

УДК 334.027

*А.Ю. Юданов, д. э. н., профессор*

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА «ЧЕСТНОГО» БИЗНЕСА

*В бизнесе, как и в любом проявлении жизни, взаимоотношения между субъектами регулируются определенными нормами. Но формально выраженными правилами невозможно предусмотреть все многообразие ситуаций, которые возникают в конкурентной среде. Кроме законов писанных, существуют еще и «неписанные». Следование стандартам «честного» бизнеса зачастую оказывается одним из самых весомых конкурентных преимуществ.*

**I.** Наиболее заметное воздействие на конкурентное положение большинства российских фирм оказывают три основные внешние силы, выступающие на конкретных рынках как по отдельности, так и в разнообразных комбинациях.

*Первая.* Конкурентное давление со стороны фирм-доминантов, занимающих большую долю рынка и способных высокоэффективно производить пользующуюся массовым спросом продукцию. Такими доминантами чаще всего выступают:

1) *иностранные производители* (импорт) или их российские дочерние общества (производство внутри страны);

2) *крупные приватизированные предприятия*, сумевшие хорошо приспособиться к рынку;

3) *наиболее успешные фирмы нового бизнеса*, стартовавшие «с нуля», но с годами достигшие значительных размеров.

*Вторая.* Влияние на конкурентную среду мощных государственных и/или олигархических структур. Источником их рыночной силы является не столько высокая конкурентоспособность как таковая, сколько монопольный доступ к неким видам ресурсов.

Наличие подобных ресурсов создает совершенно иную по сравнению с остальными фирмами экономическую основу для развития этих компаний — своего рода внеэкономическую «фору». В случае вовлечения в *прямое* рыночное противоборство с ними фирмы, не имеющие ресурсных привилегий, испытывают значительные трудности. Наиболее же распространенным последствием этого феномена является отсечение большинства фирм от прибыльных сегментов рынка.

*Третья.* Воздействие теневой экономики. Эффективное ведение «белого» бизнеса в ряде отраслей мало реально как в силу налогового пресса, так и общей недостаточной рентабельности. Заманчивым выходом из этого положения является полное или частичное перемещение деловой активности в теневую сферу. Названный выход, однако, часто оказывается западней. Он налагает на избравшее его предприятие жесткие ограничения. В частности, крайне затрудняются быстрый рост и превращение в крупную компанию. Ведь крупной фирме держать основную часть своего бизнеса «в тени» обычно сложнее, чем мелкой.

Под влиянием трех названных сил реальный рынок «белого» бизнеса, доступно-

го для «среднестатистических» фирм, часто оказывается резко суженным. На крошечном рыночном пятачке они вовлечены в острую конкурентную борьбу с подобными себе компаниями, выпускающими практически ту же самую продукцию. Кроме взаимной разрушительной конкуренции, «обычные» фирмы страдают и от ударов более мощных иностранных или российских фирм-доминантов, давления компаний государственного и/или олигархического сектора и, наконец, проигрывают по уровню издержек фирмам, использующим нелегальные или полунелегальные «схемы» теневого бизнеса.

Общим итогом описанных тенденций стала бесперспективность многих рутинных направлений бизнеса, нередко выливающаяся в их прямую убыточность. Фирмы, занятые выпуском еще недавно крайне популярной (да и теперь не залеживающейся), но сравнительно простой продукции, внезапно ощутили, что эта привычная деятельность больше не приносит прибыли и не создает возможностей роста.

