

Рациональная маркетинговая стратегия российских металлургических компаний

© 2010 г. И.И. Пичурин*

Начнем с понятия «маркетинговая стратегия». Термин «стратегия» нередко, даже на уровне государственных документов, трактуется как последовательность действий для достижения каких-то долгосрочных целей.

У разных авторов, даже специально занимающихся стратегическим планированием, различаются трактовка этого понятия [1]. В настоящей статье ограничимся только формулировкой «Стратегия – это совокупность стабильно используемых принципов, которыми руководствуются в процессе движения от исходного состояния организаций к ее идеальному проекту, определяемому миссией организации» [1].

Ключевые слова здесь – совокупность принципов. Приняв стратегию, можно разрабатывать стратегический план. Зачастую компании разрабатывают стратегические планы, не имея стратегии, потом это оборачивается неприятными последствиями. Что мы понимаем под принципами, включаемыми в стратегию. Например, надо ли ориентироваться преимущественно на экспорт или на первом плане должен находиться отечественный потребитель. Другой пример, надо ли ориентироваться при повышении качества на достижения наиболее выдающихся конкурентов или потребителей. Мы привели эти примеры, чтобы показать, о каких стабильно используемых принципах идет речь. В данной статье рассматривается на примере российских металлургических компаний «маркетинговая стратегия», как одна из функциональных стратегий, подчиненных общекорпоративной стратегии.

Экономический кризис со всей очевидностью высветил ущербность маркетинговых стратегий российских металлургических компаний. Отрасль, которую с гордостью называли экспортно-ориентированной, приносящей значительную долю валютных поступлений, оказалась одной из главных жертв мирового экономического кризиса. Удивительно не то, что это произошло, о то, что этого не ожидали,

что сама ориентация металлургии на экспорт явилась недальновидной и опасной стратегией и для самой отрасли и для всей экономики страны. Чтобы понять, почему экспортная ориентация металлургии неприемлема не только в период мирового экономического кризиса, но и в нормальных условиях, необходимо прежде всего рассмотреть вопрос об уровне издержек на производство металлопродукции в России, по сравнению со среднемировыми издержками при примерно одинаковом технологическом уровне.

В силу особых климатических и географических условий России издержки на производство металлопродукции неизбежно выше среднемирового уровня и потому поставка ее на экспорт нецелесообразна в принципе.

Начнем с климатических условий, которые влияют как на уровень текущих издержек, так и на уровень капитальных вложений в создание металлургических производств.

На текущие издержки климатические условия влияют через затраты на отопление и освещение производственных комплексов и на воспроизводство рабочей силы. О влиянии климата на издержки в любом материальном производстве России очень обстоятельно написано в работах А. Паршева [2] и С. Кара-Мурзы [3].

В настоящей статье мы попытаемся фрагментарно указать наиболее существенные факторы, влияющие на повышенный уровень издержек российских металлургических предприятий, по сравнению с предприятиями других стран, опираясь преимущественно на данные, приведенные в указанных работах.

Нет ни одной другой страны в мире, имеющей столь низкую среднегодовую температуру ($-5,5^{\circ}\text{C}$). Для сравнения, среднегодовая температура Исландии -1°C . По оценкам специалистов среднегодовая температура -2°C – это нижний предел, при котором возможна эффективная экономическая деятельность. Территория, на которой среднегодовая температура выше нижнего предела, составляет всего 1/3 от общей территории России, и Урало-сибирский металлургический комплекс расположен не в самой благодатной части

* И.И. Пичурин – д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление качеством продукции» УПИ.

страны. Так, например, в Нижнем Тагиле полгода среднемесячная температура колеблется от -8°C до -16°C при среднегодовой температуре $+1^{\circ}\text{C}$, т.е. среднегодовая температура не является предельно низкой, но перепад температур настолько велик, что отрицательные температуры обуславливают большие текущие расходы и капитальные расходы на строительство. Общий перепад температур по стране $70-90^{\circ}\text{C}$.

