**Соблазны на пути воина**

Лина Калянина

Российский средний бизнес стал интересен крупным иностранным корпорациям. Лишь те отечественные предприниматели, кто сделает ставку на производство уникальных и инновационных продуктов, смогут сохранить компании в своих руках

Наши средние компании только и мечтают о том, чтобы быстренько нарастить капитализацию и продаться иностранцам как можно дороже», — сказал мне пару лет назад один из менеджеров инвестиционного банка. Мне ужасно не хотелось ему верить. Однако предыдущий год оказался урожайным на поглощения крупными иностранными корпорациями едва оперившихся российских несырьевых компаний. Безусловный лидер по сливу активов иностранцам — это пивная отрасль. Надо сказать, что к 2005 году российских владельцев пивных предприятий можно было пересчитать по пальцам, и поэтому в течение того года процесс поглощения отрасли просто завершился (непроданной осталась лишь компания «Очаково»). Так, бельгийский концерн InBev S.A. купил 100% пивоваренной компании «Тинькофф». Корпорация Heineken N. V. приобрела целый ряд предприятий: «Пивоварни Ивана Таранова», завод «Патра» в Екатеринбурге, Комбинат пивоваренной и безалкогольной промышленности им. Степана Разина в Санкт-Петербурге, Центрально-Европейскую пивоваренную компанию и др. Активно продолжали скупать иностранцы и активы наших стекольных предприятий: французская группа компаний Saint-Gobain приобрела контрольные пакеты акций двух российских предприятий, производящих стеклотару: «Кавминстекло» (Ставропольский край) и «Ситалл» (Смоленская область). А бельгийская компания Glaverbel Group успешно консолидировала почти 90% акций ОАО «Борский стекольный завод».

Собственным производством и инфраструктурой на российском рынке в прошлом году активно обзаводились крупнейшие западные агропромышленные холдинги. Так, четыре ведущих мировых гиганта — компании Bunge, Cargill, Glencore и Louis Dreyfus в совокупности скупили за 2005 год более десяти элеваторов, в том числе и стратегически важные для экспорта сельхозпродукции — портовые, несколько комбинатов хлебопродуктов, масложировые производства. В результате сегодня существенная доля экспортной агропромышленной инфраструктуры в стране принадлежит иностранцам.

Инвестиционный фонд Fleming Family & Partners выкупил у банка «Уралсиб» 99,45% акций нашего ведущего производителя мороженого — компании «Айс-Фили». Безусловно, громкими событиями прошлого года стали продажи фармацевтической компании «Нижфарм» немецкой компании Stada Arzneimittel AG, а лидера отечественной соковой индустрии компании «Мултон» — корпорации Coca-Cola.

А вот лидер отечественной пищевой индустрии — компания «Вимм-Билль-Данн» так и не смогла продаться французской компании Danon. А ведь как стремилась!

Немало было сделок и с частичным вхождением иностранцев в капитал российских компаний. Например, та же Bunge купила 25% акций ведущего отечественного производителя растительного масла и жиров компании «Эфко». По информации из источников, близких к Bunge, у компании, похоже, уже есть опцион на выкуп остального пакета. Что и понятно — не в правилах Bunge выступать скромным дольщиком в локальных предприятиях.

Мотивы сделок по приобретению «неконтрольных» долей могут толковаться по-разному: привлечение стратегического инвестора, покупка небольшого пакета с целью его дальнейшего увеличения, обмен опытом и так далее. В любом случае речь идет о распространении влияния крупных иностранных компаний на российском рынке.

Как относиться к наметившейся тенденции перехода российских активов к иностранцам? Есть разные мнения. Одни говорят: «Иностранцы — это же хорошо! Сразу порядочек на предприятии, прозрачная бухгалтерия и мировые стандарты». Другие говорят: «Все, кто сливает свои компании — не патриоты! Надо было тогда в сорок пятом году сдаваться!» Очень распространено и такое мнение: вот нефть, энергетика, ресурсы — вот их надо контролировать, а вся эта потребительская мишура — совсем неважно, кто будет ею владеть.

Безусловно, предпринимательство — очень субъективный процесс, и ответ на вопрос, продавать компанию или нет, во многом зависит от целей, воли и желаний предпринимателя. Конечно же, очень трудно выдержать глобальную конкуренцию в рамках западной экономической модели, которой так или иначе сегодня придерживаются отечественные предприниматели. По словам Алексея Нечаева, президента компании «Фаберлик», предприниматель должен стать на «путь воина». И тяжелее всего приходится компаниям в массовых сегментах рынка, где проблемы недостаточного, по сравнению с транснациональными корпорациями, управленческого опыта, устаревшего оборудования, недостаточной квалификации персонала и прочего усложняются ценовыми войнами. Поэтому успешные российские компании, производящие массовый продукт, — первые претенденты на продажу. Покупка их транснационалами — процесс естественный. Однако это ни в коей мере не отменяет развития в нашей стране отечественного предпринимательства.

