МОЖНО ЛИ БЕСКОНЕЧНО СНИЖАТЬ ЦЕНУ НА ПРОДУКТ?

Один из очевидных сдвигов на рынке ЛКМ последних лет – усиление конкуренции. Она становится все жестче, и это уже не временное явление, а новая норма. В таких условиях каждая компания рано или поздно задает себе прямой вопрос: как работать, когда конкуренция не ослабевает, а только нарастает?

Стратегий конкуренции может быть много, но на практике большинство производителей рано или поздно приходят к самому простому – снижению цены. Заказчик это, как правило, воспринимает положительно. Более того, если опыт удешевления был удачным, через какое-то время он возвращается с тем же запросом – еще немного подвинуться. Это нормальный рыночный рефлекс. Но при этом лишь единицы действительно задумываются: а за счет чего производитель вообще может позволить себе снизить цену? Ведь именно этот вопрос определяет, чем закончится вся история – оптимизацией или потерей качества.

Работая в отрасли не один десяток лет, я регулярно сталкивался с рассуждениями о якобы баснословных прибылях лакокрасочных компаний. Логика подобных утверждений проста: если отнять у поставщика несколько процентов маржинальности, он этого даже не заметит. Подобные высказывания сегодня звучат реже, чем раньше, но, к сожалению, до конца не исчезли.

Поверьте, это представление давно не соответствует реальности. Более того, некорректно напрямую сравнивать маржинальность подрядчиков, выполняющих окрасочные работы, и производителей ЛКМ. Экономика бизнесов принципиально различна. Производитель несет расходы на содержание заводов, лабораторий, технологических центров, команд разработчиков, инвестирует в НИОКР и испытания. Издержки подрядчика и производителя несопоставимы, поэтому и уровень маржинальности разный, но в обоих случаях он формируется рынком. Завышенные аппетиты здесь долго не живут: такие игроки быстро проигрывают конкуренцию. Реальность такова, что сегодня большой маржой не может похвастаться практически никто.

Я не скажу ничего нового, если отмечу, что удешевление продукта достигается через оптимизацию. Под оптимизацией, как правило, понимаются два направления: оптимизация себестоимости и технологических свойств.

Наиболее распространенным и, по сути, естественным процессом является оптимизация себестоимости. Это характерно для любого зрелого рынка, а не только для кризисных или высококонкурентных периодов. Возможности здесь возникают в силу развития рынка сырьевых компонентов. Производители сырья также работают над снижением себестоимости своих продуктов: внедряют новые технологии, выводят на рынок более эффективные по характеристикам материалы. Кроме того, конкуренция присутствует и на сырьевом рынке, что само по себе оказывает понижательное давление на цены.

При грамотной работе химиков и службы закупок оптимизация себестоимости идет непрерывно. Отличительной особенностью текущего периода стало активное развитие азиатских рынков сырьевых компонентов. Сегодня существует немало китайских производителей, предлагающих сырье, не уступающее по качеству европейским аналогам. Многие европейские компании, включая глобальных лидеров, уже давно закупают сырье в Китае. Они делают это в полной уверенности, что качество не ухудшается. И практика подтверждает: в большинстве случаев это действительно так.

В текущих условиях работа над себестоимостью идет интенсивнее, поскольку задача снижения издержек стоит особенно остро. Постоянный мониторинг новых поставщиков, тестирование альтернативных компонентов, контроль качества – все это дает измеримый результат.

В качестве наглядного примера можно привести оптимизацию за счет замены добавок и наполнителей. Технически такие замены, как правило, не представляют большой

ГРИГОРИЙ ШИФРИН
Основатель и генеральный директор
«Компании ОЗ»

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ РАБОТАТЬ С МАРЖОЙ, ИМЕЯ ХОРОШО ВЫСТРОЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ, ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ И ЗАКУПОЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ, НО ЛИШЬ ДО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ТОЧКИ, ЗА КОТОРОЙ НАЧИНАЕТСЯ ЗОНА РИСКА. БЕСКОНЕЧНАЯ ЦЕНОВАЯ ГОНКА ЗАВОДИТ В ЭТУ ЗОНУ НЕ ТОЛЬКО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, НО И САМОГО ЗАКАЗЧИКА, КОТОРЫЙ, УВЫ, НЕ ВСЕГДА ПОНИМАЕТ ПОСЛЕДСТВИЯ СВОИХ РЕШЕНИЙ.

