

РАЗМЕР ИЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

К ВОПРОСУ О ГЛОБАЛЬНОМ ЛИДЕРСТВЕ



Артём Белов,
партнер ИКФ «АЛЪТ», автор статей по стратегии и маркетингу (Москва)

В последнее время в России много говорят о создании компаний – мировых лидеров. Инновационная экономика – цель, декларируемая правительством. Но что происходит на практике?

Среди глобальных российских компаний мы видим только представителей ТЭК. В несырьевых отраслях, где все еще сохранился инновационный, технологический задел и есть потенциал создания глобально конкурентоспособных компаний, усиливается роль государства. Активно создаются непрозрачные, диверсифицированные государственные корпорации, напоминающие советские министерства. Точечные инвестиции в наиболее перспек-

тивные проекты заменяются размазыванием бюджетных средств между полумертвыми предприятиями. Инвестиции в технологии, инженерный и конструкторский потенциал заменяются инвестициями в станки и оборудование, «железо». Мировой опыт построения успешных, глобально конкурентоспособных компаний игнорируется. Как будет решаться задача создания компаний-лидеров – непонятно. Понятно одно: преобладающая модель бизнеса российских компаний должна измениться.

И в этой ситуации, как это ни парадоксально звучит, очень полезен кризис – он не только выступает движущей силой в реше-

нии назревших проблем, но и предоставляет широкие возможности для развития и перехода многих компаний на принципиально новый технологический и управленческий уровень.

Концентрация на ключевых компетенциях

Один из базовых принципов построения современных компаний – «делать то, что умеешь лучше всего, и делать это лучше всех в мире». Компания Nokia отказалась в конце 80-х годов от большей части своих бизнесов, сконцентрировавшись на телекоммуникационном оборудовании. За

| СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА |

15 лет компания из регионального конгломерата превратилась в ведущего глобального производителя телекоммуникационного оборудования.

Специализация и концентрация на ключевых продуктах – факт, который невозможно игнорировать. Например, анализ глобального рынка энергетического машиностроения позволяет выделить несколько основных типов компаний: системные интеграторы – ЕРС-контакторы, ответственные за комплексную реализацию и финансирование проекта. С ними работают специализированные на определенном типе оборудования компании, обладающие передовыми технологиями в определенных переделах, и поставщики «железа», способные с минимальными издержками производить наименее технологичные узлы и комплектующие. Эти три группы компаний принципиально отличаются с точки зрения компетенций, набора продуктов и услуг, системы управления.

На рынке гражданских самолетов еще более сложная система взаимодействия: «пирамида подрядчиков» состоит из 7 уровней, где наверху – Boeing и Airbus, внизу – «ВСМПО-Ависма», поставщик простейших комплектующих из титана. Это позволяет компаниям по всей цепочке концентрироваться на ключевых компетенциях (разработки с максимальным потенциалом или производство с минимальными издержками), концентрировать ресурсы и выигрывать в конкурентной борьбе.

Кризисная ситуация, для которой характерно сокращение инвестиционного потенциала компаний и возможностей для внешних заимствований, делает вопрос о концентрации вдвойне актуальным. При этом концентрация тесно связана с производительностью труда.

Низкая производительность труда – бич российских компаний. По этому показателю мы в три–пять раз отстаем от зарубежных конкурентов. В машиностроении минимальной планкой является показатель в 200 000 USD. Существующий разрыв почти полностью нивелирует преимущество российских компаний в стоимости рабочей силы и низкой стоимости энергоносителей. Задача повышения производительности должна решаться отказом от непрофильных активов и вспомогательных производств, концентрацией управленческих и финансовых ресурсов на наиболее конкурентоспособных продуктах и услугах; активном использовании аутсорсинга по тем переделам, где у компаний нет преимуществ в НИОКР или производстве.

В конце концов, инвестиции в развитие сервиса, на котором иностранцы зарабатывают до 50% выручки и до 70% прибыли, более эффективны, чем содержание собственных ремонтных цехов. Пока вы финансируете ремонтный цех, международные лидеры инвестируют в НИОКР.

Кроме того, отказ крупного бизнеса от непрофиля и вспомогательных производств будет спо-

собствовать решению и важной государственной задачи – формированию предпринимательской среды и развитию среднего бизнеса.

Международная кооперация

Там, где компании не обладают необходимым технологическим потенциалом, необходима международная кооперация, позволяющая получить и развивать наиболее перспективные технологии. Хорошим примером такой кооперации является совместная разработка двигателя нового поколения НПО «Сатурн» и французской Snecma. Такая кооперация важна вдвойне с учетом, что многие российские промышленные компании на поколение–два отстают в разработках от своих ближайших конкурентов. Такая стратегия позволяет ликвидировать этот разрыв.

Хорошим вариантом может стать покупка иностранных инженеринговых компаний. По такому пути в свое время пошел ОМЗ, приобретя в США компанию Friede Goldman – специалиста в проектировании буровых платформ.

Кризисный период может сделать иностранных контрагентов более гибкими. Ключевые активы российских компаний – доступ к российскому рынку и финансовые возможности, особенно в случае с государственными корпорациями, с одной стороны, и самые передовые технологии со стороны иностранных компаний, мо-

гут стать хорошей базой для развития партнерских отношений. Примером может служить российская энергетика: недостаток собственных производственных мощностей, невысокий уровень собственных разработок, но значительный государственный инвестиционный ресурс, позволили на уровне правительства говорить об углублении партнерских отношений с компанией Siemens.

