствие в России культуры взаимного доверия и дефицит кадров. Компании, которые могут быть партнерами на рынке потребителей, являются острыми конкурентами на рынке труда. «Предполагается, что при заключении альянса доступ к специалистам, которых можно переманить, будет облегчен», – говорит Швыдкая.

Слияния и поглощения – стратегия конкуренции, с точки зрения приобретаемых выгод очень близкая альянсам. Но на пути ее реализации появляются дополнительные барьеры – нежелание менеджмента потерять самостоятельность и дефицит ресурсов для покупки бизнесов. Конечно, ряд российских игроков уже научились продавать свои акции так, чтобы, сохраняя идентичность, приобретать стратегических партнеров (читайте, например, о сделке холдинга RBI и Morgan Stanley на стр. 36). Более того, есть случаи, когда у российских компаний появляются принципиально новые конкурентные преимущества благодаря покупке акций западных компаний (см. МР №2, декабрь 2006 года). Но эти примеры не стали массовыми.

## **Дошкоковая терапия**

Михаил Уржумцев уверен: уже примерно через два года разного рода союзы будут распространены.

«Завтрашний рынок будет развиваться в основном через эту стратегию, – считает он. – И потребителей, и финансов может не хватить для того, чтобы фирмы выходили на новый этап развития своими силами. Слияния и поглощения, как и партнерские альянсы, станут жизненно необходимы российскому бизнесу».

Эту цитату можно перевернуть: сейчас бизнес чувствует себя слишком уверенно для того, чтобы прибегать к партнерствам, ему всего хватает. Такая же ситуация с нишевыми стратегиями и стратегиями конкуренции в целом. Фирмы считают, что в будущем успеют их разработать, а пока нет такой необходимости.

«Дефицит нишевых стратегий, как и альянсов, слияний и поглощений, является производной от нескольких переменных, – считает Александр Печерский. – Первая переменная – это, понятно, интенсивность конкуренции на конкретном региональном рынке. Вторая переменная – амбиции компании, ее цели и задачи. Как только фирма ставит задачу выйти на федеральный рынок, а тем более на международный, она сразу сталкивается с сильными игроками, соперничество с которыми требует разработки актуальных стратегий».

Еще надо учитывать, что поезда конкуренции ходят не по расписанию: градус борьбы может накалиться раньше, чем рассчитывает компания. «Мне кажется, каждому важно еще раз оглянуться на свой рынок. Приход западных компаний – это не линейный процесс, когда сегодня появляется один игрок, завтра – второй, – продолжает Печерский. – Это процесс дискретный». Есть некие планки, – объем того или иного российского рынка товаров (услуг) в 100, 200 или 300 млн долларов – при достижении которых целая группа глобальных игроков начинает экспансию. На следующем витке, росте рынка до 0,5–1 млрд долларов, входит вторая группа. Каждый такой массовый вход резко меняет внешние условия для российских игроков.

«Резкий рост конкуренции – шок для компании, – рассуждает Борис Федоров. – Когда он случился, провести изменения уже невозможно. Для этого нет ресурсов. В первую очередь я говорю не о деньгах, а о нематериальных ресурсах. Нет людей, их уже сейчас крайне мало на рынке. И нет культуры компании, приспособленной к новому типу конкуренции: она, эта культура, не создана».

В этой связи стоит обратить внимание на реплику Александра Акифьева, который отметил: «В нашем сегменте – бум спроса. Нам слишком хорошо, и в этом тяжесть нашей ситуации. Нам срочно необходимы изменения – новые идеи, проекты. Если управленческая команда не готова к жизни в сложных условиях, у нее очень плохое будущее». «Успешного управленца от неуспешного отличает умение активно меняться тогда, когда все хорошо», – резюмирует Александр Печерский.

Многие отечественные компании сейчас раздумывают, наблюдая за последними вагонами и не торопясь занимать в них места. Но особенность последних вагонов в том, что они не приемлют неторопливости.