

## Стратегии движения в кризис. Оценки, ожидания, прогнозы

Первая половина весьма непростого 2015 года завершилась, и мы попросили руководителей ведущих отраслевых компаний ответить на следующие вопросы:

1. Каковы, на ваш взгляд, основные отличия текущего кризиса от кризиса 2008–2009 гг.?
2. Какие «контрмеры» предпринимает ваша компания, чтобы минимизировать негативные факторы влияния общеэкономической ситуации на развитие бизнеса?
3. Как вы прогнозируете развитие ситуации на российском рынке ССС в 2015–2016 гг.?

**Ирина НЕВЗОРОВА,**  
Генеральный директор  
компании «Бергауф –  
Строительные  
технологии»



1. Мне кажется, многие компании подошли к этому кризису более подготовленные, чем к кризису 2008–2009 годов. Поэтому мы будем иметь сложный рынок ближайших два года. Также в кризис 2008–2009 годов падение рынка сопровождалось резким снижением цен на цемент, которое не характерно для текущего года. Это, конечно, не лучшим образом скажется на прибыльности отрасли, если каждый из игроков не поймет, что нельзя жертвовать рентабельностью в пользу объемов: на падающем рынке это путь в никуда.

2. У нас одна контрмера – работать больше, работать лучше и внимательно следить за всем, что происходит.

3. Наверное, для нас с учетом рисков разного плана развитие ситуации на рынке слабо прогнозируемо. Мы, со своей стороны, продолжим рассматривать возможность усиления компании за счет приобретения производств в центре России и на юге страны. В том случае, если собственники ССС-предприятий не видят долгосрочного развития и текущей прибыльности, мне кажется, сейчас – хорошее время для продажи бизнеса. Ну и совершенно точно, сейчас не время в наш бизнес входить.

**Сергей КИЛЬДЮШЕВ,** директор  
по продажам и маркетингу Самарского  
гипсового комбината



1. Об этом много говорили – кризис 2014–2015 гг. имеет достаточно длительную фазу подготовительного этапа, что сформировало пики ажиотажного спроса на жилье в 2014 году. Темпы снижения цен на нефть более медленные, а вот темпы девальвации рубля более быстрые. Для нас как российского производителя качественных строительных материалов это сыграло положительную роль. В 2008 году мы только начали производство сухих смесей под ТМ FORMAN, поэтому в этом товарном направлении как такового кризиса на себе не испытали. Сейчас мы уже в 20-ке крупнейших производителей ССС в России и не можем не реагировать на предпочтения сбытовой сети и конечного покупателя: адаптивности и скорости требует окружающая нас турбулентность рынка.

2. Само понятие «контрмер» зачастую говорит о

защите или нападении. В ряде случаев, нам приходится отстаивать интересы на конкретных объектах или на полке в рознице, но это не самоцель. Главное, мы направляем свои усилия в созидательное русло расширения, предприняв ряд мер еще в 2013–2014 годах. Мы сделали ставку на построение дистрибуторской сети и брендинг, что требовало от нас пересмотра многих ранее имевшихся принципов; прежде всего, изменения восприятия самих себя, нового осознания своего места в головах потребителя. Из категории растущих и перспективных мы переходим в категорию прагматично достигающих. Ограниченные ресурсы заставляют детальнее соизмерять цели и ресурсы на их достижение. Наш способ роста в условиях сужающегося рынка – стать ближе, понятнее, прозрачнее для наших партнеров и для наших конечных покупателей, чтобы решать задачи вместе.

3. Я думаю, что 2015 год останется в фазе той «стабилизирующей стагнации», о которой говорят ряд экономистов. Оценка 2016 года менее оптимистична: количество проектируемого и вновь закладываемого жилья снизилось, по разным оценкам, до 50%, и это объективно отразится на емкости рынка в 2016 году. FORMAN видит свое будущее оптимистично: есть и запас прочности, и понимание целей.