сложности, а качественные компоненты этого типа сегодня доступны на рынке. Однако их доля в рецептуре невелика, поэтому даже при существенном снижении цены конкретного компонента общий выигрыш по продукту составляет лишь несколько процентов – обычно 4–7%, в редких случаях доходя до 10%.

Важно понимать: снижение цены продукта – это не только результат давления со стороны рынка или заказчика, а постоянно действующий процесс. Современный производитель выходит на рынок с уже заданной себестоимостью, потому что на конкурентном рынке работать можно только с оптимальной ценой.

Вопрос в другом: что делать, если получившаяся цена все равно не устраивает покупателя? Как должен реагировать производитель на требование дальнейшего снижения цен? И здесь впору говорить об оптимизации технологических свойств продукта, но, делая этот шаг, мы уже осознанно меняем его характеристики.

Приведу простой пример. Представьте, что вы регулярно получаете сигнал службы производства, что при любых условиях нанесения покрытие никогда не стекает. С одной стороны, это повод для профессиональной гордости: продукт комфортен в работе и технологичен. С другой – повод задуматься, не заложен ли здесь избыточный запас свойств. Возможно, толщину нестекающего слоя можно немного снизить, не затрагивая эксплуатационных характеристик покрытия и срока службы системы. Фактически мы убираем излишек, оставляя только то, что действительно необходимо заказчику.

Если перечисленные шаги не дают желаемого результата и цена по-прежнему не устраивает заказчика, остается единственный путь – удешевление продукта за счет снижения его эксплуатационных и технологических свойств. Проще говоря, такой подход делает продукт хуже.

Само по себе удешевление не является злом. Проблема возникает, когда в результате подобных изменений потребительские свойства материала меняются, а заказчик об этом не знает, продолжая считать, что получает продукт ожидаемого качества, а снижение цены произошло исключительно за счет сжатия маржи производителя. В этом заключается одна из системных проблем российского рынка ЛКМ.

Например, замена смолы на более дешевую может дать заметную экономию и формально не повлиять на технологичность. Однако антикоррозионная стойкость и срок службы покрытия при этом снижаются, а проверить это заказчику крайне сложно. Такие замены непросты, поэтому применяются нечасто, но в ряде случаев они практикуются.

В нашей практике встречались альтернативные смолы, позволявшие снизить стоимость рецептуры на 35%. Цифра впечатляющая. Однако при этом стойкость покрытия в камере соляного тумана снижалась с 1440 до 800 ч. Это уже принципиально другой продукт, как бы его ни называли.

Большую часть рецептуры цинконаполненных грунтов составляют цинковые частицы, именно это и определяет высокую стоимость таких продуктов, поскольку цинк – дорогой металл. Поэтому первая идея при снижении себестоимости – замена цинка на более дешевый аналог. Но «первая» не значит «хорошая».

К цинку, применяемому в ЛКМ, предъявляются жесткие требования. Достаточно взглянуть на нормы ISO 3549 или ГОСТ 12601. Требования настолько высоки, что на «Металл-Экспо-25» один из производителей цинкового порошка публично заявил, что в России фактически нет цинка, полностью соответствующего ГОСТ 12601. Это частное мнение, но, как говорится…

Дополнительно ISO 12944 устанавливает содержание цинка в грунтовке не менее 80% по массе. В результате основной компонент рецептуры должен обладать строго определенными характеристиками и пройти сложную цепочку обработки и испытаний. Ошибки при выборе цинка часто приводят к катастрофическим последствиям – низкой адгезии, хрупкости покрытия, проблемам полимеризации. Тем не менее при скрупулезном подходе и серьезном объеме исследований такая оптимизация может дать до 10% снижения цены.

Отдельно остановлюсь на огнезащитных покрытиях (ОГЗ). Современные ОГЗ – это сложная система компонентов, обеспечивающих прочность пенококса, заданную тепло-

проводность, коэффициенты расширения, высокую толщину нестекающего слоя, эластичность при отрицательных температурах. Любое изменение одного параметра неизбежно тянет за собой изменение остальных, что делает удешевление чрезвычайно сложной задачей.

Производителям хорошо известно, что ключевыми компонентами (в основном импортного производства) тонкослойных вспучивающихся ОГЗ являются полифосфат аммония, пентаэритрит и меламин, доля которых в сырьевой себестоимости достигает 40%. Найти им адекватную замену без потери характеристик невозможно без серьезных инвестиций в НИОКР, термогравиметрические исследования, диференциально-сканирующую калориметрию, электронно-зондовый рентгеновский микроанализ и натурные огневые испытания. Эти затраты окупаются только при выходе материала в серийное производство.