Вспомним ситуацию с развитием производства автомобилей в Китае. Начав с создания совместных предприятий, переняв передовые технологии ведущих мировых производителей, за два десятилетия китайский автопром научился делать собственные автомобили, продающиеся не только на внутреннем рынке, но и в странах третьего мира. И остается только догадываться, как китайский автопром будет развиваться в ближайшее десятилетие.

Нишевая стратегия

Быть компанией-супермаркетом, большой и диверсифицированной как GE – цель большинства российских собственников. Но GE – уникальная компания. В первый двадцатке крупнейших мировых компаний это единственный конгломерат. Оборот GE – более 200 млрд долларов, инвестиции в НИОКР – 3–5% оборота, то есть около 10 млрд долларов ежегодно. Вопрос: сколько планируется тратить на НИОКР в год в создаваемых госкорпорациях вместе взятых? При этом перед GE не стоит задача

Компания «АЛБТ» (<http://www.altrc.ru>) – один из лидеров рынка стратегического консалтинга России. Мы помогаем руководителям компаний принимать сложные решения, определяющие развитие их бизнеса на долгосрочную перспективу.

Ключевые услуги: разработка стратегий и антикризисных планов, стратегические сессии, анализ рынка, оптимизация системы управления.

Реализовано более 250 проектов. Среди клиентов – «Хлебный Дом», Volvo Penta, ОМЗ, Группа ГАЗ, «Иркут», «Брок-Инвест-Сервис», AsstrA, «Победа-ЛСР».

С 1996 г. проводим исследования успешного управления («Менеджмент роста»), в том числе компаний Центральной Европы.

С 1995 г. проводим конференции по управлению в России.

преодоления гигантского технологического разрыва, актуально для российских компаний.

Задача оптимизации продуктового портфеля до набора продуктов, по которым компания обладает реальным потенциалом, чтобы полноценно развивать продукты на уровне лучших мировых аналогов, становится важнейшей для российских компаний. Пример Ирбитского мотоциклетного завода, 80% своей продукции поставляющего на рынки Северной Америки и Западной Европы, является ярким подтверждением этого тезиса.

Хорошим подспорьем может стать случившийся кризис. Плавная девальвация сделала российские товары более конкурентоспособными, открыв широкие возможности для экспорта.

Другим вариантом может быть производство относительно «простого» продукта с минимальными издержками. Преимущество

во в рабочей силе, ценах на энергоносители вкупе с сопоставимой производительностью труда может быть вполне оправданным. Редко кто задумывается, но, например, большая часть ноутбуков Dell и HP производится тайваньской компанией Quantum. Найти свою нишу в контексте не российского, а мирового рынка – задача для российских компаний.

Гибкость

Практика M&A в последние 20 лет привела к высокой степени концентрации промышленных рынков. На большинстве из них действует не более 3–5 глобальных компаний, контролирующих 50–70% рынка. Такая концентрация рынка делает глобальных игроков менее гибкими, что дает шанс менее крупным компаниям выигрывать в конкурентной борьбе. С другой стороны, «монстры» активно работают с нишевыми

| СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА |

специализированными подрядчиками – и это тоже возможность для компаний, имеющих качественный продукт на уровне лучших мировых аналогов.

«Думать глобально, действовать локально» давно стало базовым принципом работы глобальных игроков. Следствием этой политики является размещение производств в Китае, развитие информационных технологий в Индии, дизайнерских бюро в Италии. Airbus всерьез рассматривает возможность переноса части своих сборочных производств в США. Причина – слабость доллара и низкая конкурентоспособность продукта в евро. Подобное глобальное мышление пока характерно для очень ограниченного круга российских компаний.

Работа над издержками

Время экстенсивного роста, когда компании за счет скупки активов не только наращивали обороты, но и увеличивали валовую прибыль, закончилось. К сожалению, практика последовательного и постоянного сокращения издержек, характерная для западных компаний в последние десятилетия, в российских условиях пока

не находит повсеместного применения. И это легко объяснимо: немислимая для большинства западных компаний 20–30–40% рентабельность бизнеса была нормой для российских компаний. При такой рентабельности работа с издержками отходит на второй план.

Однако стоит надеяться, что кризис изменит ситуацию к лучшему. Компаниям стоит обратиться к углубленному анализу собственных затрат как текущих, так и инвестиционных, отказавшись от инвестиций в непрофильные бизнесы, реорганизовав целевым образом систему управления, сократив избыточный персонал, проведя целевой анализ потенциала сокращения затрат по всем ключевым функциональным направлениями и так далее.

Однако в процессе сокращения издержек важно не увлечься. Смещение акцента в инвестициях с «жестких» факторов (станки и оборудование) в «мягкие» факторы (персонал, разработки) является сложившейся мировой тенденцией для промышленных компаний. Инвестиции в «мягкие» факторы могут достигать 30–40%. Поэтому, с одной стороны, стоит очень осторожно подходить к са-

мому очевидному направлению сокращения затрат – сокращению персонала, с другой стороны, всегда помнить, что кризис может позволить найти на рынке специалистов высокого уровня с несопоставимым с докризисными временами уровнем компенсации.

Вместо заключения

Задача формирования конкурентоспособной бизнес-модели является ключевой для российских компаний. К сожалению, размер не заменит необходимость быть эффективным. Более того, создание неповоротливых и непрозрачных корпораций нередко тормозит рост эффективности, создавая иллюзию неуязвимости. Жесткая реструктуризация, концентрация на ключевых компетенциях, сфокусированные инвестиции, повышение производительности труда и, как следствие, создание глобально конкурентоспособных продуктов, развитие экспорта – вот те механизмы, которые, по нашему мнению, позволят создать в России глобально конкурентоспособные компании. И кризис здесь может быть только дополнительным подспорьем.