

ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Выбор конкурентных стратегий для приватизированных предприятий: сравнительное исследование на материалах Восточной Германии и России¹⁾

Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А., Нецадин А.А.,
Эйкельпаш А., Рыбакова Т.А.

Анализируются результаты деятельности приватизированных предприятий Восточной Германии и России. Показывается, что само по себе изменение форм собственности, даже в сочетании с массивными инвестициями, не обеспечивает быстрого повышения эффективности предприятий, созданных в рамках командной экономической системы. Доказывается, что решение этой задачи требует реструктуризации предприятий и освоения ими новых конкурентных стратегий. Рассматриваются принципы выбора таких стратегий и на примерах из российской практики демонстрируется, что даже в условиях общеэкономического кризиса предприятия, рационально выбравшие свои конкурентные стратегии, способны добиваться существенного успеха и побеждать на внутренних рынках иностранных конкурентов.

Введение

Германское экономическое финансовое и социальное объединение вступило в силу в июле 1990 г. В России рыночные реформы начались в январе 1991 г. В обеих странах произошли существенные сдвиги, связанные с переходом от старой командной системы к новой рыночной. Анализ как средних данных, так и данных, дифференцированных по секторам экономики, свидетельствует о прогрессе в процессе адаптации: в Германии выпуск продукции увеличился и производи-

¹⁾ Настоящая статья подготовлена в рамках исследовательского проекта № T95-4109-R программы Тасис-АСЕ.

Липсиц И.В. - профессор, кандидат экономических наук, ГУ-ВШЭ.

Вигдорчик Е.А. - кандидат экономических наук, руководитель проекта, Экспертный институт.

Нецадин А.А. - кандидат социологических наук, исполнительный директор, Экспертный институт.

Эйкельпаш А. - старший исследователь, Институт экономических исследований - DIW, Берлин.

Рыбакова Т.А. - доктор, старший исследователь, Институт экономических исследований - DIW, Берлин.

тельность выросла в три раза в течение первых четырех лет с момента объединения; в России завершилась масштабная приватизация и начало функционировать большое количество новых частных фирм.

Однако обеим странам еще многое нужно сделать для достижения западных стандартов эффективности и конкурентоспособности. Но если описание плохого функционирования восточногерманской и российской экономик - дело достаточно простое, то диагностирование причин, определяющих такую ситуацию, представляет собою задачу сложную и порождающую острые дискуссии. Большинство экспертов полагают, что высокий уровень и рост удельных трудозатрат является основной причиной низкой конкурентоспособности. Другие эксперты обращают внимание на то, что низкая производительность труда порождается низкой капиталовооруженностью труда (обусловленной тем, что даже на крупнейших предприятиях Восточной Германии и России оборудование чрезвычайно устарело и потому его реальная рыночная, а не номинальная бухгалтерская стоимость весьма низка). Наконец, некоторые эксперты делают основной упор на малые объемы продаж и недостаточную интеграцию в национальный, равно как и в международные рынки.

Но каковы бы ни были причины замедления процесса догоняющей модернизации экономик Восточной Германии и России, очевидно, что что-то происходит неверное в процессе реструктуризации этих экономик. Чтобы найти ответ на вопрос о причинах низкой конкурентоспособности, мы должны сфокусироваться на стратегии и поведении восточногерманских и российских предприятий. Что случилось с предприятиями, которые были приватизированы? Что собой представляют вновь пришедшие на предприятия собственники и их менеджеры? Какую роль играют различные факторы конкурентной среды?

Поиск ответов на эти вопросы важен не только для экономистов и политиков Германии и России. Он имеет также существенное значение для других переходных экономик, которые задаются вопросом: "Какой урок можно извлечь из опыта преобразования восточногерманских и российских предприятий?"

1. Восточногерманский опыт: реструктуризация и конкурентные стратегии - некоторые соображения

1.1. Послеприватизационное реформирование восточногерманских предприятий: основные выводы

После объединения двух частей Германии Ведомство по приватизации получило задание приватизировать компании, которые попали под его юрисдикцию. Вначале для большинства компаний оно не могло найти инвесторов, так как они являлись слишком большими, чтобы быть проданными целиком, или продукция, производимая этими комбинатами была слишком разнородной, или основные фонды этих комбинатов были слишком изношены. В этой связи ведомство по приватизации стало проводить политику дробления бывших комбинатов на более мелкие составные части.

Сейчас осталось не так уж много бывших промышленных комбинатов, которые до сих пор управляются ведомствами-правопреемниками Ведомства по приватизации, закрытого в конце 1994 г. В приватизированных фирмах теперь

работает около 60% всех занятых, 10% - в реприватизированных, то есть фирмах, которые были частными, затем были национализированы при социализме, а после объединения вновь приватизированы, и 20% - во вновь созданных фирмах. Три четверти обследованных предприятий относятся к категории независимых малых и средних предприятий. С другой стороны, западногерманские и иностранные инвесторы владеют примерно половиной рабочих мест на этих предприятиях.

Сравнение результатов пяти проведенных DIW обследований показывает, что первоначально согласно самооценке предприятия стояли перед значительным числом проблем, но что давление, вынуждающее адаптироваться к этим проблемам, постоянно ослабевает. Летом 1991 г. более 80% фирм указывало, что они испытывают значительные трудности с вхождением в рынок, летом 1992 г. количество таких предприятий превышало 65%, а весной 1995 г. - лишь немногим превышало половину. Однако с тех пор ситуация не изменилась в лучшую сторону и доля предприятий, испытывающих серьезные проблемы с конкурентоспособностью своей продукции, осталась практически неизменной.

Тяжесть проблем конкурентоспособности различается в зависимости от категории, к которой относится предприятие. Эти проблемы были характерны практически для всех предприятий, принадлежавших Ведомству по приватизации. В 1991 г. по их собственной оценке почти все эти фирмы стояли перед серьезными проблемами конкурентоспособности. Относительная доля проблемных фирм значительно уменьшилась в течение последних пяти лет по мере того, как бывшие госпредприятия были приватизированы или закрыты. Однако в течение последнего года ситуация на оставшихся под контролем государства фирмах опять ухудшилась. Складывается такое мнение, что чем дольше фирма находится под опекой, тем меньше она способна решить самостоятельно свои проблемы.

Среди приватизированных и реприватизированных фирм доля компаний, перед которыми стоят значительные проблемы, также значительна, хотя их положение и лучше, чем у еще не приватизированных фирм. Несмотря на это складывается впечатление, что положительные сдвиги в процессе адаптации фирм к рыночным условиям, которые активно происходили в течение первых нескольких лет после объединения двух частей Германии, прекратились, так как доля компаний, испытывающих трудности, в 1996 г. возросла по сравнению с 1995 г.

Обследование DIW показало, что вновь образованные фирмы испытывают меньшие трудности в преодолении конкуренции, так как эти фирмы начинают свою деятельность без имеющегося у них за плечами груза социалистической экономики. Однако и для этих фирм ситуация в последнее время не улучшается. В 1996 г. половина фирм жаловалась на давление конкуренции, тогда как в 1992 г. таких фирм было 40%.

Некоторые проблемы остаются неизменными в течение всего рассматриваемого периода: усиливающееся конкурентное давление, финансовые проблемы, быстрый рост заработной платы а также трудозатрат. Создается впечатление, что в настоящее время достаточно трудно найти квалифицированную рабочую силу. С другой стороны, сокращается доля предприятий, работающих на устаревшем оборудовании, а также предприятий, отмечающих наличие проблем с продажей или распределением своей продукции. Эти тенденции свидетельствуют о том, что проблемы адаптации к рыночной экономике в значительной степени уже преодолены, в то время как проблемы, типичные для периода консолидации бизнеса и проникновения на рынки, становятся все более актуальными.

Для того, чтобы определить, способна ли фирма решить свои проблемы или она стоит перед лицом новых сложностей, не достаточно просто сравнить цифры, относящиеся к разным стратам или секторам экономики. Необходимо осуществить долгосрочный анализ конкретных фирм. Для этой цели были выбраны 1200 фирм, принимавших участие в двух последних обследованиях, проводимых DIW. Эти фирмы составляют примерно две пятых всех фирм, принимавших участие в обследовании 1995 г., и примерно одну треть фирм, обследованных в 1996 г.

