

**В.Т. Денисов, д.э.н.,
Е.С. Авдеева, к.э.н.**

СТРАТЕГИЯ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ СТЕКОЛЬНОГО РЫНКА

Рассмотрена деятельность крупнейших российских производителей стекольной промышленности, их доли на рынке России, стран СНГ и перспективы развития, а также возможность слияния ОАО «Саратовстекло» и ОАО «Салаватстекло», их совместная рыночная позиция и стратегия развития.

© В.Т. Денисов,
Е.С. Авдеева, 2009

Розглянуто діяльність найбільших російських виробників скляної промисловості, їх частки на ринку Росії, країн СНД і перспективи розвитку, а також можливість злиття ВАТ «Саратовбудскло» і ВАТ «Салаватскло», їх спільна ринкова позиція і стратегія розвитку.

The work of the largest Russian manufacturers of the glass industry is analyzed, their share in the market of Russia, CIS countries and the prospects for development are evaluated. The possibility of merging OJSC "Saratovstroysteklo" and OJSC "Salavatsteklo" is considered, and their joint market position and development strategy as well.

В современных условиях финансового кризиса российские предприятия вынуждены по-новому пересматривать свои позиции на рынке, добиваясь конкурентных преимуществ. Это невозможно сделать без четко сформулированной стратегии развития, которая предусматривает позиционирование предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В настоящее время в России работают 12 заводов, выпускающих листовое стекло, 8 из них используют современную флоат-технология, при помощи которой можно выпускать высокомарочное стекло. Это ОАО «Салаватстекло», «AGC Борский стекольный завод» (г. Бор, Нижегородская обл.), «AGC Flat Glass Klin» (г. Клин, Московская обл.), «Pilkington» (п. Раменское, Московская обл.), «Гардиан Стекло Рязань» (г. Рязань, Рязанская обл.), «Саратовстекло» (г. Саратов, Саратовская обл.), Красногвардейский завод стекла (с. Красногвардейское, Ставропольский край), Саратовский институт стекла (г. Саратов, Саратовская обл.). Импортёры флоат-стекла: «AGC Flat Glass Europe» (Бельгия), «Pilkington» (Великобритания), «Guardian» (США), «Saint-Gobain» (Франция), «Гомельстекло» (Беларусь), Лисичанский завод «Пролетарий» (Украина), китайские производители, Турция, Польша и др.

Также на территории России находятся заводы, выпускающие листовое стекло по технологии ВВС (технология производства вертикального вытягивания стекла): «Востек» (Тверская обл.), «Кварцит» (Брянская обл.), «ММК» (Челябинская обл.), «Символ» (Владимирская обл.). Стекло, выпускаемое по технологии ВВС, более низкого качества, поэтому оно не может конкурировать со стеклом, выпускаемым по флоат – технологии.

Доли производителей, присутствующих на рынке листового стекла России в 2009 г.¹:

ОАО «Салаватстекло» (Россия) – 18,4 %;
«AGC Flat Glass Russia» (Россия) – 33,6%;
в том числе ОАО «AGC Борский стекольный завод» – 22,8%;
ООО «AGC Flat Glass Klin» – 10,8%;
ОАО «Саратовстекло» (Россия) – 14,9%;
ООО «Пилкингтон Гласс» (Россия) – 12,8%;
ООО «Гардиан Стекло Рязань» (Россия) – 13,7%;
«Пролетарий» (Украина) – 0,7%;
Производители Китая – 0,4%;
Красногвардейский завод стекла (Россия) – 1,2%;

¹ По данным ОАО «Салаватстекло», 2009 г.

«Интергласс» (Киргизия) – 0,0%;
«Гомельстекло» (Беларусь) – 2,5% ;
прочие – 1,8%.

Доля рассчитана на основе данных по производственным мощностям – экспорт (с учетом спец. стекла) плюс импорт (без учета спец. стекла). Прочие (Турция, Болгария, Польша, Германия) без учета ВВС.

Таким образом, по итогам 2009 г., большую долю рынка России занимал «AGC Flat Glass Russia», который включает стекольные заводы г. Бора и г. Клина. Далее следует ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Саратовстройстекло».

В конце 2008 г. и начале 2009 г. произошло резкое падение строительного и стеклопакетного рынков, и особенно цен на этих рынках. В итоге все это отразилось на резком падении спроса во всех сегментах промышленной продукции, и в частности в потреблении листового стекла. Предполагаемый объем емкости рынка листового стекла РФ в 2009 г. снизился на 30% по отношению к 2008 г.

Ситуация на рынке в 2009 г. усугубилась все более агрессивной маркетинговой политикой уже действующих конкурентных заводов и выходом на рынок новых игроков.