Путь на распутье

Посмотрим, что же продают наши предприниматели иностранным корпорациям. В своем поступательном развитии отечественный потребительский рынок и компании вместе с ним прошли несколько этапов, причем в разных отраслях смена этапов могла происходить в разное время. На первом этапе в условиях товарного дефицита на рынке нашим компаниям надо было просто произвести продукт, и все их усилия были направлены на банальный рост производительности — увеличения выпуска продукции в единицу времени. Дальше продуктов на рынке стало много, появилась конкуренция, и компании поняли, что можно конкурировать ценой. Надо было произвести новый или тот же самый продукт, но по более низкой цене. Менялись или оптимизировались технологии, сокращались издержки, совершенствовались каналы продвижения продукта. Далее требования потребителей росли, покупатель уже не хотел просто дешевый продукт — ему стало нужно качество. Несколько лет усилия производителей были направлены на производство качественного продукта при сохранении (или росте) производительности и устойчивости в ценовой конкуренции. Компании стали следить за качеством сырья, работать над дизайном продукта, создавать систему контроля качества на производстве, оптимизировать дистрибуцию.

На сегодняшний день все эти этапы компании прошли практически во всех отраслях: большинство производителей смогли наладить простое, поточное производство однотипного продукта нужного качества и по нужной цене. Параллельно многие из них подкрепили свои производственно-сбытовые достижения инвестициями в бренд и широкую рекламную кампанию, завоевав в итоге существенную долю рынка. Собственно на этом этапе зрелости российские производители и стали объектом внимания крупных иностранных корпораций. В большинстве случаев их интерес в странах с развивающейся экономикой прикован к высокопроизводительным простым производствам, с относительно известным брендом или исторически сложившейся лояльностью потребителя к конкретному предприятию.

В свою очередь предприниматели, создавшие такой бизнес, начинают понимать, что двигаться вперед дальше так же динамично, как раньше, в связи с возросшей конкуренцией уже трудно, для этого нужно делать гораздо больше усилий. Поэтому нужно либо тратить большие средства на поддержание бренда, либо продавать компанию, пока все показатели «на пике», либо переходить к следующему этапу развития — существенному расширению ассортимента, созданию гибкого производства, удовлетворению индивидуальных потребностей покупателей, созданию инновационных продуктов. Понятно, что при наличии хорошего предложения со стороны легче всего из этого списка выбрать второе — продать бизнес. Собственно, так оно и произошло с теми компаниями, о которых мы говорили. Исключение, пожалуй, составляет лишь компания «Тинькофф». С самого начала она стала позиционироваться в среднем сегменте рынка, продвигая свое пиво как уникальное. Нам не очень верится в то, что Олег Тиньков, как он говорит, изначально создавал пивоваренный бизнес на продажу — как-то не вяжутся с этой идеологией эпатажная, очень индивидуалистическая рекламная кампания, собственные успешные рестораны Тинькова, приглашение на работу рекламного гуру Оливьеро Тоскани и многое другое. Скорее всего, в конечном итоге на эффективности этого проекта сказалось несоответствие значительных инвестиций, вложенных в покупку оборудования и рекламу, масштабу выбранного сегмента.

**Трудный выбор**

К счастью, пока не все российские компании решают сойти с пути воина. Большинство все же принимает решение перейти на следующий этап развития — к созданию гибкого производства более сложного и разнообразного продукта. То есть фактически речь идет о выходе компаний в средний рыночный сегмент. В прошлом году именно на это нацелились многие отечественные производители. Например, «Альянс 'Русский текстиль'» провел комплексную модернизацию своих производственных мощностей и начал выпускать ткани экспортного качества, с максимально широким ассортиментом, быстрым обновлением дизайнов тканей, запустил собственное швейное производство. Один из немногих успешных отечественных производителей обуви — компания Ralf Ringer — за прошлый год значительно расширила свои производственные мощности, активно занималась инновациями в производстве обуви. В новом году компания впервые планирует предложить новую линейку обуви класса «люкс». По словам Андрея Бережного, генерального директора компании Ralf Ringer, эту обувь будут шить в Италии из дорогих материалов. «В данный момент идет проектирование коллекции и апробация 'люксовых' материалов», — говорит г-н Бережной.