Столь суровым климатом Россия обязана не только своему северному широтному положению, но и отсутствию незамерзающих морей, которые смягчают климат, исключая такие значительные перепады температур.

Гольфстрим, который отапливает Западную Европу и остатками своего тепла обогревает Скандинавский полуостров, не доходит до России. Северный ледовитый океан, омывающий нашу страну почти по всей северной границе, и Охотское море губительно сказываются на климате. Нет ни одной другой страны, находящейся в таких неблагоприятных климатических условиях.

По оценкам специалистов расход электроэнергии в промышленности, обусловленный необходимостью 8 месяцев в году отапливать производственные помещения, достигает $3/4$ затрат в обычном неэнергоёмком производстве. В металлургии эта доля ниже, но все-таки достаточно велика, особенно в прокатных цехах, имеющих отделочные пролеты большой протяженности. Причем эти повышенные затраты на отопление и освещение не зависят от степени совершенства технологии. Они будут выше, чем на заводах Европы, США и тем более Китая, Индии, Бразилии.

Затраты на воспроизводство рабочей силы в России выше потому, что в силу климатических условий калорийность питания должна быть большей, чем в странах с теплым климатом. Потребность в теплой одежде (зимней, осенней) тоже совершенно несопоставима с другими странами и ее удовлетворение требует дополнительных затрат. Теплое жилище стоит значительно дороже. В России жилые дома с толщиной стен $0,2$ метра как в Европе неприемлемы. Стены приходится делать толщиной $0,9$ метра. Из-за промерзания грунта до глубины $1-1,2$ метра фундамент должен быть в 4 раза более глубоким, чем во Франции, Англии, Италии. Снеговая нагрузка до 1 метра в зимнее время требует совершенно иных несущих конструкций и перекрытий. В итоге стоимость одного квадратного метра жилья в несколько раз выше. Наконец, расходы на отопление жилища несоизмеримо более высокие, чем в других европейских странах.

Все эти объективно существующие повышенные издержки должны покрываться заработной платой. Тот факт, что она сегодня ниже, чем в других странах не должен вводить нас в заблуждение относительно величины объективно необходимых издержек на воспроизводство рабочей силы. При выравнивании уровня жизни, а оно неизбежно

должно состояться в будущем, затраты российских металлургических предприятий на воспроизводство рабочей силы будут превышать уровень среднемировых затрат на эти цели в металлургии.

Величина транспортных издержек на доставку сырья и готовой продукции у российских металлургических компаний тоже несоизмеримо более высокая, потому что расстояния во много раз больше и перевозки производятся исключительно сухопутным транспортом, который во много раз дороже водного. В России только Таганрогский металлургический завод имеет морские перевозки прямо со склада. Уралосибирские заводы расположены на расстоянии тысяч километров от морских портов, Новолипецкий и Череповецкий – на расстоянии сотен километров. Немецкие металлурги подсчитали, что дешевле привезти руду из Бразилии морским транспортом, чем везти по Германии железнодорожным. А в России при гигантской протяженности страны и невозможности круглогодичного использования водного транспорта приходится использовать только железнодорожный. Если бы наши железнодорожные тарифы были на уровне среднемировых, то значительно более высокие затраты на транспорт были бы очевидны. Действуя в неявном виде они не становятся меньше.

Мы говорим о более высоких текущих издержках. Но по этим же причинам и капитальные затраты на создание металлургических производственных зданий тоже значительно больше. Они в среднем в 3 раза больше, чем в Европе и в 6 раз больше, чем в Китае. У нас невозможно в качестве стенового ограждения использовать рифленое железо, необходимы толстые стеновые панели, и, следовательно, соответствующие колонны с мощным фундаментом. Мощного каркаса требует и необходимость предусматривать снеговую нагрузку высотой до 1 метра. Неважно, что такая снеговая нагрузка бывает не каждый год. Важно, что она бывает и надо иметь такую крышу, которая бы ее выдержала.