За последние пять лет довольно сильно изменилась структура экспорта стекла по маркам, что связано с общей тенденцией возрастания спроса на более качественное стекло, влиянием производителей стекла из Китая, которые полностью остановили сбыт стекла марки МЗ в центральной и восточной части Казахстана за счет низких цен, а также изменением структуры выработки стекла на предприятии. Если раньше покупатели из Казахстана и стран СНГ приобретали в основном стекло марки МЗ-М4, то теперь его доля составляет не более 20% всего объема экспорта.

Традиционно меньшим колебаниям подвержен спрос на стекло по такому параметру, как толщина. Самым популярным на протяжении последних лет продолжает оставаться стекло толщиной 4 мм, экспорт которого в относительном выражении вырос на 10% только за 2006 г., что объясняется его широким использованием в промпереработке и производстве стеклопакетов. При этом структура экспортных поставок по толщинам традиционно включает все номиналы от 3 до 10 мм.

Основной продукцией, выпускаемой ОАО «Салаватстекло», является высококачественное листовое стекло. Листовое стекло составляет около 80% объемов продаж, другие виды продукции – 20% (автомобильное стекло (триплекс), стекло закаленное безопасное (сталинит), стеклотара, стеклопакеты, силикат натрия растворимый и стекло натриево-жидкое, теплозвукоизоляционные материалы).

Ежегодно увеличивается спрос на качественное стекло – стекло высших марок. Прогнозируется, что к 2012 г. его доля в объеме рынка листового стекла может вырасти так, что практически полностью вытеснит низкокачественные марки.

Около 70% производимого листового стекла потребляется в строительстве, чуть более 15% – автомобилестроением (в том числе производством для общественного транспорта). Таким образом, спрос на листовое стекло определяет строительная отрасль, а именно жилищное строительство. В 2009 г. под влиянием экономического кризиса темпы жилищного строительства снизились на 10-15%, хотя в начале года прогнозировалось более существенное падение. По итогам первых трех кварталов 2009 г., объемы строительства в России практически не отличались от 2008г.: 35 млн.м² против 35,2 млн. м² в январе-сентябре 2008 г. Следовательно, снижение темпов строительства не носит критический характер, а значит есть основания полагать, что строительный рынок движется в сторону стабилизации².

Основным рынком сбыта для предприятия является внутренний рынок России, экспортные отгрузки в 4 квартале 2009 г. осуществлялись в Казахстан, Украину, Азербайджан, Таджикистан, Кыргызстан.

Внутренние отгрузки осуществляются во все ФО России. Основными регионами отгрузок являются промышленные регионы Урала, Поволжья, Сибири, поскольку расположены наиболее географически выгодно к предприятию.

² Данные ежеквартального отчета за 4 квартал 2009 г.

В качестве основных факторов, влияющих как на состояние отрасли в целом, так и на деятельность ОАО «Салаватстекло», можно указать: общее развитие экономики России (снижение темпов роста строительства, сокращение объемов производства автомобилей и, как следствие, снижение спроса на стекло); сезонность спроса, который активизируется в летне-осенний период и спадает в зимне-весенний, изменение цен конкурентов на аналогичную продукцию, рост цен на сырье и энергоносители и увеличение транспортных затрат, строительство новых заводов по производству аналогичной продукции.

Возможные действия по уменьшению такого влияния:

развитие экономики России – при возникновении данного фактора предприятие предприняло ряд мер, направленных на адаптацию к экономической ситуации (расширение географии продаж, увеличение экспортных отгрузок);

сезонность спроса – при возникновении данного фактора предприятие предпринимает следующие действия: работа с прямыми переработчиками, поскольку их объемы потребления менее зависят от сезонности, чем объемы потребления региональных представителей (оптовых продавцов);

изменение цен конкурентов на аналогичную продукцию – при возникновении данного фактора предприятие применяет гибкую ценовую политику;

усиление позиции конкурентов на общих рынках сбыта (резкое увеличение объемов импорта, демпинг цены на аналогичные товары) – при возникновении данного фактора предприятие предпринимает следующие действия: поддержание качества выпускаемой продукции, предоставление дополнительных сервисных услуг, ритмичные и своевременные поставки.

Для сохранения своей конкурентной позиции, сохранения своей доли рынка в сегменте высококачественного листового стекла и расширения ассортиментного ряда выпускаемой продукции предприятие провело техническое перевооружение своих мощностей, реконструировав две линии по производству флоат-стекла.

Кроме развития производства высококачественного листового стекла эмитент прилагает усилия по расширению линейки иной производимой продукции.