Результаты оценки долговременных тенденций подтверждают уже описанную картину: в 1995 г. почти половина фирм считала, что сможет избежать давления конкурентов без особых сложностей, другая же половина испытывала в этой сфере существенные проблемы. Со временем эта ситуация несколько изменилась: в 1996 г. уже 59% компаний оценивали свою ситуацию как критическую. Однако более детальный анализ позволяет выявить более дифференцированные тренды. Только пятая часть компаний, испытывавших в 1995 г. серьезные проблемы с конкурентоспособностью своей продукции, с тех пор смогла их преодолеть, или иными словами, 79% компаний, которые испытывали сложности в 1995 г., так и не смогли их преодолеть. Для 37 компаний, которые в 1995 г. не отмечали серьезных проблем конкурентоспособности, ситуация изменилась - сейчас они такие трудности испытывают.

Анализ долгосрочных тенденций подтвердил наличие целого ряда проблемных сфер, с которыми сталкиваются восточногерманские фирмы:

- 1) рост конкуренции;
- 2) сложности с сохранением уровня финансового благополучия;
- 3) сложности с сохранением уровня заработной платы.

Только от одной пятой до одной трети обследованных фирм справились с решением этих проблем. В дополнение к этому около четверти фирм, у которых этих проблем не было в 1995 г., теперь такие проблемы испытывают.

1.2. Какие уроки можно извлечь для будущего?

В то время как исходные проблемы восточногерманских и российских предприятий на стартовом этапе трансформации были во многом сходны, макроэкономические условия, в которых проходил процесс реструктуризации предприятий в этих странах, не имеют ничего общего. После очень сильного первоначального шока восточногерманские предприятия трансформировались в значительно более благоприятной макроэкономической среде. Они сразу были включены в стабильную развитую рыночную экономику, их реструктуризация началась с крупномасштабной государственной программы ускоренной приватизации и была поддержана крупными государственными инвестиционными долгосрочными субсидиями. Кроме того, более благоприятными были и географическое положение в центре Европы и, соответственно, более легкий доступ на европейский рынок.

Сравнительный анализ макроэкономических условий трансформации предприятий в Восточной Германии и России не является предметом настоящей работы. Для иллюстрации принципиальности этих различий приведем всего лишь одну цифру. Согласно информации Института экономических исследований общий объем инвестиций в экономику Восточной Германии в 1991-1995 гг. составил 745,9 млрд. немецких марок, из которых 622,2 млрд. марок было инвестировано в реальный сектор. В России с населением (уже не говоря о территории), в девять раз

превышающим население Восточной Германии, общий объем капиталовложений за тот же период оценивается в 220-230 млрд. немецких марок. Кроме того, с самого начала реформ инвестиции в реальный сектор российской экономики постоянно снижались.

В итоге последние исследования Немецкого института экономических исследований показывают, что уже в 1996 г. 74% восточногерманских предприятий оценивали свое оборудование как “очень современное” или “достаточно современное”. В то же самое время 72% предприятий считали, что у них достаточно большие основные фонды. Эти цифры свидетельствуют о значительном прогрессе в развитии предприятий и модернизации их основного капитала. Несмотря на это, в последнее время Восточная Германия столкнулась со снижением темпов роста, процесс экономической конвергенции с Западной Германией замедлился, и почти 60% предприятий отметили, что они не ощущают себя достаточно конкурентоспособными. Оказалось, что ожидаемые результаты и временные горизонты адаптации предприятий были слишком оптимистичными.

Из опыта восточногерманского пути вхождения предприятий в рыночную экономику можно выделить три возможных направления использования его для России и других стран с переходной экономикой.

Первый заключается в том, чтобы считать (с определенными ограничениями) германскую модель “тепличным вариантом” наиболее благоприятных макроэкономических условий трансформации. В этой ситуации результаты могут трактоваться как “наилучшие из возможных” за определенный период и, таким образом, развеивать иллюзии и предостерегать от нереалистической политики в отношении трансформации. Второе направление может заключаться в анализе деятельности предприятий в постприватизационный период и обсуждении применимости германского опыта для российских предприятий. Третье направление может состоять в рассмотрении опыта восточногерманских предприятий в более широком контексте глобальной интеграции, а также поиска национальных и международных конкурентных стратегий.

Необходимо признать, что “не все можно купить за деньги” (см. К. Герлинг, К.-Д. Шмидт, 1997), то есть даже самые большие инвестиции не могут обеспечить достаточно быстрого прогресса и существенно сократить время, необходимое для обретения необходимого опыта и интеграции в рыночную экономику. Даже по прошествии шести лет беспрецедентных преобразований и огромных организационных усилий восточногерманские предприятия не смогли добиться существенных успехов на мировых рынках. В 1996 г. почти половина общего объема продаж восточногерманских предприятий приходилась на внутренний и местный рынки самой Восточной Германии, которые могут обеспечить только очень ограниченный рост.

Одна треть объема произведенной продукции была реализована в Западной Германии, примерно 20% на внешних рынках. Особо важно отметить сокращение доли стран Восточной Европы - до 5%. Средние экспортные квоты Восточной Германии составляют всего половину от уровня Западной Германии. Их вклад в общую величину германского экспорта составляет всего 3%, тогда как доля населения равняется 20%.

Если обратить этот опыт на Россию и принять во внимание огромный потенциал российского рынка, то соответственно, на первый план выходят вопросы приоритета рыночной специализации российских предприятий. Без ответа на во-

прос “На каком рынке будем продавать?” нельзя выбрать конкурентную стратегию, так как она всегда определяется целевым рынком.

Несмотря на всю сложность внутренних проблем, ориентация предприятий на внутренний рынок, как правило, представляется более реалистичной политикой, хотя приоритеты могут дифференцироваться в зависимости от секторов экономики, производимой продукции и величины предприятий. В отличие от Восточной Германии, российский рынок неполностью открыт для иностранных (или квази-иностраных) конкурентов, и давление на российских производителей со стороны таких конкурентов может регулироваться путем соответствующих государственных протекционистских мер. “Освоение внутреннего рынка” представляется первостепенной задачей как минимум в среднесрочной перспективе.

К настоящему времени 99% восточногерманских производственных предприятий, на которых работало 95% всей рабочей силы, были частными. При этом 22% из них принадлежали западногерманским или иностранным владельцам; на них работало 43% занятых. 49% частных компаний с количеством занятых 28% от общего числа были образованы после 1989 г. Таким образом, формально приватизация практически завершена, и на месте бывших госпредприятий должны теперь существовать частные конкурентоспособные предприятия - если они неконкурентоспособны и не могут продавать свою продукцию с прибылью, то их существование по логике просто невозможно.

Однако сравнительный анализ деятельности компаний в зависимости от их формы собственности и размера, проведенный выше, к столь оптимистическим выводам не ведет. Можно утверждать лишь, что несмотря на все вариации, в среднем большую конкурентоспособность продемонстрировали два типа частных компаний:

⇒ независимые компании, образованные после 1989 г., которые, как правило, занимаются мелкосерийным производством и сумели найти свою прибыльную нишу на рынке;

⇒ крупные частные предприятия, которыми владеют западногерманские или иностранные фирмы, и на которые были привнесены западные “ноу-хау” и опыт управления.

Самая тяжелая ситуация - на предприятиях, по-прежнему принадлежащих государству. Они составляют примерно 1% от общего числа предприятий и на них работает около 5% занятых. По преимуществу это бывшие “комбинаты” Германской Демократической Республики и они имеют мало шансов быть приватизированными и эффективно реструктурированными. Очень маленькие частные компании (до 10 человек занятых), как правило, страдают от недостатка ресурсов, а также испытывают существенные сложности с выводом своей продукции на рынок. Интересно, что более мелкие предприятия, как правило, имеют более низкий уровень использования мощностей и тем самым встают перед дополнительной проблемой роста удельных затрат.

Обычно существует прямая положительная корреляция между размером предприятия и долей его продаж на международных рынках. В этой связи можно сказать, что восточногерманские предприятия еще не достигли оптимального размера и, несмотря на заметный прогресс в модернизации, еще не достаточно

сильны, чтобы успешно конкурировать на мировом рынке²⁾. Однако в каждом конкретном случае необходимо рассматривать предприятие в отраслевом контексте, что порой значит больше, чем его размер.