Аналогичная ситуация складывается и с пленкообразователями. Требования к ним в ОГЗ выше, чем в классических ЛКМ, а качественные связующие – как импортные, так и отечественные – стоят недешево.

Практически любое снижение сырьевой себестоимости ведет к ухудшению функциональных свойств покрытия и, как следствие, к увеличению толщины сухого слоя для достижения заданного предела огнестойкости. В итоге более дешевого материала требуется больше, а экономия нивелируется ростом логистических и монтажных затрат. При этом остается риск не пройти сертификацию.

Толщина сухого огнезащитного слоя для заданного предела огнестойкости металлоконструкции жестко связана с толщиной металла и не может быть произвольно снижена. Кроме того, она различается для покрытий на основе термопластичных и термореактивных пленкообразователей, что обусловлено природой полимера и морфологией пенококса.

Но вернемся к ценовой политике огнезащитных материалов. Исторически выигрывает тот, кто предлагает более дешевый продукт. Самыми дешевыми на рынке остаются огнезащитные составы штукатурного типа с себестоимостью 80–100 руб./кг. При этом корректно сравнивать не цену килограмма, а стоимость квадратного метра покрытия, обеспечивающего заданный предел огнестойкости.

Я говорю прямо: существенное снижение цены любого огнезащитного материала должно автоматически заставить заказчика проверить его качество, чтобы не стать заложником недобросовестного производителя.

Разработка инновационных ОГЗ-покрытий возможна только при значительных инвестициях в НИОКР. Появление дешевых и некачественных материалов подрывает доверие

к рынку в целом и сдерживает развитие качественного сегмента.

Можно приводить еще примеры, но полагаю, что изложенного достаточно.

Взглянем на проблему с другой стороны. Поиск замены компонентов – это лишь часть задачи. Не менее важно протестировать готовый продукт в реальных системах эксплуатации, которые почти всегда многослойны. Объем испытаний и затраты на оборудование здесь колоссальны, и далеко не каждый производитель способен их понести. Часть компаний попросту не проводит полноценных испытаний, что приводит к отказу систем в эксплуатации. Цена этой ошибки ложится на заказчика.

Отвечая на вопрос, вынесенный в заголовок статьи, очевидно, бесконечно снижать цену на продукт невозможно, и мне непонятен подход заказчиков, которые ждут именно этого. Производитель может работать с маржой, имея хорошо выстроенные технологические, исследовательские и закупочные процессы, но лишь до определенной точки, за которой начинается зона риска. Бесконечная ценовая гонка заводит в эту зону не только производителя, но и самого заказчика, который, увы, не всегда понимает последствия своих решений.

Так что же делать? В первую очередь понять, что альтернатива «либо качество, либо цена» – ложная. В жизни все не так, как на самом деле. В текущих условиях ключевой фактор снижения издержек – это эффект масштаба. Когда растут объемы, фиксированные затраты распределяются на большее количество продукции, снижается нагрузка на каждую тонну, высвобождаются ресурсы для доработки и внедрения. Именно этот путь позволяет оптимизировать цену без компромиссов по рецептуре и эксплуатационным свойствам.

Да, на нынешнем пессимистичном рынке такой подход доступен только крупным производителям. Они могут системно внедрять автоматизацию, закупать сырье по контрактам с прогрессивной шкалой скидок, переупаковывать логистику. Это вопрос не только бюджета, но и зрелости процессов: где есть планирование, там появляется экономия.

Важно не пытаться снять издержки с продукта – нужно перераспределить их в системе. На практике это означает переход к гибким производственным линиям, прогнозному управлению закупками и переходу к автоматизированному учету на каждом этапе. Мы также перерабатываем структуру логистических цепочек: отказ от лишних складов, мультимодальные маршруты, цифровой контроль за движением партии. Все это дает ощутимый результат, особенно в сегменте серийной продукции.

Оптимизация логистики – отдельный важный блок. Именно здесь многие компании теряют больше, чем думают. Мы видим, как правильно собранная транспортная цепочка, интегрированная в производственный график, снижает сроки и стоимость поставки до 12–18%.

Впрочем, вопрос масштаба и логистики требует не разовой инициативы, а целостного подхода. Эта тема заслуживает отдельного, более глубокого анализа: с цифрами, кейсами и расчетами. Потому что снижение себестоимости – это не про удешевление, а про точность, скорость и предсказуемость.