

Успех компании на рынке в условиях нарастающей конкуренции определяется насколько четко и правильно менеджмент компании определяет свой стратегический рынок. При определении стратегического рынка, и соответственно, направления развития важным моментом будет не упустить из внимания вновь появляющиеся и динамично развивающиеся рынки.

Практически любая отечественная организация сталкивается с ситуацией, когда дела идут хорошо, она зарабатывает свою норму прибыли и встает вопрос о том, как зарабатывать свою прибыль в будущем, в каком направлении развиваться, во что вкладывать средства. Тем более, что развивающийся рынок открывает несколько вариантов вложений.

Иными словами отечественные компании все чаще задают себе вопрос, связанный не с потребностью выживания и становления на ноги, как это было еще пять лет назад, а вопрос дальнейшего развития. Именно потребность в устойчивом долгосрочном развитии стимулирует компании к оценке рынков сбыта, к оценке конкуренции, к определению стратегических целей и созданию планов развития.

Часто при определении стратегических рынков в поле зрения аналитиков компании попадают только уже существующие рынки. Вновь возникающие ниши остаются незамеченными, что может привести к серьезным потерям для компании.

Яркой иллюстрацией этого может служить пример отрасли комплектующих для автомобильных запчастей в России.

В целом отрасль по характеру покупателей можно разбить на четыре основных рынка сбыта:

Варианты стратегической ориентации производителей комплектующих для легковых автомобилей в России, по типу покупателей.

Для российских автомобилей	АО "АвтоВАЗ", Ижмаш, ОАО "УАЗ", ОАО "ГАЗ" и другие	Автовладельцы, станции техобслуживания
Для иностранных автомобилей	Ford, General Motors, Daewoo и т.д.	Автовладельцы, станции техобслуживания
	Комплектация	Рынок запчастей

При разработке планов развития серьезно прорабатываются три варианта развития компании (помеченные темным фоном) – это ориентация на работу с комплектацией российских автомобилей, работа на рынке запчастей для российских автомобилей и работа на комплектацию иностранных производителей, которые организуют производство в России. При этом производители комплектующих могут специализироваться на одном из рынков или комбинировать свою ориентацию на комплектацию и на запчасти.

Как верх мечты отечественных производителей комплектующих преподается пример одной белорусской фирмы, которая стала поставщиком Mercedes. Этот пример, безусловно, достоин уважения, но следование подобной стратегии требует от компании крупных затрат усилий и инвестиционных ресурсов.

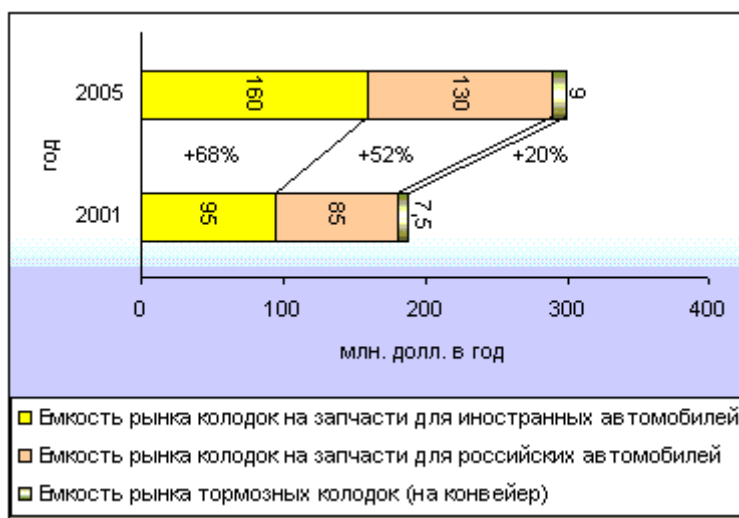
Чтобы стать поставщиком иностранных автопроизводителей необходимо:

1. Обеспечить полный контроль качества
2. Предоставить убедительные доказательства в соблюдении сроков поставки
3. Зачастую необходимо участвовать в исследованиях и разработках, совместно с автопроизводителями (Scania)
4. Зачастую необходимо иметь систему экологического менеджмента ISO-14000/EMAS (Volvo, Ford)

По показателям доходности на инвестируемый капитал такая стратегическая цель будет не лучшим решением, поскольку потребует полной перестройки, как технологического процесса, так и системы управления.