Конкурентоспособность ОАО «Салаватстекло» заключается в следующих факторах:

опыт работы на стекольном рынке и налаженные связи;

выгодное территориально-географическое положение;

относительно близкое расположение поставщиков сырья: ОАО «Сода» (г. Стерлитамак, Башкортостан) – 30 км (сода); АО «Коктас-Актобе» (г. Актобе, Казахстан) – 730 км; Ташлинский ГОК (Ульяновская обл.) – 600 км (песок кварцевый);

наличие системы менеджмента качества, соответствующей требованиям DIN EN ISO 9001:2000;

технологическая оснащенность, обеспечивающая выпуск конкурентоспособной продукции на уровне с крупнейшими мировыми игроками;

возможность нарезки стекла расширенной линейки форматов;

известность торговой марки как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

наличие подъездных путей;

наличие представителей в целевых регионах.

ОАО «Саратовстройстекло» реализует продукцию как на внутреннем рынке, так и за рубеж. Доля экспорта в общем объеме реализации постепенно уменьшается с 47,3% в 2006 г. до 28,16% в 2008 г.

На сегодняшний день география экспортных связей предприятия охватывает практически весь регион Средиземноморья: Турция, Албания, Греция, Тунис, Алжир, Марокко, Египет, Болгария; страны Прибалтики, Украину, Казахстан, Грузию, Молдову, Беларусь.

Для ОАО «Саратовстройстекло» экспорт является скорее средством диверсификации сбыта, а в будущем экспортные поставки могут быть средством смягчения избыточных производственных мощностей внутри страны. Данный вывод следует из анализа деятельности предприятия на внешних рынках. Так, например, до запуска завода «Glaverbel» в подмосковном Клину стекло в прибалтийские страны из России экспортировало только ОАО

«Саратовстройстекло». В настоящее время Прибалтика получает стекло преимущественно из Клина и от Борского стекольного завода.

Что касается страновой структуры экспорта, здесь следует отметить значительные изменения после 2003 г.: уход некоторых стран-потребителей и появление новых крупных игроков, переориентацию поставок на страны СНГ со стран дальнего зарубежья.

С 2003 г. резко возрос интерес к листовому стеклу у Украины, и на сегодняшний момент эта страна является основным потребителем стекла ОАО «Саратовстройстекло», обогнав даже Турцию – страну, которая традиционно считалась основным потребителем.

В то же время Египет как страна-потребитель вообще ушел с этого рынка. Некоторые европейские страны также перестали покупать стекло в России и у ОАО «Саратовстройстекло» в частности. У Финляндии появились новые поставщики, расположенные более близко, и соответственно предложившие более низкие цены (например подмосковный Клин), а в Польше с 2002 г. работает завод по производству флоат-стекла компании «Pilkington». С 2004 г. перестал покупать стекло и Азербайджан, поскольку пошлины на импорт стекла в страну стали очень высокими. В целом количество стран-получателей стекла ОАО «Саратовстройстекло» в дальнем зарубежье уменьшилось с 10 в 2003 г. до 6 в 2008 г., а в СНГ увеличилось с 6 до 8 соответственно.

В 2008 г. 59% экспорта пришлось на дальнее зарубежье (Албания, Болгария, Греция, Латвия, Литва, Турция) и 41% на страны СНГ. При этом общей тенденцией отмечается перераспределение объемов поставок в сторону СНГ.

Продажи в дальнее зарубежье в 2008 г. снизились на 10,5%, а в СНГ возросли на 31 %. При этом если в 2005 г. в СНГ продано приблизительно 32 % от всего экспорта, то в 2008 г. – уже 41 %.

Рентабельность экспорта стекла ниже рентабельности продаж на внутреннем рынке приблизительно на 20%, однако иногда цены на стекло и конкурентная ситуация меняются так сильно, что экспорт становится гораздо рентабельней продаж внутри страны.

В целом низкая рентабельность экспорта объясняется жесткой конкуренцией на рынке. Например, в Украине и Казахстане нижний предел цены задают производители из Китая, поставляющие свое стекло на рынки данных стран в огромном количестве. Малейшее отклонение в цене может спровоцировать потерю рынка, вернуть который уже ничто не поможет. В Армении и Грузии нижний предел цены задает Иран, конкурировать с которым на рынке данных стран значит максимально эффективно выстраивать логистическую цепочку.

Проанализируем страновую диверсификацию экспортной деятельности отечественных производителей стекла: ОАО «Саратовстройстекло», ОАО «Борский стекольный завод», стекольный завод «Главербель» г. Клин, Салаватский стекольный завод (табл. 1, 2, 3).