В России около 65% бывших государственных предприятий были приватизированы с 1992 г. В 1996 г. в частном секторе производилось 70% ВВП. Однако, если рассматривать проблемы приватизации и ее результаты в России, то эти цифры - лишь вершина айсберга. Очень сложная и специфическая структура собственности в России уже широко обсуждалась в экономической литературе (см., например, работы М. Бойко, А. Бима, И. Гуркова, С. Эстрина и др.). Отметим лишь два аспекта.

В отличие от Восточной Германии приватизация в России с самого начала не была направлена на привлечение инвесторов. Она начиналась под лозунгом “справедливое распределение государственной собственности”. Для большинства предприятий проблема поиска инвесторов так и осталась критической. Фактически собственность была сконцентрирована в руках руководителей предприятий, чей реальный контроль над предприятием существенно превышает ту долю капитала, которой они владеют. Только 2% компаний принадлежат иностранным владельцам. Не наблюдается также массовых инвестиций в новое строительство.

Таким образом, те кластеры собственности, которые продемонстрировали в Восточной Германии наибольшие успехи, в России представлены лишь в незначительном количестве. Экономическая деятельность российских предприятий существенно усложняется тотальным недостатком капитальных вложений и в полноте мере зависит от мотиваций, управленческой квалификации и творческих возможностей генеральных директоров. Согласно некоторым оценкам, большая (если не подавляющая) часть российских руководителей по разным причинам проводит “деструктивную” стратегию, целью которой является максимально быстрая “откачка” капитала и прибыли предприятий в свою пользу (см. работы А. Бима).

Очевидно, что в таких случаях нет смысла говорить о долгосрочных стратегиях конкурентоспособности. Поэтому дальнейшие рассуждения будут относиться лишь к здоровой части предприятий, где руководители отождествляют свой собственный будущий успех с долгосрочным процессом адаптации своих предприятий к рыночным условиям и их оздоровления.

1.3. Доступ к внешним рынкам: общие и частные проблемы

Основные проблемы, приводящие к неблагоприятным конкурентным позициям восточногерманских предприятий на рынках, уже рассматривались выше. Применительно к международным рынкам эти проблемы стоят еще острее.

Факторы, затрудняющие проникновение на внешний рынок, можно условно разделить на специфические для Восточной Германии и общие для всех переходных экономик. К специфическим проблемам, в первую очередь, можно отнести высокую стоимость рабочей силы и накладные расходы. В некоторых случаях благоприятные условия для инвестирования в Восточной Германии привели к

²⁾ В ходе приватизации крупные предприятия ГДР были существенно разукрупнены или уменьшены: многие из них были проданы по частям, на других произошло значительное (иногда в десятки раз) сокращение персонала.

избыточному инвестированию (например в промышленности стройматериалов) и недоиспользованию мощностей, что, в свою очередь, стало причиной конкурентной слабости в части слишком высоких удельных затрат. Эти особенности сильно ограничивают возможности ценовой конкуренции. Восточногерманские продукты, предлагаемые на мировом рынке, в большинстве случаев имеют неудовлетворительные соотношения в части цены/качества, то есть для предлагаемого качества они часто слишком дорогие. В таблице 1 показана относительная важность других факторов, приведенных в обследовании Института немецкой экономики в Кельне (февраль 1997 г., в опросе принимали участие эксперты 71 немецкой торгово-промышленной делегации за рубежом).

Таблица 1.

Факторы, используемые фирмами для получения сравнительных конкурентных преимуществ

Ранг	Фактор	Важность (среднее значение)	Стандартное отклонение
1	Качество продукции	4,53	0,68
2	Надежность поставок	4,41	0,76
3	Репутация фирмы	4,30	0,74
4	Качество рабочей силы	4,22	0,88
5	Способность быстро адаптироваться к требованиям рынка	4,14	0,83
6	Качество менеджмента	4,09	0,89
7	Хороший имидж фирмы и персональные контакты	4,04	0,97
8	Финансовые возможности	3,96	0,89
9	Организация закупок	3,85	1,06
10	Социальный климат	3,85	1,03
11	Низкие затраты	3,81	0,98
12	Творческий подход	3,80	1,12
13	Репутация торговой марки	3,74	1,22
14	Организация продаж с помощью торговых агентов	3,73	1,20
15	Условия оплаты	3,67	1,08
16	Ценовая политика	3,64	1,08
17	Передовая технология производства	3,57	1,14
18	Доля рынка	3,52	1,12
19	Дизайн продукта	3,51	1,34
20	Инженерно-технический потенциал	3,45	1,33
21	Наличие каналов распределения	3,43	1,18
22	Сервис и доставка	3,42	1,44
23	Широта ассортимента внутри продуктовых групп	3,31	1,10
24	Реклама/организация товаропродвижения	3,16	1,19
25	Техническое обслуживание перед доставкой	2,82	1,40
26	Численность торгового персонала	2,73	1,19

Источник: STRATOS Group, 1994.

Примечание. Авторы дают следующие объяснения полученным результатам. Достаточно низко, как мы видим, оцениваются преимущества, связанные с пониженными издержками и ценовой политикой, равно как и с маркетинговыми операциями. Однако вариация в оценке факторов с низким рангом достаточно высока, что свидетельствует о наличии

больших различий между отраслями и внутри них. Таким образом, наиболее совершенная технология и организация производства чрезвычайно важны в электронике, тогда как в швейной промышленности качество товаров в большей мере зависит от квалификации персонала, чем от технологии.

Из данных таблицы 1 можно утверждать, что только некоторые из перечисленных в ней инструментов доступны для российских предприятий с точки зрения их попыток осуществить вторжение на мировые рынки. Прежде всего, это инструменты ценовой конкуренции, технологическое превосходство в некоторых отраслях и “творческий подход”.

Такой вывод подтверждается результатами обследования, проведенного Немецким институтом экономики среди берлинских предприятий (1993 г.), которое показало, что закупки их продукции в странах с переходной экономикой более чем в 90% случаев были мотивированы благоприятным соотношением цены/качества и только в 10% случаев - более высоким технологическим лидерством и совершенным качеством.

2. Российская промышленность: предпосылки и способы достижения конкурентоспособности

В настоящее время российский промышленный комплекс начинает активно формировать свою новую структуру с ориентацией на повышение конкурентоспособности продукции. Основой такого формирования является поиск рынков сбыта конечной продукции в стране и за рубежом, анализ требований по отношению к качественным параметрам, предъявляемых этими рынками. Затем происходит поиск партнеров, позволяющих производить такую продукцию, и если таких партнеров в стране нет, их место занимает аналогичная продукция мирового рынка. Таким образом формируются цепочки производств, сориентированных на производство продукции с реальными возможностями сбыта.

Несмотря на произошедшие структурные изменения в экономике России, в ней остались все те же основополагающие элементы:

- экспортноориентированный сырьевой комплекс;
- существенно сокращенный и коммерциализировавшийся военно-промышленный комплекс;
- комплекс, производящий потребительские товары.

Кроме того, начинает быстрыми темпами развиваться сфера услуг и строительство в этой области. Проанализируем степень конкурентоспособности продукции, производимой этими комплексами.

2.1. Рынки сбыта для российской промышленности

Прежде всего, надо констатировать, что российским предприятиям уже не удастся вернуться на важнейший для них рынок, просто в силу того, что этот рынок исчез. Речь идет о рынке, на котором присутствовал лишь один единственный, но зато крупнейший и нетребовательный покупатель - государство. Этот покупатель потерял большую часть своей покупательной способности, а для того, чтобы найти ему замену потребуется немало времени и при этом полноразмерной компенсации в принципе быть не может. Причина состоит в том, что российское государство, вряд ли, когда-нибудь будет вновь выполнять некоторые из тех

функций, для реализации которых закупалась немалая часть продукции предприятий. Мы имеем в виду, прежде всего, экономическую помощь “братским странам”. Отсюда следует необходимость модификации производственных программ и отказ от прежней серийности или масштабности производства.

По нашему мнению, анализируя перспективы восстановления конкурентоспособности российских предприятий, следует выделить следующие 6 групп предприятий.

“Экспортеры”. В эту группу входят сырьевые отрасли, а также некоторые производители вооружения. Состав экспортных товаров изменяется незначительно, зато масштабы экспорта по сравнению с общим объемом производства из-за сокращения внутреннего рынка выросли. Основой российского экспорта являются сырьевые товары и продукты их первичной переработки.