Приходится тратить немалые средства на создание отопительных систем. Все это потом приводит к увеличению амортизационных отчислений и, соответственно, к повышению себестоимости. Возникает естественный вопрос. Почему, если это так, как утверждает автор, наши металлургические компании с выгодой для себя продают металлопродукцию на мировом рынке? Потому что наши внутренние цены на топливо, электроэнергию, транспорт, рабочую силу ниже среднемировых. Поэтому, несмотря на объективно более высокие издержки, себестоимость выглядит более низкой, чем у металлургов других стран.

Для России невыгодно, что низкие транспортные тарифы и цены на рабочую силу и энергоносители, которые должны способствовать внутренней экономической деятельности, и потому оправданы, служат бесплатным приложением к металлопродукции. Таким образом, российские металлургические компании получают прибыль от того, что продают

продукцию, включающую высокие в натуральном, но не в стоимостном выражении издержки на перечисленные ранее ресурсы не учитывая, что это не может продолжаться бесконечно, и они строят будущее на ненадежной основе.

Во-первых, они неизбежно будут вытесняться с мирового рынка производителями, имеющими более низкие издержки. И та потеря зарубежных рынков сбыта на металлопродукцию, которая им кажется временной и связанной только с мировым экономическим кризисом, на самом деле является предтечей стабильного сокращения зарубежных рынков в будущем.

Во-вторых, компенсировать потери внешних рынков сбыта увеличением продаж на внутреннем окажется не так просто, как это представляется некоторым руководителям компаний, заявляющим, что они теперь перенесут свое внимание на внутреннего потребителя. Дело в том, что внутренний спрос подорван именно самими металлургами из-за их бесперспективной ценовой политики.

Сегодня оказалось, например, что Миасской машиностроительной компании, расположенной в сотне с небольшим километров от Челябинска, где на Челябинском металлургическом заводе производятся спецстали, выгоднее купить нержавеющей сталь, изготовленную на скандинавском предприятии, чем у компании «Мечел». И это не случайность. Руководитель Первоуральского новотрубного завода несколько лет назад, давая интервью перед тележурналистами, на вопрос о том, почему многие отечественные потребители не могут приобрести их продукцию, заявил: «Пусть платят нам конкурентоспособную цену». В переводе на нормальный язык это безграмотное выражение означает: «Пусть платят нам цену более высокую, чем мы можем получить при продаже продукции на экспорт».

Безграмотным это выражение мы называем потому, что конкуренция — это соперничество между производителями за потребителей, но никак не наоборот. Цена выступала всегда как инструмент конкуренции, т.е. она должна быть ниже, чем у конкурентов-производителей. А этот руководитель решил, что цена должна быть наиболее высокой у тех покупателей, которые хотят выиграть конкурентную борьбу за производителей. Это безграмотно с точки зрения экономической терминологии и бесперспективно с точки зрения будущего самих металлургических компаний. Руководители других компаний может быть не позволяли себе таких одиозных высказываний, но вели себя примерно так же, взвинчивая цены на внутреннем рынке таким образом, что у некоторых рентабельность доходила до 40–50 % еще летом 2008 года. В результате они подорвали возможность восстановления производства, разваленного в 1990-е годы, а некоторых потребителей заставляли пойти даже на сворачивание производства, уже частично восстановленного. И сейчас мгновенно уве-

личить внутренний спрос на металл невозможно, даже существенно снизив цены. На это требуется время. Кроме того, из-за бесперспективной ценовой политики металлургов даже сократившийся внутренний спрос уже частично удовлетворяется зарубежными компаниями: китайскими, украинскими, европейскими. И вытеснить их с внутреннего рынка непросто, даже изменив ценовую политику. Российские металлурги утратили доверие, показав себя партнерами, готовыми бросить своих потребителей ради сиюминутной прибыли. А если Россия вступит в ВТО, то российские металлурги на внутреннем рынке могут столкнуться с гораздо более жесткой конкурентной борьбой со стороны иностранных компаний. Готовиться к этому необходимо уже сейчас.