Таким образом, *рутинная конкуренция в выпуске «обычной» массовой продукции на вполне сформировавшихся рынках часто заводит российские предприятия в тупик*. Слишком сильно внешнее давление на эти сегменты и слишком много конкурентов внутри отрасли. Огромные усилия, направляемые на снижение себестоимости, не приносят результатов, поскольку немедленно порождают ответные меры со стороны конкурентов

**II.** Проведенное в Финансовой академии эмпирическое исследование [2] выявило *поразительную многочисленность, размах и продуктивность асимметричных ответов на формирование конкурентных тупиков*. Как выяснилось, решающим фактором успеха является верный выбор стратегии. В банковском секторе наиболее известным примером такого рода явилось формирование нового субрынка

экспресс-кредитования банком «Русский стандарт» и последовавшими за ним кредитными институтами. Завоевав новый сегмент рынка, обладающий высоким потенциалом «Русский стандарт» обеспечил себе возможность быстрого роста. Всего за шесть лет он практически с нуля смог превратиться в заметного даже по мировым стандартам игрока с активами более 4 млрд долларов.

Пример «Русского стандарта» примечателен наличием характерных черт, если и не полностью, то хотя бы частично повторяющихся в опыте других российских предприятий, добившихся наибольших успехов в последние годы. Поэтому позволим себе кратко их суммировать.

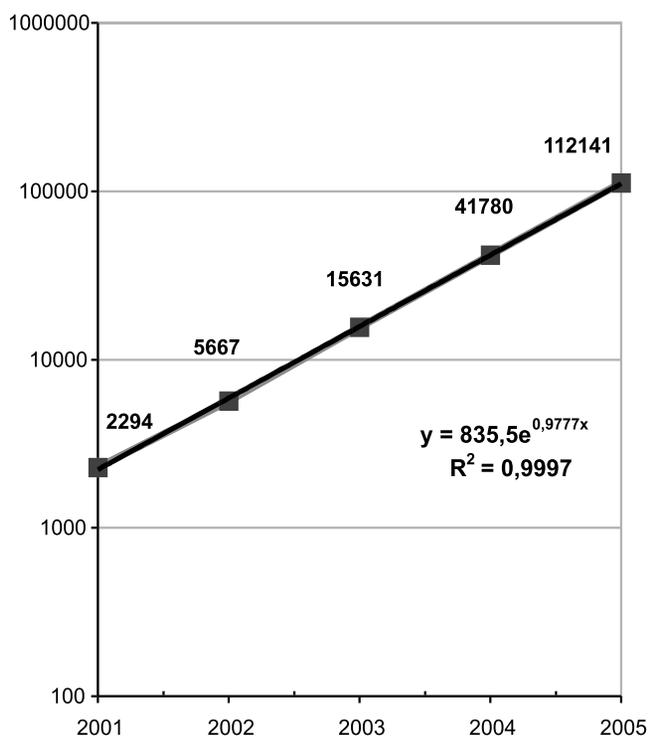
**1. Феноменально быстрый рост, тяготеющий к экспоненциальному закону.** На рис. 1 график роста активов банка «Русский стандарт» представлен в полулוגарифмическом масштабе. В точных науках к такой шкале часто прибегают для изображения «быстрых» функций, способных за несколько шагов многократно наращивать свою величину. В частности, знаменитые своим лавинообразным увеличением *экспоненты*<sup>1</sup> при представлении в таком виде выглядят, как прямые линии<sup>2</sup>.

Как видно на графике, динамика активов «Русского стандарта» без малейших отклонений укладывается на прямую<sup>3</sup>, словно их величину за каждый год специально «подгоняли» под экспоненциальную функцию. *Факт этот имеет не прос-*

<sup>1</sup> Функции вида:  $y = ae^{bx}$ .

<sup>2</sup> Источник: официальная информация банка «Русский стандарт».

<sup>3</sup> Точнее, она практически сливается с экспоненциальным трендом:  $y = 835,5e^{0,9777x}$ , который также показан на рисунке, но именно из точного совпадения с реальными данными зрительно незаметен. Величина достоверности аппроксимации и вовсе неправдоподобно велика:  $R^2 = 0,9997$  (три девятки после запятой!).