Развитие производств, обеспечивающих функционирование, а также дальнейшее совершенствование экспортоориентированных жизнеспособных секторов российской промышленности, может осуществляться как за счет импортных поставок оборудования, комплектующих, технологий, так и путем создания собственных конкурентоспособных производств. Сейчас можно найти примеры и того и другого направления развития. Поставка импортного оборудования часто связана не столько с более высоким качеством импортной продукции, сколько с более выгодными финансовыми условиями таких поставок.

Однако российские производители стараются не отдавать внутренний рынок без боя. По целому ряду товаров качество российской продукции не ниже, чем у западных аналогов, цены же, как правило, значительно меньше. В значительной мере это происходит за счет того, что для производства гражданской продукции начинают понемногу использоваться наиболее удачные наработки оборонных отраслей промышленности, сырье, которое раньше использовалось только для изготовления спецпродукции, а также опыт их квалифицированной рабочей силы, то есть происходит реальная конверсия оборонных отраслей и их сращивание с гражданскими отраслями. Именно в такой конверсии залог роста конкурентоспособности российской продукции и на внутреннем и на мировом рынке.

Кроме того, поведение российских производителей на рынке становится все более грамотным и активным - они изучают рынок и оперативно реагируют на его изменения.

Попадание в группу экспортеров вообще требует огромных усилий, но зато является надежным путем к возрождению производства. Однако необходимо учитывать, что ориентация исключительно на внешний рынок также может быть нерациональной. Это связано как с меняющейся конъюнктурой мирового рынка, так и с изменениями, затрагивающими интересы экспортеров, внутри страны. Яркий пример тому - черная металлургия, ожившая именно благодаря увеличению экспорта в 1994-1995 гг., но затем в связи с ограничением роста валютного курса вынужденная сократить свои экспортные операции.

“Тыловики”. В эту группу входят те предприятия, продукция которых необходима для нормального функционирования экспортеров. Например, производство нефтяного оборудования. Перспективы этих предприятий довольно благоприятны - во всяком случае настолько, насколько имеет шансы развития российский экспорт.

“Имитаторы”. В эту группу входят те предприятия, которые смогли освоить новую для России маркетинговую стратегию “показного блеска” и тем самым

привлечь единственно существующий сейчас в стране тип платежеспособного потребителя - представителей нарождающегося среднего класса.

Как показывает практика, эти люди падки на невысокие цены, но стремятся при этом приобретать товары, подобные потребляемым более высокими социальными группами. В мировой маркетинговой литературе стратегия предложения товара среднего либо повышенного качества по пониженной цене получила наименование “стратегия показного блеска”. Известен и ряд успешных кампаний такого рода, менявших порой положение целых отраслей. Одним из примеров является появление класса автомобилей “psevdo-sporto”, производимых крупнейшими автомобильными компаниями на базе серийных машин “для людей, стремящихся выглядеть спортивно”. Другой пример - стратегия китайских предприятий на американском рынке, выразившаяся в появлении новых классов товаров типа “псевдо-швейцарские ножи”, “псевдо-итальянская обувь” и т. п.

Стратегия “показного блеска” была принята большинством из обследованных нами предприятий, ориентированных на локальные рынки. Тем самым они обеспечили себе довольно устойчивую и пока растущую нишу на внутреннем рынке, став здесь конкурентоспособными с поставщиками импортных товаров аналогичного класса. Благодаря этому такие предприятия имеют возможность наращивать производство.

“Естественные монополисты”. Это предприятия отраслей, которые являются естественными монополистами и потому неизбежно будут пользоваться поддержкой федеральных и региональных властей. Благодаря этой поддержке не разбогатеешь, но спастись можно. При этом мы имеем в виду не только те отрасли, которые именуются естественными монополистами в мировой экономической науке, то есть трубопроводный транспорт, связь, энергетику и т.д. Дело в том, что географическая протяженность российской территории и быстро дорожающие транспортные услуги превращают в естественных монополистов предприятия и других отраслей. Именно в силу этого в России на ряд товаров внутренние цены стали выше мировых.

“Псевдо-иностранцы”. В эту группу входят те предприятия, контроль над которыми установили иностранные компании, осуществляющие экспорт своей продукции в Россию. По некоторым видам такой продукции масштабы поставок достигли такого уровня, что - в силу налоговых и транспортных факторов - выгоднее стало организовывать производство аналогичной продукции в нашей стране. Такие примеры сейчас можно найти как в пищевой промышленности, так и в ряде других отраслей. Пока это лишь робко формирующаяся тенденция и ее развитие зависит от политической стабильности в стране и реальных шагов государства по улучшению условий деятельности иностранных инвесторов. Справедливо ради отметим, что переход в группу “псевдо-иностранцев” принес новую жизнь далеко не всем ошарашенным предприятиям. Есть примеры и уклонения иностранных владельцев от вложения средств в приобретенные ими российские предприятия при ограничении собственной инициативы местных менеджеров. Возможно, что это лишь временная осторожность при вложении средств, но не исключен и вариант “удушающего объятия”, когда со временем окажется, что российское предприятие было куплено ради уничтожения потенциально опасного конкурента.

“Смертники”. Это предприятия, которые реально не имеют никаких шансов перестроиться так, чтобы работать с прибылью. Например, в эту группу по-

падают многие предприятия по производству бытовой радиоэлектронной продукции, обувная промышленность и т.д. Они потеряли внутренний рынок из-за огромных масштабов импорта. В качестве примера можно указать на сокращение или полное прекращение производства видеомagneтофонов, телевизоров, швейных машин. Возможность для этих производств компенсировать потерю внутреннего рынка за счет экспорта на сегодня представляется практически нереальной. Примеры в этой области имеются (экспорт черно-белых телевизоров в страны Юго-Восточной Азии), но это скорее исключение, чем правило.

Оценивая закономерности и перспективы восстановления или достижения конкурентоспособности продукции российской промышленности, следует отметить наличие некоего порочного круга. Скорость процесса интеграции предприятий в рынок чрезвычайно снижается отсутствием развитой инфраструктуры рынка, инфраструктура же не развивается из-за затянувшегося экономического кризиса. Так, на фондовом рынке котируются акции лишь двух-трех десятков предприятий, выход же других на фондовый рынок представляется проблематичным - не найдется покупателей. Недостаточно развита и банковская сеть - банковский кризис выявил слабость очень большого количества банков, их неспособность работать с реальным сектором экономики. Что касается оптовой торговли, то ее проблемы были подробно проанализированы в докладе Экспертного института и Торгово-промышленной палаты России "Торговля в России", и с тех пор мало что изменилось.

Это означает, что предприятия не могут воспользоваться услугами квалифицированных партнеров и вынуждены сами заниматься всеми видами коммерческих операций. Между тем, как правило, для такой деятельности у них нет опыта и нужных специалистов. В результате наращивание выпуска отечественной продукции сегодня все чаще сдерживается не только, а иногда и не столько принципиальной ненужностью этой продукции покупателям, сколько неумением грамотно найти этого покупателя и договориться с ним о сделке.

Это означает, что скорость выхода российской промышленности из фазы спада и тем более - депрессии будет определяться не только макроэкономической ситуацией и событиями на самих предприятиях, но и тем, как будет развиваться торгово-финансовая инфраструктура России.

Определив общие закономерности восстановления конкурентоспособности российской промышленности, рассмотрим теперь некоторые подходы к выбору предприятиями России новых бизнес-стратегий, способных помочь им выжить в современной трудной ситуации.

Выбор новой конкурентной стратегии - одна из сложнейших задач даже для фирмы, обладающей длительным опытом работы в рыночной экономической системе. Тем более трудно будет эту задачу решать менеджерам российских предприятий, имеющим в подавляющем большинстве случаев опыт работы преимущественно в планово-командной системе.

2.2. Типология конкурентных стратегий в зависимости от типа рынка

В зависимости от задач, которые предприятию необходимо решить с помощью своей новой конкурентной стратегии, мы можем различать:

1) стратегии инновационного типа (выход на рынок с новыми видами товаров и даже создание новых рынков);

- 2) стратегии обеспечения продаж на растущих рынках;
- 3) стратегии обеспечения продаж на зрелых и сжимающихся рынках.

Какие же из этих стратегий можно сегодня рекомендовать российским предприятиям?