По нашему мнению, первым принципом маркетинговой стратегии российских металлургических компаний должна стать ориентация на внутренний рынок.

Для реализации этого принципа прежде всего необходимо заняться сокращением издержек технологического характера в натуральном выражении: расхода металла в прокате и трубном производстве, шихты и чугуна в сталеплавильном, газа и электроэнергии. За годы, прошедшие после приватизации, эти издержки повсеместно возросли частично из-за некомпетентности собственников, частично из-за развращающего влияния высоких цен. Гораздо проще получить прибыль наращивая цены, чем занимаясь рационализацией издержек. О росте издержек свидетельствуют данные, приведенные в работе [4].

Для сокращения издержек кроме инновационного пути, требующего значительных инвестиций и времени для реализации инноваций, есть еще один очень эффективный путь — непрерывное совершенствование, который в мировой литературе именуется «кайдзен», заключающийся в постепенном совершенствовании (от японского наименования этого направления). Это множество малых усовершенствований, не требующих кардинального изменения процесса, порожденных изменением отношений работников к процессу.

Примером успешного применения этого метода является деятельность по снижению расхода металла в производстве катаных труб на Северском трубном заводе, входящем в Трубную металлургическую компанию. За пять лет потери металла уменьшились примерно на 40 %, что позволило получить за этот период уменьшение издержек в общей сложности на сумму 1700 млн руб., в том числе за последний год этого пятилетия около 560 млн руб. Чтобы обеспечить такое снижение издержек инновационным путем необходимо было бы вложить около 4 млрд руб. инвестиций, а с применением метода непрерывного совершенствования такой впечатляющий результат был достигнут бесплатно. Это пример того, как можно получить

прибыль не за счет взвинчивания цен. Еще Генри Форд говорил, что высокие цены развращают.

Если российская металлопродукция по-прежнему будет на внутреннем рынке дороже, чем импортная, постепенное снижение объемов сбыта и, соответственно, производства приведет к еще большему возрастанию удельных затрат за счет роста удельных постоянных расходов, и тогда уже низкие цены станут невозможными. Следует подчеркнуть, что времени для корректировки стратегии почти не осталось.

Вторым принципом маркетинговой стратегии, по нашему мнению, должно считаться установление цен на уровне, не превышающем 10–12 % рентабельности независимо от конъюнктуры. Конечно, очень не просто отказаться от возможности получить сегодня большую прибыль, установив более высокую цену, если конъюнктура позволяет. Но сегодняшняя выгода всегда оборачивается потерей покупателей в перспективе. К сожалению эта, казалась бы предельно простая для понимания идея, до сих пор не стала руководящим принципом для менеджеров металлургических компаний. Поэтому была утрачена значительная часть внутреннего спроса. А теперь, когда кризис лишил их экспорта, эти менеджеры требуют от правительства защиты от импорта в виде увеличения ввозных пошлин и антидемпинговых мер, забывая или не желая знать, что такие меры приносят вред потребителям металлопродукции, т.е. всему хозяйству России.

Третьим принципом маркетинговой стратегии металлургических компаний, по нашему мнению, должно считаться опережение требований потребителей по качеству.

Для того, чтобы сохранить за собой внутреннего потребителя в условиях, когда обусловленные климатом издержки выше среднемировых, недостаточно заниматься рационализацией использования ресурсов. Необходимо иметь превосходство по качеству. Но для этого недостаточно следовать за преуспевающими зарубежными компаниями, надо опережать их. Кому-то может показаться это предложение слишком амбициозным, можем ли мы, отставая сегодня по многим показателям качества от зарубежных конкурентов, ставить задачу опередить их. Не лучше ли ставить более скромную задачу – перестать отставать от них. Можем, и для этого есть следующие предпосылки.