**Рис. 1.** Динамика совокупных активов банка «Русский стандарт» (млн руб., на конец года)

то отвлеченно научное значение, но важный экономический, более того, конкретно коммерческий смысл. Дело в том, что «на пустом месте» экспоненты не появляются. Может существовать множество причин, по которым экспоненциальный рост окажется скрыт или нарушен в силу внешних воздействий. Но для того, чтобы экспоненциальный рост хотя бы в единичных случаях возник, необходимы особые условия.

Как известно, экспоненты появляются только при лавинообразных процессах, вроде ядерной цепной реакции, когда самоускоряющееся развитие не испытывает нехватки в подпитывающих его ресурсах. Именно это происходило, по-видимому, когда острейшая неудовлетворенная потребность населения в потребительских кредитах нашла в предложениях банка «Русский стандарт» возможность своего осуществления.

## 2. Удовлетворение назревшей потребности («честный» бизнес).

Первоисточком поразительного успеха «Русского стандарта» и его последователей было наличие огромного нереализованного спроса на потребительские кредиты, которые до того можно было получить только в рамках крайне сложных и бюрократизированных процедур Сбербанка. Иными словами, успех «Русского стандарта» не был результатом махинаций (неважно, нелегальных или дозволенных несовершенным законом), как это было с не менее стремительным повышением многих олигархических группировок, а прямо следовал из рыночного успеха предложенных им услуг. В этом смысле, можно говорить о «честной», «белой» основе<sup>4</sup> его бизнеса, связанного с принесением реальной пользы потребителям.

Логичен вывод о существовании в российской экономике свободных ниш, буквально ждущих появления привлекательного предложения. Когда такое предложение возникает, заполнение обширного «пустого» пространства позволяет экспоненциальному росту длиться достаточно долго, чтобы стать отчетливо заметным. Следует подчеркнуть, что пример «Русского стандарта» в создании подобной ниши вовсе не единичен.

## 3. Планирование успеха и упреждающее развитие компетенций.

Следующая достойная упоминания черта опыта «Русского стандарта» состоит в осознанном стремлении занять определенную нишу на рынке. Другими словами, успех в данном случае никак нельзя списать ни на случайность, ни на стихийное развитие событий.

<sup>4</sup> Что, разумеется, не исключает всевозможных усилий по «оптимизации» налогов и т. п.

Основатель фирмы Рустам Тарико приобрел известность как владелец фирмы «Руст Инкорпорейтед», широко известного премиального водочного бренда «Русский стандарт», контролирующего около 60% российского рынка дорогого алкоголя.

Создание с нуля узкоспециализированного банка (кроме потребительского кредитования, банк «Русский стандарт» ничем не занимается) — бесспорный результат определенного *видения* общеэкономической ситуации в России. Именно исходя из него банк «Русский стандарт» сразу создавался как крупный оператор соответствующего сегмента рынка.

Заранее готовились компетенции, необходимые для «конвейерной» обработки заявок на кредитование. В частности, была проведена весьма трудоемкая русификации технологии скоринга (метода оценки платежеспособности клиента по неподтвержденной документами анкете, выявляющей его социальный статус). Были выстроены партнерские отношения с магазинами, торгующими бытовой техникой и т. п.

Главные конкурентные преимущества «Русского стандарта» закладывались задолго до того, как началась реальная конкурентная борьба. Можно сказать, что битва за рынок была в основном выиграна еще «до первого выстрела».

**4. Устойчивость к конкуренции.** Приход на российский рынок транснациональных гигантов — одна из излюбленных «страшилок» бизнес-публицистики<sup>5</sup>. Очень опасаются либерализации рынка и вторжения мощных иностранных игроков, в частности, российские банки. Размеры, финансовая и технологическая мощь ведущих мировых корпораций настоль-

<sup>5</sup> Российские фирмы в таком качестве фигурируют реже, но и такое бывает, особенно, когда речь идет о приходе общенациональных операторов в регионы.

ко резко превосходят показатели российских фирм, что капитуляция последних кажется неизбежной. Более того, практически мгновенное установление иностранного контроля над теми отраслями российской промышленности, где уже в 90-е годы можно было зарабатывать «живые деньги» (скажем, в табачной промышленности, пивоварении и т. п.) показывает, что опасения подобного рода никак нельзя считать беспочвенными.