Практически на всех рынках - как внутренних, так и внешних - российским предприятиям сегодня приходится догонять своих более успешных иностранных конкурентов. Задача эта хотя и достаточно сложная, но вполне поддающаяся решению. Лучшим примером тому служит успех предприятий российской кондитерской промышленности, вначале полностью уступивших внутренний рынок иностранным фирмам, а сейчас его успешно отвоевывающих и добивающихся на этой основе существенного роста продаж и улучшения финансовых показателей (именно пищевая промышленность сегодня выходит в лидеры возрождения российской промышленности).

Во всех случаях задача российских фирм будет состоять в увеличении своей доли на рынке. Но способы решения этой задачи могут быть избраны разные. И зависеть это будет от того, что собой представляет тот или иной товарный рынок, на какой стадии своего развития он находится. Как известно, в маркетинге принята концепция жизненного цикла товара, определяющего соответственно и жизненный цикл рынка этого товара. С этих позиций мы можем различать рынки:

- 1) пионерные, то есть только возникающие в силу появления нового типа товаров;
- 2) рынки растущие, где новые товары уже вызвали большой интерес покупателей, объемы продаж быстро растут, а многие фирмы пытаются занять лидирующее положение;
- 3) рынки зрелые и сжимающиеся, где товар уже не нов для покупателей, но по-прежнему им интересен. Однако объемы продаж если и растут, то не очень заметно, либо не растут вообще, а то и начали сокращаться из-за переключения покупателей на иные товары.

Для каждого из этих типов рынков нужны свои стратегии, и потому наш дальнейший анализ приемлемости различных конкурентных стратегий будет исходить из типа рынка, на котором могут действовать российские фирмы. В силу ограниченности размеров данной статьи мы рассмотрим далее только стратегии для растущих рынков³⁾ и то, насколько легко будет российским предприятиям эти стратегии реализовать.

Если для большинства российских предприятий использование пионерных стратегий пока малореально, то шансы на успешное проведение в жизнь стратегий для растущих и зрелых рынков куда выше. При этом способы достижения успеха могут быть весьма различны.

Основными типами приемлемых при этом стратегий являются:

- 1) фронтальная атака;
- 2) стратегия лягушачьего прыжка;
- 3) атака с флангов;

³⁾ Стратегии для рынков других типов рассматриваются в докладе "Разработка рекомендаций по выбору новых конкурентных стратегий для российских предприятий". Экспертный институт, Институт экономических исследований (Берлин), Бирмингемский университет (Великобритания), 1998.

4) стратегия окружения;

5) партизанская атака.

Основные различия между ними помогает понять таблица 2.

Ее анализ дает возможность правильно выбрать ту стратегию борьбы за увеличение рыночной доли, которую фирма может выбрать для себя с учетом как собственных возможностей, так и типа рыночной ситуации и особенностей имеющихся на нем потребителей. В случае правильного выбора успех на рынке может быть достаточно существенен, что хорошо подтверждает опыт российских производителей мороженого.

Таблица 2.

Факторы выбора конкурентных стратегий для фирм, желающих стать “успешными последователями”

Конкурентные стратегии, направленные на увеличение доли рынка	Элементы стратегии			
	основная цель	характеристики рынка	характеристики конкурентов	характеристики самой атакующей фирмы
Фронтальная атака	Захватить существенную долю рынка за счет перемагивания клиентов, совершающих повторные покупки или покупку на замену ранее приобретенных товаров конкурентов; привлечь новых клиентов, только входящих на рынок за счет предложения им более низких цен или более привлекательных товаров.	Рынок относительно однородный с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок; уровень лояльности либо предпочтения по отношению к отдельным товарным маркам не высок.	Выбранный в качестве объекта атаки конкурент обладает относительно ограниченными ресурсами и возможностями, в частности в области маркетинга и разработок новой продукции; ему, скорее всего, будет трудно справиться с прямой атакой.	Фирма обладает большими ресурсами и высокой компетентностью в области НИР, ОКР и маркетинга, а также имеет более низкие издержки, чем конкуренты.
Прыжок лягушки	Побудить текущих клиентов конкурирующих фирм сменить марку приобретаемых ими товаров на более привлекательную новую; привлечь новых клиентов за счет предложения им дополнительных выгод.	Рынок относительно однородный с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок, но некоторые запросы или критерии осуществления покупок пока не удовлетворяются существующими на рынке товарными марками.	Один или несколько текущих конкурентов имеют относительно мощные ресурсы и высокую компетентность в области маркетинга, но при этом пользуются достаточно простой технологией производства и не имеют серьезных исследовательских и конструкторских подразделений.	Фирма обладает лучшей технологией, чем конкуренты и у нее есть ресурсы в области производства и маркетинга, чтобы создать и удовлетворить первичный спрос на новое поколение товаров.

Продолжение таблицы

Конкурентные стратегии, направленные на увеличение доли рынка	Элементы стратегии			
	основная цель	характеристики рынка	характеристики конкурентов	характеристики самой атакующей фирмы
Атака с флангов	Привлечь существенную долю новых покупателей в одном или нескольких важных сегментах рынка, где запросы покупателей отличаются от тех, на которые ориентировались пионеры рынка.	Два или несколько сегментов большого рынка с заметно отличными запросами и критериями покупателей; эти запросы и критерии в, по крайней мере, одном сегменте не удовлетворяются существующими на рынке товарными марками.	Выбранный в качестве объекта атаки конкурент обладает относительно большими ресурсами и квалификацией, в частности в области маркетинга, а также НИР и ОКР; скорее всего, он будет в состоянии выстоять против прямой атаки.	Ресурсы и умения фирмы достаточно ограничены, но достаточны для эффективного проникновения и обслуживания, по крайней мере, одного сегмента рынка.
Окружение	Привлечь существенную долю новых покупателей в самых разных небольших, специализированных сегментах рынка, где запросы покупателей отличаются от тех, на которые ориентировались пионеры рынка.	Довольно неоднородный рынок с большим числом мелких, специализированных сегментов; запросы и предпочтения покупателей в некоторых сегментах не удовлетворяются существующими на рынке товарными марками.	Один или несколько выбранных в качестве объекта атаки конкурентов обладают относительно большими ресурсами и квалификацией, в частности, в области маркетинга, а также НИР и ОКР. Кроме того, есть основания полагать, что у них довольно низкие издержки. Скорее всего, они будут в состоянии выстоять против прямой атаки.	Фирма обладает ресурсами в области производства, маркетинга, НИР и ОКР, достаточными и для обслуживания многих мелких сегментов рынка. Фирма обладает децентрализованной и быстро адаптирующейся структурой управления.
Партизанская атака	Захватить небольшую долю повторных/заменных покупок в нескольких сегментах рынка или на нескольких региональных рынках; привлечь часть новых покупателей.	Довольно неоднородный рынок с рядом больших сегментов; нужды и предпочтения покупателей в большинстве сегментов удовлетворяются имеющимися на рынке товарными марками.	Многие конкуренты обладают достаточно сильными маркетинговыми программами, имеют собственные НИР и ОКР и высокие издержки; могут выстоять против прямой атаки.	Фирма обладает относительно ограниченными ресурсами в области производства, маркетинга, НИР и ОКР. Фирма обладает децентрализованной и быстро адаптирующейся структурой управления.

Бизнес-пример 1. Коммерческий успех московских фирм по производству мороженого

Любопытные и положительные примеры дает деятельность московской фирмы по производству мороженого «Айс-Фили». Надо отметить, что успешно работают и другие российские, особенно московские, фирмы этой отрасли [7]. Между тем, этот успех был достигнут лишь в последние годы и на весьма неблагоприятном фоне, сформированном в том числе и успехами иностранных конкурентов: в 1996 г. в Россию было завезено импортного мороженого на \$64 млн. Надо помнить и о глубоком внутреннем кризисе, который переживала российская промышленность мороженого с 1990-1991 гг.: уже в 1993-1994 гг. производство упало в 2 раза.

Тем не менее, российские фирмы сумели найти стратегию борьбы с конкурентами. И если провести анализ того, как развивались события в 1995-1998 гг., то можно прийти к выводу, что избранная отечественными производителями линия действий наиболее близка к стратегии «фронтальной атаки».