**Никита ПРИВАЛОВ,** Генеральный  
директор ООО «Торговый дом  
«Прикамская гипсовая компания»



1. В 2008 году спрос на товары резко упал, а в конце 2014 года падение курса рубля спровоцировало увеличение покупательской активности в различных сегментах (особенно на бытовую электронику и автомобили). Рынок недвижимости резко вырос за счет ипотечного кредитования. В апреле–мае 2015 года многие производители отметили провал потребительской активности, затем стагнацию, а в последующие периоды – нормальную сезонную динамику. Таким образом, основное отличие заключается в активности и поведении потребителей, которое в «текущем кризисе» непредсказуемо из-за массы психологических барьеров (ожидание изменения процентных ставок, новых информационных вбросов на геополитической арене).

2. Контроль и снижение издержек, а также интенсификация коммерческих усилий и чистого маркетинга.

3. Развитие ситуации на российском рынке ССС в 2015–2016 годах:

- \* Стагнация уровня роста/падения ВВП.
- \* Снижение объемов сделок на рынке недвижимости (>10%), смещение спроса в сторону вторичного жилья.
- \* Усиление роли драйвера «жилищное строи-

тельство» (в 2016 году увеличение темпов роста >30%).

\* Снижение инвестиций в строительную отрасль (>4%) и производство строительных материалов (>15%).

\* Поглощение, смещение, банкротство небольших застройщиков, производителей, дистрибуторов.

**Сергей ВЛАСОВ,** руководитель  
направления «Сухие строительные  
смеси» ООО «Ремикс»



1. Этот кризис легче предыдущего. В 2008 году остановилось все и мгновенно. Дебиторка замерла, суды активизировались. Начались банкротства.

В этот кризис все значительно мягче. Строители продолжают работать. Динамика падения рубля стабилизировалась. Незначительно увеличилась дебиторка по небольшим организациям. Декларируются задержки оплаты по объектам с государственным финансированием. Активность частного и темпы загородного строительства не изменились.

Рынок сдвинулся в сторону товаров эконом-класса, т.е. к нам.

По интуитивным ощущениям, мнениям коллег вторая половина года будет сложнее первой.

2. Приоритетным является сохранение старых клиентов, поиск новых – вторичен. Повышение лояльности клиентов, внимание к качеству продукции. Развитие и продвижение эксклюзивных и уникальных продуктов.

Развитие за счет внедрения передовых технологий, повышения квалификации существующих кадров.

Оптимизация рецептур продуктов без ущерба для качества.

Использование унифицированной упаковки.

Оптимизация складской логистики.

3. Плавный переход к стагнации и небольшому спаду: скажется отсутствие новых объектов, которые должны были быть заложены в 2014–2015 гг.

Если не рухнет банковская система, то к 2017 г. должна начаться стабилизация и легкий подъем.

**Иван ГОЛУБЕВ,** заместитель гене-  
рального директора ЗАО «Еврохим-1»

Попробую ответить на все 3 вопроса сразу.

Отличительной особенностью текущего экономического кризиса является усиление «расслоения» рынка строительных материалов. Те эволюционные процессы глобализации, которые мы наблюдаем все последние годы, значительно ускорились в 2015 году. Крупные производители ССС, обладающие хорошим запасом прочности и серьезными финансовыми возможностями, особенно мультинационалы, имеющие доступ к зарубежному капиталу, «просаживаются» и теряют в объемах ощутимо меньше, чем средние и небольшие производители.

С другой стороны, глядя на статистику потреб-

ления рынком разных групп добавок для ССС, в первую очередь таких, как ЭЦ и РПП, мы видим, как ни странно, развитие рынка в сторону выпуска более качественной продукции. По нашим оценкам, средний расход добавок на 1 кг произведенной сухой смеси сейчас растет, что прекрасно согласуется с усиливающейся из года в год конкуренцией, а также с тем, что вводятся новые государственные стандарты. Эта тенденция (не понятно, временная или, хочется надеяться, постоянная) пока перевешивает другие ярко выраженные кризисные тренды к импортозамещению и к тотальному удешевлению рецептур любой ценой, даже в ущерб качеству.