Тем более примечательно, что успешные российские предприятия нового поколения, если и не совсем защищены от угроз иностранного вторжения, то явно имеют преимущества, которые заметно снижают риски. «Русский стандарт» скорее представляет витальную опасность для любого нового игрока на рынке экспресс-кредитования, чем сам боится кого-либо из потенциальных конкурентов.

**III.** В той или иной степени все названные черты рыночного успеха «Русского стандарта» проявились и у других, попавших в поле зрения нашего исследования, сверхуспешных компаний. Менее известный, чем успех банка «Русский стандарт», но не менее впечатляющий результат из банковской сферы — успех Национальной факторинговой компании (НФК).

В данном случае налицо и классическая, немислимо идеальная<sup>6</sup> экспонента стремительного роста, и развитие бесспорно востребованного рынком «честного» бизнеса. Впечатляют и абсолютные размеры достижений: оборот вырос с 20 млн долларов в 1999 году до 1,5 млрд — в 2005.

<sup>6</sup> Каждый экономист-профессионал знает, как причудливо бывают обычно разбросаны реальные точки вокруг линии тренда даже при четко выраженной тенденции. То, что в нашем случае они 7 лет подряд, год за годом могут укладываться на ровную прямую (формула экспоненциального тренда:  $y = 9,1877e^{0,7357x}$ ; величина достоверности аппроксимации:  $R^2 = 0,9994$ ), кажется почти невероятным.

В основе триумфа НФК — выявление отчетливо неудовлетворенной стандартными кредитными продуктами рыночной потребности (финансирования возобновления оборотных средств, отвлеченных на предоставление клиенту отсрочки платежа) и решительное занятие соответствующей ниши фирмой-первопроходцем.

Схожие процессы наблюдались и в фармацевтике, в частности на субрынке биологически активных добавок и иммуномодуляторов. В кондитерской промышленности те же впечатляющие результаты стали итогом успешной стратегии компании «Коркунов», повторенной позже рядом других компаний. Создав сегмент рынка российских конфет премиум-класса, «Коркунов» обеспечил себе рост оборота с 10 млн долларов в 2000 году до 110 млн — в 2005.

Насколько типичны все эти примеры? Встречаются ли схожие «истории успеха» на других рынках? Ответ на эти вопросы весьма оптимистичен: в современной российской экономике существуют целые «кусты» фирм, стремительно растущих по закону, близкому к экспоненциальному.

Прежде всего, это розничные торговые сети. При всей известности их успехов, многие аспекты дела явно недооценены. Во-первых, поразителен не просто рост сетей, а его стремительность и внушительный абсолютный масштаб достижений. Так, всего за пять лет «Пятерочка» увеличила свой оборот с 35 млн долларов (средний, ничем не выдающийся бизнес) до 2,1 млрд долларов (фирма, значимая не только в национальных, но и международных масштабах). Во-вторых, отечественные торговые сети поразительно легко перенесли вторжение на отечественный рынок могущественных иностранных конкурентов. По итогам 2005 года в первой десятке торговых сетей оказались лишь две иностранные, а в первой пятерке их вообще нет.

Второй из широко известных «кустов» быстрорастущих фирм — это сотовые опе-

раторы. Мы опять сталкиваемся с феноменальным ростом, нередко переходящим на экспоненциальную траекторию. В частности, для «Вымпелкома» (торговая марка «Би Лайн») выход на экспоненту произошел в 2000-2001 годах<sup>7</sup>. Вновь впечатляют абсолютные результаты, достигнутые на конец периода еще недавно очень скромными по величине фирмами. Так, в 2005 году оборот МТС составил 5,1 млрд долларов, «Вымпелкома» — 3,2 млрд долларов, «Мегафона» — 0,7 млрд долларов.