Действительно, рынок мороженого довольно однороден с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок; уровень лояльности либо предпочтения по отношению к отдельным товарным маркам не высок. И хотя российским покупателям всегда внушали, что «московское мороженое - лучшее в мире», но резкое падение его качества в конце восьмидесятых-начале девяностых годов из-за отсутствия валютных средств на закупку необходимых компонентов подорвало лояльность покупателей. Рынок относится к типу «с регулярно повторяющимися покупками», а потому шансы на то, чтобы «вклиниться» между покупателями и конкурентами существуют постоянно - надо было только предложить им вновь приемлемое по качеству российское мороженое по ценам не выше или несколько ниже, чем у зарубежных фирм.

Последние, конечно, обладали большими, чем российские фирмы возможностями в области маркетинга, но зато меньшими - в области производства продукции на территории России. По степени технической оснащенности многие российские предприятия данной отрасли были вполне сопоставимы с зарубежными конкурентами и притом расположены куда ближе к рынку сбыта, что давало экономию в транспортных издержках. Российские «мороженщики» обладали и высококвалифицированным персоналом, который к тому же имел уровень оплаты труда куда ниже, чем у зарубежных конкурентов.

Основой своей конкурентной стратегии «фронтальной атаки» российские фирмы избрали восстановление «отечественной ориентации» вкусов покупателей. Такое решение было принято на основе маркетинговых исследований, которые показали, что основные покупатели - бабушки, покупающие мороженое для внуков. И они опасаются приобретать мороженое незнакомых импортных марок и готовы приобретать мороженое знакомых с молодости отечественных марок. Поняв это, менеджеры, например московского хладокмбината № 8, отказались от прежней ассортиментной политики, в течение нескольких лет предполагавшей выпуск только новых марок со стилизованными под зарубежное мороженое названиями и рецептами. Успех принес возврат к старым, знакомым покупателям рецептам.

В результате разумного проведения стратегии «фронтальной атаки» российские производители мороженого сумели потеснить иностранные фирмы

по всем сегментам рынка. В результате уже в 1997 г. импорт мороженого в Россию упал в 1,5 раза по сравнению с 1996 г. и составил лишь \$43 млн. - при том, что данный товарный рынок еще далек от насыщения: если среднестатистический американец съедает за год 12 кг мороженого, то россиянин - всего 2,5 кг (против 3,15 кг в 1985 г.).

Рассмотрим теперь более подробно некоторые из проблем, с которыми может столкнуться российское предприятие при реализации того или иного из вариантов конкурентных стратегий, приемлемых для “успешных последователей”.

2.2.1. Стратегия фронтальной атаки

При фронтальной атаке нередко возникает представление, что лучший способ отвлечь покупателей от товаров конкурентов - предложить им свою продукцию по более низкой цене. Как было показано выше, таким способом борьбы за внутренний и мировой рынки уже пытались воспользоваться многие российские предприятия. Для многих из них эти попытки окончились неудачей, некоторые добились временной удачи, но затем попали под антидемпинговые расследования.

Столь малоутешительный баланс закономерен, так как фронтальная атака на основе ценовой конкуренции может быть успешна лишь при сильном превосходстве над конкурентами по уровню издержек. При этом такое превосходство должно базироваться на конкурентных преимуществах высокого порядка, а не просто на дешевизне потребляемых ресурсов (в России мы, как правило, сталкиваемся именно с этим вторым вариантом). В противном случае удорожание ресурсов или ответное снижение цен атакуемым конкурентом может оказаться для “последователя” катастрофой. Причины этого носят чисто экономический характер и связаны с эффектом масштаба и кривой обучения.

Поскольку “последователь”, как правило, имеет поначалу меньший объем производства, чем атакуемый лидер рынка, то эффект масштаба меньше сказывается на снижении его издержек производства, чем у лидера. Кроме того, “последователь” имеет меньший опыт выпуска такой продукции и потому у него производительность труда ниже, а доля брака больше, чем у лидера, а значит и затраты на единицу продукции выше (именно эту зависимость удельных затрат от опыта выпуска продукции и описывает “кривая обучения”). Поэтому “последователь”, не подготовивший как следует почву для фронтальной атаки на основе пониженных цен (например, не внедривший более совершенную технологию или нашедший более дешевых поставщиков), почти всегда обречен на экономические трудности.

Очень четкий пример такого ошибочного конкурентного поведения дает деятельность одной из крупнейших российских авиакомпаний “Внуковские авиалинии”.

Бизнес-пример 2. Катастрофические последствия ценовой войны для авиакомпании “Внуковские авиалинии”

Стремясь резко увеличить свою рыночную долю и вытеснить с наиболее выгодных маршрутов таких своих конкурентов как “Трансаэро” и региональные авиакомпании, “Внуковские авиалинии” встали на путь ценовой войны. По-

началу резкое снижение тарифов на пассажирские перевозки обеспечило им всплеск интереса со стороны пассажиров и резкое увеличение числа клиентов.

Но снижение тарифов не было у компании “Внуковские авиалинии” никоим образом подготовлено - его основой было лишь снижение доли прибыли в цене билета. Видимо, менеджеры фирмы полагали, что эффект масштаба даст им в конце концов некоторое снижение затрат за счет экономии на постоянных издержках (за счет большей заполняемости самолетов) и тогда прибыльность перевозок восстановится.

Но, насколько мы можем теперь судить, они не провели действительно тщательного технико-экономического анализа. Между тем увеличение пассажиропотока привело к резкому возрастанию загрузки авиатехники и ее быстрому износу. Для его компенсации требовались большие затраты на техническое обслуживание самолетов. Но профинансировать их “Внуковские авиалинии” были не в состоянии, так как в силу заниженности тарифов выручка компании была слишком мала для покрытия затрат такого рода. Когда же возникла угроза того, что износ самолетов превысит критический уровень и их перестанут допускать к полетам, эта авиакомпания была вынуждена оплатить профилактические работы за счет задержек оплаты топлива для самолетов.

В итоге поставщики топлива прекратили его поставки и “Внуковские авиалинии” в самый разгар летнего сезона 1998 г. лишились возможности организовывать рейсы. В результате в Москве и в других городах страны пассажиры, купившие билеты на рейсы этой компании, на протяжении нескольких дней были не в состоянии вылететь в нужное место. Громкий скандал был погашен компанией с огромным трудом и катастрофически подорвал ее репутацию, так как пассажиры, опасаясь повторения аналогичной ситуации и в будущем и не желая рисковать, массово переключились на рейсы конкурирующих компаний.

Поэтому лучший вариант стратегии “фронтальной атаки” связан с приданием своему товару некоторых уникальных свойств, которых нет у товара “лидера” рынка. И если это, к тому же, подкрепляется несколько более низкой ценой, тогда фронтальная атака может быть очень успешной.

Бизнес-пример 3. Факторы успеха фронтальной атаки российских фирм-сборщиков персональных компьютеров

Именно такая комбинация “уникальные свойства + пониженная цена” стала основой успеха российских фирм, занимающихся сборкой персональных компьютеров. В начале компьютеризации на российском рынке отечественные производители не имели никаких шансов на успех. В тот период сложилась так называемая “цветовая классификация” компьютеров.

Выше всего ценились компьютеры “белой сборки”, то есть произведенные в США или в Европе. Хуже продавались компьютеры “желтой сборки”, изготовленные в странах Азии. И совершенно невозможно было продать компьютеры “красной сборки”, то есть изготовленные в СССР. Надо сказать, что такого рода предрассудки в сознании российских покупателей не исчезли и по сей день. С этим, например, столкнулась фирма “Ксерокс”, купившая предприятие в С.-Петербурге и организовавшая там сборку своей множительной тех-

ники. Качество техники при этом оказалось выше, чем на европейских предприятиях “Ксерокса”, но российские покупатели брать ее не желали, не веря в качество “красной сборки” и требуя технику “белой сборки”. Из-за этого менеджеры “Ксерокса” даже решили в 1998 г. изменить маркировку своей продукции и вместо указания страны производства писать в дальнейшем “Сделано в Ксероксе”.

Но российские фирмы, занимающиеся сборкой персональных компьютеров, сумели решить проблему “боязни красной сборки”. И сделано это было именно в той логике, о которой было сказано выше. Основой успеха стало сочетание стратегии “фронтальной атаки” и стратегии “лягушачьего прыжка”.