Рецептуры уже удешевляются, но лоукост-сегмент рынка пока сокращается в пользу более качественных материалов.

Прогнозы – дело неблагодарное. Однако, несмотря на то, что объективных оснований для этого не просматривается, хочется зарядить всех участников строительного рынка здоровым оптимизмом относительно будущего. Это не первый наш кризис, скорее всего, и не последний, и, я уверен, мы его преодолеем и станем еще сильнее и мудрее.

**Андрей ВОЛКОВ,**  
руководитель  
группы маркетинга  
компании КРЕПС



1. О кризисе и без меня много сказано.

Самая большая проблема – это финансы.

Здесь все повязаны: банки, строители, производители, покупатели. Банки не могут получить дешевых заграничных денег и докапитализировать обесцененные залоги. Строители не могут получить от банков кредиты по нормальным ставкам. Производителям не хватает на основную производственную деятельность, про инвестиции не говорю. А рядовые граждане не могут получить ипотеку под упавшие реальные доходы и высокие ставки.

2. Меры понятные, считаем каждую копейку. Плюс интенсифицируем модернизацию и строительство новых производственных мощностей. В отличие от многих других, на качестве не то что не экономим, а даже инвестируем.

3. Чудес не бывает, объем сделок на рынке недвижимости сократился на 30%, ипотека упала вдвое, темпы строительства на 30-40%. Сейчас рынок движется по инерции, но по итогам 2015 будет падение, по итогам 2016, если ситуация принципиально не изменится, будет еще большее падение. Собственно, процессы, о которых я говорил и два года назад, и год назад, ускорятся. Большие станут еще больше, средние и малыши уйдут или займут целевые ниши.

**Сергей ПЕРЕГУДА,**  
Генеральный директор  
«ГК ОРТИС»



Честно говоря, вопросы не простые, и я попробую на них ответить с привязкой к нашему бизнесу. Я не стану говорить об общей экономической ситуации в стране.

1. Перед кризисом 2008 года развитием механизированных технологий на российском рынке в основном занимались дилеры производителей оборудования и торгующие организации. Когда наступил кризис 2008 г., рынок механизированных технологий сильно «просел» из-за того, что основными потребителями данных технологий являлись небольшие строительные компании, которые не могли инвестировать средства в их развитие.

В период относительной стабильности рынок механизированных технологий динамично развивался, и основную роль в

этом сыграли производители ССС. Они увидели, что, предлагая комплексные механизированные решения своим партнерам, можно добиться стабильного сбыта продукции и занимать новые ниши, которые ранее «окупили» торгующие или комплектующие организации. В нынешнее кризисное время произошел значительный отток неквалифицированной и дешевой рабочей силы, поэтому рынок потребовал внедрения механизированных технологий на стройплощадках. В этой ситуации производители ССС, имеющие в своем распоряжении комплексное предложение по внедрению технологий механизации, обеспечивают себе стабильный сбыт и в некоторых случаях даже наращивают его. Сейчас мы видим, что число конечных потребителей, готовых инвестировать средства в механизированные технологии, падает, и в основном в развитие технологий сейчас инвестируют производители ССС, т. к. эти инвестиции позволяют им обеспечивать поставку своей продукции на строительные объекты.

В общем, рынок механизированных технологий продолжает развиваться, хоть и не так стремительно. Основными положительными факторами для его развития является вымывание дешевой рабочей силы и усилия производителей ССС, а основными отрицательными факторами можно назвать нестабильный курс валют и стагнацию строительной отрасли.