Обратим внимание на то, что экспоненциальный рост начался после кризиса 1998 года, который «встряхнул» операторов сотовой связи<sup>8</sup> и заставил их перейти от стратегии снятия сливок (продажи своих услуг по завышенным ценам исключительно «новым русским») к работе на массовый рынок по демократичным ценам.

Если достижения сотовых операторов, кроме заслуг самих фирм, опирались на общемировую тенденцию ускоренного роста отрасли, то некоторым другим фирмам удалось достичь отличных результатов на депрессивных или медленно растущих рынках. Известно, в частности, что обувной рынок России практически не растет, его общий объем (включая «серый» импорт) с 1999 года застыл на отметке 200 млн пар обуви в год. А отечественная обувная промышленность фактически раздавлена импортной конкуренцией, ее доля рынка не превышает 10%<sup>9</sup>. В самом деле, в дорогих сегментах высокое качество продукции и магия брендов итальянских и немецких производителей оставляет мало шансов российским фирмам. В дешевых сегментах столь же «непобедимы» китайские и турецкие фирмы. Их рекордно

<sup>7</sup> Линия тренда с 2001 года:  $y = 170,13e^{0,5001x}$ ;  $R^2 = 0,9966$ .

<sup>8</sup> Напомним о массовой сдаче трубок клиентами и их отказе от оплаты абонентной платы в 1999-2000 годах.

<sup>9</sup> Эксперт. 2004. № 12. С. 35.

низкие цены стали тараном, удар которого не смогла выдержать обувная промышленность.

На этом фоне быстрый рост<sup>10</sup> компании *Ralf Ringer* выглядит буквально сенсационным: в 1995 году она производила 20 тыс. пар, а в 2005 — уже 1,5 млн. Почти точным двойником *Ralf Ringer*, но уже в другой отрасли — на рынке одежды — выступает компания «Глория Джинс». Для нее тоже характерен ускоренный рост<sup>11</sup>, особенно заметный на фоне плачевного положения других российских фирм.

Примеры подобного рода можно продолжить. Всего в наше поле зрения попали более пяти десятков российских компаний, обеспечивших за последние 5-7 лет долгосрочный рост объемов реализации на уровне не менее чем в 30-40% годовых. Это эквивалентно, как минимум, 5-кратному увеличению продаж за 6 лет, но достаточно много и примеров 10-, 20- и даже 80-кратного роста. Все это говорит о наличии в российской экономике серьезного потенциала сверхбыстрого роста.

**IV.** Причина широкого распространения этого явления очевидна. *Фантастические, находящиеся буквально на грани правдоподобия успехи отдельных фирм — прямое следствие молодости российской рыночной экономики. Каркас рынка уже существует, но вместо многих необходимых сегментов зияют вопиющие провалы.* Выявление неудовлетворенных запросов — это возможность впечатляющего обогащения в случае верного диагноза назревших потребностей. Не вызывает сомнений, что именно выбор стратегии в данном случае приобретает роль главного фактора конкурентоспособности.

<sup>10</sup> Характерно, что увеличение выпуска обуви этой фирмой опять-таки очень хорошо аппроксимируется экспонентой ( $y = 16,746e^{0,4164x}$ ;  $R^2 = 0,9871$ ).

<sup>11</sup> Аппроксимация по экспоненте:  $y = 15,069e^{0,3628x}$ ;  $R^2 = 0,9537$ .

Вопреки распространенному мифу о том, что успешный бизнес в России обязательно «завязан» на связях в верхах, теневых операциях, переделе собственности и т.п., новое поколение быстрорастущих фирм демонстрирует, что возможен и иной, «честный» путь. Верно выявленная рыночная потребность выносит фирму наверх не в силу хитроумных махинаций, а просто потому, что она производит то, в чем остро нуждается российская экономика. Можно уверенно утверждать, что вопрос о том, как попасть в струю подобного развития, целесообразно задать себе многим российским предпринимателям. Ибо добиться почти неправдоподобного роста, как показал опыт большого числа фирм, вполне реально на практике! Мы убедились, что шансы на это есть даже в откровенно депрессивных отраслях.