Конкретно речь идет о том, что российские фирмы сумели найти слабое место в стратегии ведущих мировых фирм-производителей компьютеров. Это слабое место - подход к модернизации компьютеров. Российские пользователи не обладают большими денежными средствами и не могут себе позволить полностью менять компьютеры каждые 2 года. А именно к этому их подталкивают своей ценовой политикой зарубежные производители. Они, конечно, готовы осуществлять модернизацию купленных у них компьютеров, но берут за это плату близкую или даже превосходящую стоимость новой техники.

Напротив, российские фирмы, осуществляющие сборку компьютеров из тех же самых комплектующих, предлагают покупателям модернизацию по куда более низкой цене. Именно эта возможность (равно как и сборка “с индивидуальной конфигурацией”, то есть по заказу конкретного клиента, но из “фирменных” комплектующих) и оказалась тем параметром качества, который в сочетании с более низкой ценой собранных в России компьютеров и явился фактором успеха.

Благодаря такой стратегии российские фирмы добились, казалось бы, невозможного: отвоевали у ведущих мировых фирм, таких как “ИБМ”, “Компак”, “Делл” и другие, весьма значительную долю российского рынка персональных компьютеров.

2.2.2. Стратегия “лягушачьего прыжка”

При попытках выйти на рынки, где преобладающую позицию занимают другие конкуренты, стратегия “лягушачьего прыжка” является потенциально одной из наиболее привлекательных. Вместо того, чтобы бороться за простое переключение покупателей с одной марки стандартного товара на другую, лучше “перепрыгнуть конкурента” и предложить покупателям товар, существенно отличный от продукции конкурентов, причем отличный именно по тем параметрам, которые покупателей и интересуют.

Но для того, чтобы эта стратегия могла оказаться успешной, атакующая фирма должна обладать:

- 1) технологией или конструкторскими разработками лучшими, чем у конкурента и возможностью успешно использовать их для организации реального производства нового товара;
- 2) финансовыми и маркетинговыми ресурсами, которые достаточны для эффективного продвижения нового товара на рынок, то есть для того, чтобы суметь убедить покупателей в привлекательности этого товара и целесообразности его покупки.

Из сказанного выше ясно, что первое условие для некоторых российских предприятий может быть с определенными трудностями выполнено, тогда как второе – практически нереально. Это не значит, однако, что стратегия “лягушачьего прыжка” непригодна для этих предприятий в принципе. Просто ее надо строить на наиболее экономных и эффективных приемах продвижения товаров на рынок (например на многоуровневом маркетинге, с помощью которого столь успешно “запрыгнула” на российский рынок фирма “Орифлэйм”).

При обследовании российских предприятий, проведенных Экспертным институтом в предшествующие годы, нами были обнаружены примеры попыток российских предприятий использовать методы прямого маркетинга. Но редко когда они осознанно сочетались с выводом на рынок новых товаров, то есть являлись элементом грамотно выстроенной стратегии “лягушачьего прыжка”. Чаще это были просто попытки любым образом сбыть товар без завышения его цены в торговых звеньях.

2.2.3. Стратегии фланговой атаки и окружения

У обеих этих стратегий общим является стремление избежать прямой атаки на основные позиции конкурирующей фирмы. Фирма, которая избирает для себя такую стратегию, может занять достаточно большое место на рынке за счет концентрации на нуждах клиентов того сегмента рынка, на который пока не обратили внимание конкуренты. Именно так, скажем, проникали на американский автомобильный рынок японские фирмы: они сосредоточили свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающим внимания (как оказалось потом, это была их грубейшая ошибка, стоившая потери огромной доли рынка).

Аналогичные примеры мы можем найти и в деятельности некоторых российских фирм.

Бизнес-пример 4. Фланговая атака российской фирмы “БЭСТ” на рынке офисных АТС

С помощью фланговой атаки возможно добиваться успеха даже на тех рынках, где предприятию противостоят наиболее крупные в мировом масштабе конкуренты. Удачным примером такого рода атаки является московская фирма “БЭСТ”, имеющая четырехлетний опыт работы на рынке средств связи и предлагающая покупателям офисные АТС и средства связи⁴⁾.

Этот рынок, возникший в России совсем недавно, поначалу полностью захватили АТС марки “Panasonic”, “Сименс”, “Эрикссон”, “Самсунг”, “Нортел” и другие. Но фирма “БЭСТ” нашла свой способ борьбы с этими транснациональными гигантами. И это была именно фланговая атака, нацеленная на тот фланг фронта покупателей, на который не обратили особого внимания лидеры рынка. Этот фланг образовывали мелкие потребители: небольшие фирмы и учреждения, а также домашние пользователи. Именно таким клиентам фирма “БЭСТ” и предложила семейство офисных АТС “Karel”, емкостью от 4 до 120 абонентов. Построив свою коммерческую политику на тщательной работе с

⁴⁾ См.: <http://www.bst.ru/index.htm>.

потребителями и создании для них индивидуальных конфигураций, фирма “БЭСТ” сумела успешно проникнуть на рынок и получить заказы от клиентов самого разного типа.

Необходимо отметить, что для успешной реализации стратегии фланговой атаки не обязательно иметь собственно продукт с уникальными свойствами. Нередко достаточно создать уникальную систему обслуживания клиентов или найти уникальные каналы сбыта, с помощью которых возможно добраться до сегментов рынка, пока не захваченных конкурентами. Например, американская фирма “Лэггз” сумела успешно продвинуть свои швейные изделия за счет того, что стала продавать их не в стандартных магазинах одежды или бутиках, а в...продовольственных магазинах. Но поскольку именно эти магазины чаще всего посещают домохозяйки и работающие женщины, то они с удовольствием восприняли возможность совместить покупку продуктов и одежды.

2.2.4. Стратегия окружения

Стратегия окружения предполагает одновременную атаку на несколько небольших незаполненных или неразвитых сегментов рынка. Задача при этом состоит в том, чтобы “окружить” товарные марки конкурентов разнообразием своих марок - пусть хорошо продающихся поначалу и в не самых главных сегментах рынка. Такая стратегия хорошо срабатывает в том случае, когда товарный рынок состоит из множества сегментов, различающихся либо по запросам покупателей, либо по географическому признаку.

При этом не всегда создание разнообразия “окружающих товаров” должно основываться на придании им действительно принципиально новых свойств. Например, фирма “Компак” в борьбе с ИБМ выиграла за счет того, что достаточно стандартные по возможностям персональные компьютеры индивидуализировала под нужды различных сегментов рынка. Скажем, для опасливо относящихся к компьютерам покупателей была создана линейка машин “Пресарио”, на которой еще на заводе устанавливали большинство общеупотребительных программ, а также телефонный автоответчик. А для наиболее чувствительных к ценам клиентов фирма “Компак” стала изготавливать машины под маркой “Пролинеа” с минимальной комплектацией, но зато, соответственно, очень дешевые.

Нечто похожее сейчас пытаются делать и российские компьютерные фирмы (например “Вист” и “R-Style”), когда они пытаются вычленивать из общего компьютерного рынка сегмент домашних компьютеров и предлагать для этого сегмента машины со множеством предустановленных программ (не только офисного назначения, но и всевозможные компьютерные энциклопедии, кулинарные книги, детские игровые программы и т.д.).

Бизнес-пример 5. Стратегия окружения в исполнении российских фирм-производителей компьютеров

Согласно исследованиям корпорации IDC, в 1996 г. несмотря на снижение активности покупателей из правительственного и корпоративного сектора, российский компьютерный рынок вырос на 20%. По подсчетам IDC, в течение года было продано 1 млн. 50 тыс. ПК, а объем российского рынка в денежном выражении составил 1,486 млрд. долл. По мнению IDC, рост рынка обусловлен,

главным образом, развитием таких сегментов как малый бизнес и домашние ПК.

Российские компании доминировали в этом секторе, и в 1996 г. их доля увеличилась, прежде всего, за счет вытеснения компьютеров иностранных марок. Сектор изготовленных в России ПК расширился до 66% (по сравнению с 64% в 1995 г.). По оценкам IDC, «во главе триумфального шествия российских OEM идет фирма «Вист», ведущая компания на местном рынке ПК в 1996 г.» (17%)⁴⁾.