2. Как в 2008 г., так и сейчас, мы не стоим на месте, мы расширяемся, инвестируем и развиваемся вместе с нашими партнерами. Мы считаем, что в этой сложной экономической ситуации необходимо совместно с партнерами искать решение общих проблем, искать компромиссы и договариваться. Наша основная задача – максимально точно отвечать потребностям партнеров, чтобы они развивались и расширялись, так как рост партнеров – это и наш рост. Конечно, мы также уделяем большое внимание регионам, где считаем свои позиции не достаточно сильными, и именно в этих регионах мы сейчас концентрируем свои силы. Кризис – это время, когда надо инвестировать в будущее, и эту точку зрения разделяют многие наши партнеры.

3. Российский рынок ССС имеет большой потенциал, но, к сожалению, в ближайшие 2-3 года мы не увидим стремительного роста, в лучшем случае рынок будет находиться в фазе стагнации. Рынок ССС прямо зависит от строительной индустрии, а она сейчас не развивается. Я думаю, что конца кризиса стоит ждать во второй половине 2017-2018 гг., и тогда возникнут другие проблемы. Одна из них – это дефицит жилья. Соответственно, будут выделены значительные средства на строительство, и возникнет дефицит строительных материалов, поэтому производители ССС, которые сейчас инвестируют

в развитие, на мой взгляд, идут по правильному пути, и после окончания кризиса они расширят свои рынки сбыта.

**Александр НИКУЛИН,** директор  
по стратегическому маркетингу  
и развитию компании ВОЛМА

# ВОЛМА



1. Есть серьезные отличия в сравнимых периодах из-за факторов внешней среды. Как следствие, внутри экономики есть определенные точки напряжения, связанные с сокращением инвестиционной и деловой активности как таковой среди предпринимателей.

Причиной тому – девальвация национальной валюты, которая повлияла на доходы населения. Многие компании, понимая, что ситуация сложная, что рынок потребления сужается, занялись внутренней оптимизацией. Часть персонала высвободилась и, надо думать, этот процесс будет продолжаться, так как сокращение издержек часто влечет за собой сокращение рабочих мест. Отчасти, конечно, это является естественным процессом, но, с другой стороны, – искусственным, мотивированным «извне». На фоне активного замедления рынка наблюдается профицит производственных мощностей. То есть длительный промежуток времени наш рынок активно рос, росло потребление, большинство лидирующих компаний отрасли ввели новые мощности, что повлекло за собой кризис перепроизводства. Этот фактор, очевидно, будет влиять на модели рыночного предложения.

2. Мы, как и многие другие компании, реструктурируем ассортимент продукции, делаем более эффективное предложение потребителям. Стараемся приблизиться к интересующим географическим рынкам с целью минимизации затрат на логистику и получения возможности сокращения издержек по доставке товаров клиентам. Вводим в эксплуатацию два предприятия в этом году. На Юге России предприятие имеет своей целью импортозамещение продукции, ввозимой с Украины и Турции.

3. Прогноз позитивный, потому что в тех сегментах рынка, в которых ВОЛМА продолжает работать, есть различные тренды. Мы будем переводить фокус внимания на те рынки, которые будут выглядеть более привлекательно. Есть перспективы и в части импортозамещения.

**ОРТИС**  
ОБОРУДОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ

**m-tec**  
Technology for better building

**Малая механизация**  
**Системы хранения и транспортировки сухих смесей**

Штукатурные и шпаклевочные станции ■ пневмотранспортные системы ■ растворонасосы  
растворосмесители ■ пенобетонные установки ■ пневмонагнетатели ■ силосы ■ силосоустановщики



**Заводы по производству сухих смесей**

сушка и фракционирование песка ■ шнековые дозаторы  
весовые системы ■ автоматическая система очистки  
высокоточное дозирование пигментов ■ смесители  
автоматическая дозация фибры ■ упаковочные системы  
автоматическая система очистки

**Проектирование**

**Автоматические системы управления заводом**

**+7 (495) 232-41-27 ■ www.gk-ortis.ru**