Таблица 1

*Структура экспорта ОАО «Саратов-стройстекло»,
2009 г.*

№ п/п	Страна	Процент
1	Турция	15,02825
2	Болгария	19,88007
3	Греция	3,911143
4	Албания	4,182599
5	Латвия	1,380981
6	Литва	1,186258
7	Казахстан	12,46395
8	Азербайджан	2,130923
9	Украина	37,36136
10	Молдова	0,249947
11	Словакия	0,001603
12	Грузия	2,064228
	Итого	100

Таблица 2

*Структура экспорта стекольного завода «Главербель»,
г. Клин, 2009 г.*

№ п/п	Страна	Процент
1	Казахстан	10,4516
2	Грузия	5,002697
3	Молдова	1,390435
4	Украина	40,04792
5	Финляндия	43,10735
	Итого	100

Таблица 3

Структура экспорта Борского стекольного завода, 2009 г.

№ п/п	Страна	Проценты
1	Молдова	0,334504
2	Грузия	0,406453
3	Казахстан	29,74733
4	Украина	68,54889
5	Киргизия	0,962814
	Итого	100

Салаватский стекольный завод в большей степени обслуживает рынок Казахстана, поэтому коэффициент региональной диверсификации считать нецелесообразно. Коэффициент страновой диверсификации максимальный у ОАО «Саратовстройстекло» – 7,83%, далее стекольный завод «Главербель» (г. Клин) – 64,02%) и ОАО «Борский стекольный завод» – 44,15%. Чем меньше коэффициент диверсификации, тем больше концентрация поставок на небольшой группе стран, и, следовательно, рискованность ведения бизнеса. По этим показателям ОАО «Саратовстройстекло» имеет лучшие характеристики, так как география его деятельности более обширна и распределение объемов поставок стремится к оптимальной (8,33%). Стекольный завод «Главербель» (г. Клин) концентрирует свою деятельность на двух потребителях: Украине и Финляндии, а ОАО «Борский стекольный завод» – на Украине и Казахстане.

Дальнейшее развитие экспорта и расширение географии поставок является одной из стратегически важных целей ОАО «Саратовстройстекло» на ближайшее время. Связано это, прежде всего, с ужесточением конкурентной борьбы на внутреннем рынке России в связи с запуском новых заводов по производству флоат-стекла таких ведущих мировых производителей, как «Glaverbel» и «Pilkington».

В мае 2010 г. ОАО «Салаватстекло» покупает обыкновенные именные акции ОАО «Саратовстройстекло» в количестве 302326 штук, что составляет 100% уставного капитала ОАО «Саратовстройстекло», номинальной стоимостью 1000 руб. каждая³.

Эта покупка позволит объединить рынки сбыта, а их общая доля сравняется с долей, которую занимает «AGC Flat Glass Russia» на рынке РФ. Помимо этого предприятия имеют общие региональные интересы: Казахстан и другие страны ближнего зарубежья: Украина, Азербайджан, Грузия и т.д. Это объединение позволит им противостоять крупнейшим конкурентам – Борскому стекольному заводу и стекольному заводу (г. Клин), а также сформулировать грамотную стратегию развития, что особенно актуально в условиях современного финансового кризиса.

Стратегия развития предприятий должна быть направлена на осуществление равномерной диверсификации поставок по регионам. Однако не всегда предприятие способно увеличить поставки в конкретном регионе, так как на некоторых рыночных сегментах конкурентоспособность продукции низка из-за присутствия на них других поставщиков, которые находятся в более выгодном географическом положении.

Поэтому мы считаем, что оптимальной для обоих предприятий является стратегия развития экспорта через расширение присутствия на рынках стран СНГ и дальнейшего развития уже налаженных отношений со странами дальнего зарубежья, которая строится параллельно с проработкой возможности налаживания поставок стекла на Европейский рынок

³ <http://www.salstek.ru/actioner/otchet/>.

автомобильным транспортом (ж/д поставки в Европу осложнены необходимостью смены колесных пар из-за специфики железнодорожной сети европейских стран).

На фоне складывающейся ситуации на рынке стекольной промышленности перспективы развития экспорта ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Саратовстройстекло» связывают не только с расширением объемов, но и изменением ассортиментной структуры для удовлетворения усложняющегося рыночного спроса по ассортименту. Так, в целях завоевания рынка Украины с требуемым форматом стекла, нестандартным на тот момент на внутреннем рынке, предприятие перешло на выпуск стекла с шириной ленты 180 см, что впоследствии также сказалось и на активности спроса и на внутреннем рынке.

В силу складывающейся на рынке ситуации особое внимание будет уделяться именно качественным характеристикам стекла и способности предприятия обеспечить выполнение любых требований покупателя, независимо от сферы применения стекла как сырья для переработки.

Уже на данном этапе предприятия являются крупнейшими российскими поставщиками флоат-стекла на рынок России и ближнего зарубежья и сталкиваются с большим разбросом требований потребителя к качеству и размерам стекла в зависимости от направлений использования.

Поступила в редакцию 08.07.2009 г.