Важным фактором успеха компании «ВИСТ» стало то, что организовав атаку с целью окружения иностранных производителей, она хорошо сумела учесть специфические потребности обычных российских покупателей, желающих, с одной стороны, иметь самое современное программное оснащение (и желательно на русском языке), а с другой - не способных и готовых платить за такое оснащение ту цену, которую требуют при розничной продаже официальные дилеры фирм-разработчиков такого оснащения. Отвечая на эти запросы, «ВИСТ» стал предустанавливать на все свои компьютеры следующее лицензионное программное оснащение: 1) операционная система MS Windows 95; 2) MS Word 97; 3) MS Excel 97; 4) комплект антивирусных программ от фирмы «Диалог-Наука»; 5) система автоматического перевода Сократ 97 от компании «Арсенал»; 6) файловая оболочка «DISCo Командир» компании «DISCo»; 7) игры «Геймос» компании «Геймос»; 8) 4 часа бесплатного доступа в Internet через компанию «Ситилайн»⁵⁾.

Менеджеры компании затруднились оценить совокупную стоимость этих дополнительных услуг, однако нижнюю ее оценку получить несложно. По прайс-листу самой фирмы при розничной покупке указанных компакт-дисков покупатель должен заплатить по меньшей мере 235 долл., а в соответствии с тарифами отечественных поставщиков услуг Internet предоставляемые «R-Style» возможности доступа могут стоить от 20 до 70 долл. Итого 285—305 долл.⁶⁾

Благодаря такой стратегии, российские производители компьютеров отвоевали значительную долю внутреннего рынка у гигантов мировой компьютерной отрасли, хотя располагают куда меньшими финансовыми и маркетинговыми ресурсами.

2.2.5. Партизанская атака

К стратегии партизанской атаки приходится обращаться в том случае, когда основные конкуренты захватили практически все сегменты рынка и потому иные, описанные выше стратегии оказываются малорезультативными.

Как и подобает партизанским атакам, действия фирмы в рамках такой стратегии состоят в нерегулярных попытках отвлечь часть покупателей от продукции конкурентов. Для этого могут использоваться различные методы, такие как: 1) скидочные купоны (дающие право на покупку товара со скидкой, если до этого покупатель приобрел несколько единиц товара той же фирмы и собрал

⁴⁾ См.: <http://www.vist.ru/vist/pages/contents/soft/oem.htm>.

⁵⁾ См.: <http://www.newman.ru/RESELLERA/21/p109730.htm>.

⁶⁾ См.: <http://www.newman.ru/RESELLERA/21/p109730.htm>.

нужное количество вложенных в них купонов); 2) краткосрочные рекламные кампании в отдельных регионах; 3) существенные краткосрочные снижения цен в отдельных регионах под маской кампаний по выводу на рынок нового товара.

Конечно, такая стратегия более пригодна для мелких предприятий и особенно удобна в России из-за географической дробности рынка. Впрочем она широко практикуется во всем мире, так как крупнейшим участникам рынка трудно дать достойный ответ на такого рода “атаки из-за угла” со стороны мелких фирм. Они не могут ответить на это таким же снижением цен, так как у них объемы продаж куда больше и, соответственно, потери из-за снижения цен окажутся куда значительнее. Иногда стратегия “партизанской атаки” может выбираться и крупными предприятиями, если необходимо затруднить опасному конкуренту распространение в новые сегменты рынка или новые регионы.

Заключение

В долгосрочной перспективе два разных подхода могут быть разработаны для восстановления промышленности России: 1) усиление независимой рыночной позиции и/или 2) интеграция в международные продуктовые цепочки (концепция возврата к натуральному хозяйству и “железному занавесу” нами не рассматривается, так как для ее реализации страна уже недостаточно богата). Каждый из подходов имеет как преимущества, так и проблемы.

Нет сомнения, что независимое функционирование на международных рынках, в принципе, более привлекательно с точки зрения прибыльности и долгосрочного успеха. Восточногерманский опыт, однако, показывает, что это чрезвычайно амбициозная задача и путь к ее достижению чрезвычайно долгий и дорогой. Трудно в этом смысле надеяться на “Российское экономическое чудо”.

Другой подход состоит в развитии различных форм интеграции в международную производственную сеть путем покупки лицензий, франчайзинга, создания совместных предприятий, контрактов о разделе продукции и стратегических альянсов. В России, где нежелание предприятий потерять свое собственное лицо очень велико, такие формы должны быть обстоятельно проанализированы и прежде всего применяться как переходная форма для получения опыта, необходимого для движения к собственной независимости, основой которой может быть только устойчивая конкурентоспособность.

* *
*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев С., Матвеева А. Менеджмент естественного отбора // *Эксперт*, 19.01.98.
2. Матвеева А. Недаром помнит вся Россия // *Эксперт*, 15.09.97.
3. Митин Д. Американцев подвел “Петр I” // *Коммерсантъ-Daily*, 7.08.98.
4. Мухина Т. Асимметричный ответ // *Эксперт*, 27.04. 1998.
5. Портер М. *Международная конкуренция*. - М.: *Международные отношения*, 1995. С. 156.
6. *Россия на пути к 2000*. - М.: *Экспертный институт*, декабрь 1995 г.

7. Зауральский С. Ледяная гора, которая не боится жары // Компания, № 26, 1998.
8. Alfandari, G., Lee, U. (1995). *Are Russian Enterprises Restructuring? Proceedings of the conference "Russia: Economic Policy and Enterprise Restructuring"*. - St. Petersburg, 1995.
9. Bim, A. (1996). *Ownership, Control over the Enterprises and Strategies of Stockholders*. - IIASA Working Papers.
10. Boiko, M., Shleifer, A., Vishny, R. (1995). *Privatising Russia*. - Cambridge, Mass. MIT Press.
11. Breuel, B. (1992). *Die Rolle der Treuhandanstalt beim Umstrukturierungsprozess in den neuen Laendern*. - In: *Treuhandanstalt, Entschlossen sanieren*. Berlin.
12. Doyle P. *Marketing Management and Strategy* (2nd. ed.). - Prentice Hall Europe, 1998.
13. Earle, J., Estrin, S. (1996). *Privatization Versus Competition: Changing Enterprise Behavior in Russia*. - IIASA Working Papers.
14. Gerling, K. Schmidt, K.-D. (1997). *Restructuring and Competitiveness in the Transition Process: Evidence from an Eastern German Firm Panel*. - Kiel Institute of World Economics.
15. Gerling, Schmidt, K.-D. (1997). *On the Competitive Position of Eastern German Manufacturing: Why is Catching-up so Slow? Paper, presented at the workshop "Emerging Market Organization and Corporate Restructuring in Central and Eastern Europe"*. - Budapest, May 1997.
16. *Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland* (1997). - DIW, IWH, Institut fuer Weltwirtschaft, Kiel. *Kieler Diskussionsbeitraege*.
17. *Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland: 13,14,15 Berichte (1995-1997)*. - DIW, IWH, Kieler Institut fuer Weltwirtschaft. *DIW Wochenberichte* No. 27/28, 1995; No. 27, 1996; No. 3, 1997.
18. Gurkov (1996). *Typology of Russian Enterprises' Adaptation to New Economic Realities*. - IIASA Working Papers.
19. Jakovlev, A. (1996). *Industrial Enterprises in the Markets. New Marketing Relations, Status and Perspectives of Competition*. - IIASA Working Papers.
20. Kaser, M. (1996). *Post-Communist Privatization: Flaws in the Treuhand Model*. - The University of Birmingham, Discussion Papers.
21. Kotler P., Singh R. *Marketing Warfare in the 1980s*. - *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, pp. 30-41.
22. Lipsitz, I. (1996). *The Dynamics of Russian Industrial Enterprises' Financial Situation*. - IIASA Working Papers.
23. Liuhto, K. (1997). *The Transformation of the Organization Sector in Russia in the 1990s*. *Turku School of Economics and Business Administration*. - Discussion Papers. Turku.
24. *Ostdeutsche Unternehmen: Schwache Marktpraesenz im Ausland*. (1997). *Institut der Deutschen Wirtschaft*. - Koeln.
25. *Russian Enterprises in Search of "Survival Elixir"* (1996). - Expert Institute, Moscow.
26. *Russian Industry: A Portrait in the Interior of Crisis* (1995). - Expert Institute, Moscow.
27. STRATOS Group (1994). *Strategic Orientation of Small European Businesses*. Aldershot.
28. Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. *Marketing Strategy*. - Irwin, 1996.