Во-первых, первоклассная металлургическая наука. Автору, как главному инженеру Волжского трубного завода, в 1973–1983 годах неоднократно приходилось встречаться с японскими металлургами, которые считали этот завод первопроходцем в части организации производства спиральношовных электросварных труб большого диаметра для магистрального газа и нефтепроводов, а потому ежегодно посещали его. Причем, приезжали руководители высшего эшелона управ-

ления. Они восхищались производством труб, но негативно оценивали качество металла ввиду его загрязненности. При этом искренне недоумевали, почему, имея самую лучшую в мире металлургическую науку (это их неоднократные оценки), мы имеем столь загрязненный металл. Ведь мы, говорили они, во всех своих проектах опираемся на разработки ваших советских институтов. В то время искренне считали, что во всем виновато засилье количества в ущерб качеству. Ведь сама идея организации производства спиральношовных труб для газопроводов была детищем нашей науки, а именно академика А.И. Целикова. Наш советский опыт сооружения комплекса мощностью около миллиона тонн спиральношовных труб привлек пристальное внимание не только японских, но и американских металлургов. И сегодня на американском континенте (США, Канада) они широко используются, потому что по своей конструкции спиральношовная труба более надежна, поскольку текстура металла расположена под углом к оси трубы, а не вдоль оси как у прямошовных труб. Мы в те годы опережали по качеству труб немецких металлургов. Это было признано специалистами головного института потребителей ВНИИГаза. Но наши хозяйственные руководители, преклоняющиеся перед западным, в данном случае немецким опытом, предпочитали покупать трубы за рубежом. И сегодня, игнорируя свой собственный и американский опыт, предпочитают прямошовные трубы, которые дороже и хуже спиральношовных.

Способность создавать превосходящую по качеству продукцию на российских предприятиях казалось бы неоспоримо доказана всем опытом оборонного комплекса. Наша страна до сих пор сохраняет статус великой державы благодаря продукции этого комплекса, основанной только на отечественных разработках. По-другому было нельзя, и мы верили своей науке. Начиная с хрущевских времен мы перестали верить в свою науку, конструкторскую мысль, колени преклоненно оглядываясь на Запад. И начали отставать. Пора прекратить догонять. Необходимо, опираясь на свой научно-технический потенциал, опережать, и тогда мы сохраним внутренний рынок.

Мы говорим о внутреннем рынке не только потому, что поставлять продукцию на экспорт неразумно, как следует из ранее приведенных соображений о превышении издержек над среднемировым уровнем, но и из соображений экономической безопасности. Сегодня не было бы кризиса в металлургической отрасли, если бы экспортные поставки измерялись процентами, а не десятками процентов.

Второй предпосылкой возможности опережения по качеству является то, что работая преимущественно на внутренний рынок металлургические компании приспосабливаются к его требованиям. Об этом достоинстве ориентации на внутренний рынок М. Портер писал еще 10 лет назад в своей

книге «Конкуренция» [5]. При работе на внутренний рынок у металлопроизводителей гораздо больше возможностей для изучения условий потребления своей продукции, быстрее обратная связь. А именно в этом залог опережения требований потребителя. Японцы в свое время сформировали этот принцип следующим образом: «открывать в продукции новые свойства, которые еще не известны покупателю, но будут ему полезны». Конечно, для осуществления такого опережения металлургические компании должны организовать изучение условий эксплуатации или использования своей продукции. Не ждать от потребителей новых требований, как это происходит сейчас, а на основе изучения условий эксплуатации создавать новую продукцию, лучше приспособленную к этим условиям, и предлагать ее потребителю.