Анализируя рынки и перспективы развития, менеджеры компании стараются обратить свое более пристальное внимание на более реалистичные варианты. Однако некоторые перспективные рынки при этом могут быть упущены из внимания. Анализируя рынки и перспективы развития, менеджеры компании стараются обратить свое более пристальное внимание на более реалистичные варианты. Однако некоторые перспективные рынки при этом могут быть упущены из внимания.

В нашем примере, рынок, характеризующийся наибольшей рентабельностью продаж и наибольшим ростом, часто упускается из вида при анализе. Речь идет о рынке запчастей для автомобилей иностранного производства. Продажи и парк автомобилей иностранного производства постоянно растет и, соответственно, растет рынок запчастей к ним. Это можно продемонстрировать на примере рынка тормозных колодок.



На графике представлены объемы рынка тормозных колодок для легковых автомобилей в России. (Прогноз ИКФ "АЛЪТ").

Рынок колодок для иностранных автомобилей в денежном выражении уже

сейчас является самым емким. Объем рынка колодок для автомобилей иностранного производства будет расти самыми быстрыми темпами и к 2005 году увеличится на 68%, в то время как рынок колодок для российских автомашин вырастет на 52%, а рынок поставок на конвейеры в России увеличится за то же время только на 20%.

По оценкам журнала "Эксперт–Авто" доля рынка отечественных автомобилей в 2000 году составила около 79 %, в натуральном выражении и лишь 51%, в денежном. Средняя стоимость иностранного автомобиля получается в 3,6 раза больше средней стоимости российского автомобиля. Ситуация на рынке запчастей еще сложнее, средняя стоимость колодок к российским автомобилям в 8 раз меньше средней стоимости колодок к иностранным автомобилям.

Несмотря на все явные преимущества рынка запчастей для иностранных автомашин, многими отечественными менеджерами, занимающимися разработкой стратегий, этот рынок игнорируется как сложный и бесперспективный. Но ведь еще лет 5–10 назад считалось сложным конкурировать с производителями оригинальных запчастей для «Волги» и «ВАЗа». А теперь такие компании, как «Начало» и «Кедр», несмотря на то, что они не поставляют на конвейер, являются более успешными, чем некоторые поставщики оригинальных деталей.

Кто мешает отечественным производителям деталей осваивать производство тормозных колодок и шаровых опор для «Опелей» и «Фордов», также как в свое время «Начало» и «Кедр» освоили производство запчастей для «ВАЗ». Кто–то может возразить, а как же инвестиции в новое оборудование, сильные конструкционные различия в деталях к иностранным автомобилям, что требует крупных затрат на освоение производства, инвестиций в маркетинг, борьбы с производителями оригинальных частей и решения прочих проблем.

Во-первых, большинству отечественных производственных компаний предстоит модернизация парка оборудования, что связано с моральным и физическим устареванием имеющегося. Поэтому будет стоять проблема выбора, насколько универсальное оборудование необходимо приобретать.

Во-вторых, современное универсальное оборудование позволяет производить детали для различных моделей автомобилей. Мировые поставщики деталей, такие как Edelbrock Corporation, Tesma International Inc., Newcor Inc., которые специализируются на определенных деталях и комплектующих и поставляют их General Motors, Ford, Chrysler и другим.

Часто некоторые рынки, которые являются наиболее денежными и быстро растущими, игнорируются российскими компаниями лишь потому, что никто из российских компаний на этих рынках не присутствует. Складывается впечатление невозможности работы на этих рынках из-за непреодолимых барьеров на пути проникновения на них.

На самом деле отсутствие референций не должно останавливать стратегических аналитиков российских компаний на пути поиска перспективных путей развития. Все имеющиеся преграды надо ставить под сомнения и задавать себе следующие вопросы:

Насколько непреодолимы эти препятствия?

Что нам будет стоить преодолеть все эти препятствия и реализовать данную стратегию развития?

Если никто этого не делал, каковы будут конкурентные преимущества «первопроходцев»?