О планах создания более сложных продуктов заявил и ближайший конкурент «Мултона» — компания «Лебедянский». Александр Костиков, директор по связям с общественностью «Лебедянского», рассказал «Эксперту», что они ожидают обострения конкуренции в следующем году в связи с выходом на соковый рынок компании Coca-Cola. «Но несмотря на это, мы планируем оставаться крупнейшим национальным производителем. В прошлом году мы стали осваивать много новых рыночных ниш: запустили производство соков прямого отжима, расширили линейку по продуктам детского питания и многое другое. В наступившем году мы планируем раскрыть потенциал этих новых ниш», — говорит г-н Костиков.

Один из менеджеров крупнейшего в Питере мукомольного комбината, занимающего 80% питерского рынка, отдыхая на пляже во время новогоднего отпуска, рассказала мне, что просто продавать фасованную муку уже не перспективно. В ближайшее время компания планирует развивать производство сложных смесей с включением всех необходимых ингредиентов для замешивания теста и начать создание производства хлебных полуфабрикатов.

Косметическая компания «Фаберлик» тоже занята поиском новых инновационных продуктов. В частности, рассматривается возможность создания новой линии косметических продуктов, действие которых направлено на замедление процессов старения.

В конце прошлого года ведущий российский производитель одежды компания Sela объявила, что она начинает осваивать средний сегмент рынка. По словам президента компании Аркадия Пекаревского, сейчас Sela активно сотрудничает с итальянскими дизайнерами и уже практически готова fashion-коллекция, изделия которой будут отличаться более сложной технологией пошива, более качественными тканями и модным дизайном.

Этот список можно продолжать. Все примеры свидетельствуют о том, что компании пытаются уйти от производства простого низкорентабельного продукта. Не исключено, что Сoca-Cola в «Мултоне» или Stada в «Нижфарме» планируют сделать еще более активные усилия по развитию этих предприятий, и их конкурентоспособность невероятно возрастет. «Нам были нужны мощности нашего стратегического инвестора, потому что мы хотели выпускать более широкий ассортимент продукции», — сказал Андрей Младенцев, генеральный директор «Нижфарма» в интервью «Эксперту». Но пока об основных результатах поглощения г-н Младенцев говорит так: мы активизировали регистрацию в России препаратов Stada, включили продукты Stada в наш прайс-лист и перевели их со склада в Берлине на склад в России, в результате объем продаж препаратов Stada в России вырос. Вопрос в том, что дальше.

«Эксперт» уже неоднократно писал о том, что выход в средний сегмент, создание разнообразного ассортимента, поиск уникальных рыночных ниш — возможность для российских компаний уйти от глобальной конкуренции. И это непростая задача, требующая от сотрудников компаний драйва, высокой квалификации, наличия эффективных систем управления и поддержания стабильного качества продукта. И мы уже знаем примеры, когда компании не смогли этого осуществить. Но те компании, которые смогут добиться успеха, скорее всего в дальнейшем и составят основу российского бизнеса

**Главная потеря**

И напоследок немного лирики с примесью идеологии. Что потеряла и, наверное, еще потеряет российская экономика от продажи отечественных компаний иностранцам? Добавленная стоимость, активы и прочие материальные ценности — это с одной стороны. С другой, на данный момент времени куда более значимая потеря для нас — это потеря предпринимательской энергии. В нашей экономической доктрине, опубликованной недавно в «Эксперте», главная цель развития страны обозначена следующим образом: вернуть России цивилизационное лидерство. И в достижении этой цели большая роль отводится ответственным предпринимателям, заточенным на поиск инновационных решений, творчество и нестандартность подходов к поставленным задачам. Собственно, только так и можно создать свою экономическую модель развития, в которой уже не нужно будет конкурировать с Coca-Cola.

К сожалению, наши власти пока никак не способствуют созданию слоя таких ответственных предпринимателей. Скорее, наоборот — воспринимают их как маргинальную среду. До тех пор пока это так, число иностранных собственников в нашей стране будет только расти. В прошлом году предприниматели, в том числе и со страниц нашего журнала, неоднократно говорили о необходимости решить многие отраслевые проблемы, связанные с нелегальными импортом, налоговым и таможенным законодательствами и их исполнением. Если какие-то шаги навстречу и были сделаны правительством, в частности, например, обнуление таможенных пошлин на ввоз целого ряда импортного оборудования, то все они были несколько запоздалыми: компании, которым это решение должно было помочь, уже перевооружились, и более актуальными для них стали другие проблемы, например возврат НДС.

Алексей Нечаев говорит, что свою компанию «как текст» предприниматели создадут. Им нужен правильный «контекст»: повсюду должны возникать идеи, знаки, продукты «нового русского мира». Наверное, это и есть патриотизм.