До сих пор металлурги мало занимались изучением условий применения своей продукции. Они в основном реагировали на претензии со стороны потребителей. Изменив отношения к потребителю, российские металлурги могут защитить свой внутренний рынок от проникновения импорта. Так как российские условия уникальны по климату, как мы уже отметили в этой статье, производить необходимую продукцию легче российским компаниям. Идти по пути защиты внутреннего рынка патерналистскими методами, как этого требуют сейчас металлурги, убеждая в этом правительство, это значит действовать в ущерб потребителям металлопродукции, т.е. в ущерб всему народному хозяйству. А создать свою нишу, лучше других удовлетворяя потребности рынка, это значит обеспечить устойчивое развитие отрасли.

Четвертый принцип маркетинговой стратегии, который следовало бы взять на вооружение российским металлургическим компаниям, это активный маркетинг.

Ознакомление с маркетинговой деятельностью ряда российских металлургических компаний показало, что многие из них не научились искать покупателя. Они ждут пока покупатель обратится к ним. Причины этого пассивного подхода коренятся в прошлом, когда покупатели рвались к металлургам и, даже имея наряд-заказы от Госснаба, вынуждены были заискивать перед изготовителями, чтобы получить продукцию побыстрее. Это происходило в условиях дефицита и централизованного распределения. Сейчас условия распределения металлопродукции совершенно иные, а мышление людей, работающих в этой сфере, осталось в значительной мере прежним. И даже торговые дома, созданные для того, чтобы искать потребителя, ведут себя по-прежнему как хозяева положения, к которым обращаются просители.

Между тем современные компьютерные технологии, позволяющие создавать банки данных с информацией о каждом когда-либо вступившем в контакт покупателем, предоставляют великолеп-

ные возможности для активного маркетинга. Не ждать, когда покупатель захочет купить, а предвосхищать это пожелание, убеждать в целесообразности закупки. Активный маркетинг выгоден не только тем, что может принести дополнительные заказы, но прежде всего тем, что поможет планировать производство, а значит уменьшить потери, обусловленные перестройкой оборудования из-за увеличения количества мелких производственных партий.

Бесконечные перестройки являются причиной потери времени, снижения качества. Производственникам, которые острее всех ощущают эти потери, коммерсанты объясняют, что это неизбежное следствие перехода к рыночным методам хозяйствования, и те, не разбираясь в вопросах распределения товаров, принимают мелкопартионность как должное. На самом деле все не так. При хорошо организованной маркетинговой деятельности можно иметь портфель заказов на месяц вперед и грамотно планировать производство. После реформирования российской экономики многие менеджеры решили, что отказ от плановой экономики означает отказ от плановой деятельности на уровне предприятия. На некоторых предприятиях даже слово план изъяли из употребления. Неумение коммерческих служб обеспечивать производство заказами заранее все еще считается неизбежным следствием перехода к рыночным отношениям, но можно и нужно обеспечивать заказами производство на будущее. Конечно, степень обеспеченности может быть разной. Годовой портфель заказов может быть сформирован на 70–80 % к началу планового года, квартальный на 80–90 %, а месячный примерно на 95 %.

Мы понимаем, что высказанные нами соображения по поводу маркетинговой стратегии российских металлургических предприятий далеко не бесспорны, но думаем, что дискуссия на эту тему полезна. Важно, чтобы маркетинговая стратегия стала предметом рассмотрения в компаниях, а потом стала бы законом в повседневной работе и при стратегическом планировании.

Библиографический список

1. Пичурин И.И., Блинов Д.В. О стратегии и политике предприятия в области качества // Научно-технический сборник: Все о качестве. Отечественные разработки. № 1(28). – М.: НТК «Трек», 2003.
2. Паршев А. Почему Россия не Америка? – М.: Крымовский мост, 2000.
3. Кара-Мурза С. Г. Советская цивилизация. От начала до Великой Победы – М.: Изд-во Эксмо. Изд-во Алгоритм, 2005. – 640 с.
4. Роменец В.А., Ильичев И.П. Экономические закономерности стратегии и проблемы черной металлургии // Экономика в промышленности. № 1. 2008.
5. Портер Э., Майкл М. Конкуренция. Издательский дом «Вильмс», 2000. – 405 с.