**V.** Успешные фирмы имеют свойство поддерживать друг друга. К примеру, введение банком «Русский стандарт» экспресс-кредитования в широкую российскую практику пошло на пользу магазинам и розничным сетям, торгующим бытовой техникой. В свою очередь, усилия торговых сетей по продвижению бытовой техники явно увеличивают спрос на экспресс-кредиты, а значит, способствуют расширению бизнеса «Русского стандарта».

В случае с факторинговыми операциями схема усложняется и расширяется. В ней уже три участника: компания-фактор, розничная торговая сеть и производитель. В самом деле, стремительно растущие торговые сети остро нуждаются в отсрочке платежа. Ведь если от месяца к месяцу продажи товаров через сеть быстро растут, то положение с оборотными средствами будет постоянно напряженным. На полку сегодня надо класть больше товаров, чем выручено от продажи товаров, закупленных месяц назад. Если же, скажем, поставщик дал 90-дневную отсрочку, то за все платит покупатель. Как бы быст-

ро сеть не расширяла свои закупки, за три месяца товар успевает уйти с полок.

Факторинговая компания, обслуживающая подобные операции быстро растущих партнеров, и сама начинает расти по экспоненте. Конкретно, применительно к лидеру рынка «Национальной факторинговой компании» мы уже разбирали феноменальный 80-кратный рост за 6 лет.

Ясно, что совместными усилиями участвующие в факторинговых отношениях фирмы увеличивают размеры всего рынка. Потребитель получает привлекательный товар в удобном месте продажи и по доступным ценам. При этом рост каждого из партнеров подстегивает рост остальных.

Наше исследование выявило целый ряд подобных «кустов», взаимно поддерживающих сверхбыстрый рост фирм. Практически, все они сосредоточены в двух сферах:

1) производство потребительских товаров, рассчитанных на приспособившиеся к рынку, но ограниченные в средствах слои российского населения (вторая «сверху» 20-процентная группа по уровню доходов<sup>12</sup>);

2) фирмы, занятые в сфере бизнес-инфраструктуры (лизинг, факторинг, право-

вые и консалтинговые услуги, программное обеспечение, некоторые формы торговли, подотрасли транспорта и т.п.).

*Мы полагаем, что описанные «кусты» являются теми кластерами роста, которые последние несколько лет упорно ищут в российской экономики. По сравнению с другими кандидатами на роль кластеров (военный авиапром, нефтегазовый сектор и др.), они имеют важнейшую отличительную черту: естественный, рыночный характер формирования в конкурентной борьбе. Именно отсюда вытекает жизнеспособность входящих в них фирм, устойчивость к вызовам иностранной конкуренции.*

Мы полагаем, что именно «передача» энергии от быстро растущих фирм на всю экономику может стать наиболее эффективным средством стимулирования общенационального роста.

### Литература

- [1] *Калянин Л.* Инновационный уход от конкуренции//Эксперт. 2005, июнь.
- [2] Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач/Под ред. *А.Ю. Юданова.* — М.: КноРус, 2007 (в печати). Подробнее о проекте см. на сайте <http://www.yudanov.ru>
- [3] *Петрова Ю.* Быстрая десятка//Секрет фирмы. 2005. №23.

<sup>12</sup> Мы полагаем, что это и есть подлинный «средний класс» современной России, тогда как более обеспеченные (и малочисленные) группы населения, к которым чаще всего применяют этот термин, скорее относятся к числу богатых.

Статья поступила в редакцию 09.10.2006

*A. Yudanov*

### COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE «BUSINESS INTEGRITY»

As elsewhere, there are norms in the business practices regulating the relations between individual businesses. But all the circumstances the competitors can find themselves in cannot be covered by the official rules and regulations. In addition to the official rules, there is an unwritten law. Being honest in business often turns into one of the most valuable competitive advantages.