

Как покорить международный рынок светотехнических изделий под лозунгом «Качество европейское, цены ниже китайских»?

М.В. КРЫЖОВ

ООО Управляющая компания «БЛ ГРУПП», Москва
Email: kryzhov@bl-g.ru

Аннотация

В статье на примере деятельности крупного светотехнического холдинга анализируется возможная стратегия выхода на международный рынок.

Ключевые слова: международный рынок, сбытовая инфраструктура, светотехническое изделие, архитектурное освещение, внутреннее освещение.

Два года назад, в 2014 году, холдинг БЛ ГРУПП стал по-настоящему интернациональным. Задача

по международной экспансии была поставлена президентом холдинга Г.В. Боосом ещё в 2012 году, и шаг этот напрашивался. Крупнейший на просторах СНГ светотехнический холдинг давно перерос границы своей операционной деятельности, тем более что рынок СНГ в общем объёме мирового светотехнического рынка занимает всего 3 % (рис. 1). Да, были отдельные контракты на поставку осветительного оборудования в Прибалтику, Чехию и Португалию. Но надо было смело делать следующий шаг и закреплять свое присутствие на тех рынках, где есть многократно

большой, чем в России и СНГ, платежеспособный спрос.

Вот несколько цифр: объём мирового рынка светотехнических изделий в 2013 г. составил \$ 80,2 млрд, в 2014 г. — \$ 83,9 млрд. По прогнозам CSIL (CENTRO STUDI INDUSTRIA LEGGERA, Milano) к 2018 г. рынок вырастет на 31,1 % по сравнению с 2013 г. и составит \$ 105,1 млрд. Географическое распределение рынка показано на рис. 1, и это распределение однозначно указывает, в каком направлении с точки зрения присутствия и продаж нужно было двигаться.

Скорректировав свою первоначальную стратегию на приобретение в Европе известного светотехнического бренда, холдинг БЛ ГРУПП пошёл другим, более рачительным путем. Опыт участия в двух конкурсных процедурах по покупке активов компаний HESS AG и Franz Sill GmbH дал хорошую пищу для размышлений. Зачем покупать за ощутимые деньги попавшую в банкротство фирму, плюс еще решать социальные проблемы лежащего «на боку» предприятия и инвестировать в разработку и продвижение новых продуктов под дискредитировавшим себя на рынке брендом?

В итоге решение о выходе на международный рынок было принято в пользу создания в Испании опытно-конструкторского подразделения для разработки новой линейки продуктов в уличном и садово-парковом сегментах, исходно адаптированной под требования европейского рынка, а также приобретения в Германии производственной площадки на базе завода WunschLeuchten GmbH, которая с учетом своей локации и имеющихся компетенций в сборке должна была стать базой для внедрения нового оборудования и омологации традиционных продуктов БЛ ГРУПП под европейские требования. В дальнейшем сборка была организована и на площадке в Испании, что позволило географически разделить рынок Европы и Северной Африки с точки зрения скорости и комфорта обработки заказов клиентов. Немаловажным фактором здесь явился и менталитет европейцев, когда потребитель в Центральной и Северной Европе предпочитает продукцию из Германии, а заказчик во Франции, Южной Европе и Се-

Рис. 1. Географическое распределение мирового рынка светотехнических изделий, % (источник: «Лайтинг Бизнес Консалтинг», 2015)

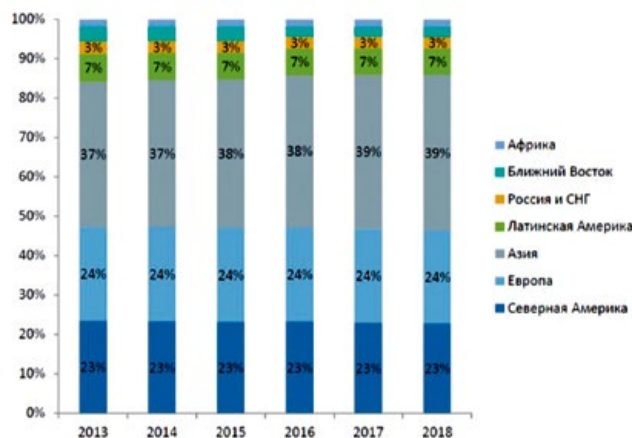
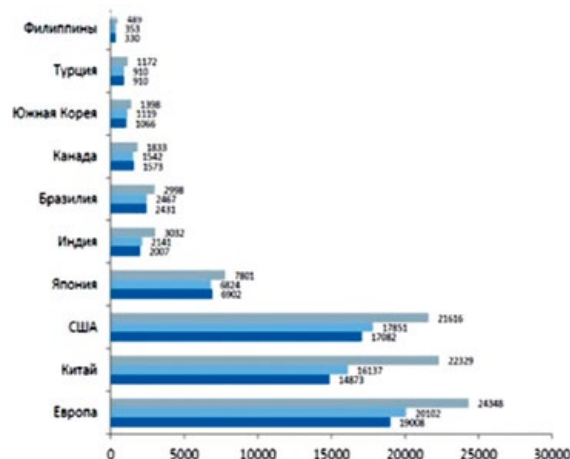


Рис. 2. Объём рынка светотехнических изделий для топ-10 целевых рынков в 2013–2018 гг., \$ млн. (источник: «Лайтинг Бизнес Консалтинг», 2015)



верной Африке — из Испании. Не хотят переплачивать за «немецкое качество»...

Наконец, для завершения процесса создания производственно-сбытовой инфраструктуры в ноябре 2015 г. в подразделении Еврокомиссии «ОНИМ» (*Office for harmonization in the internal market*) была зарегистрирована новая торговая марка «boos», абсолютно аутентичная для западного потребителя с точки зрения происхождения и миссии (акцент на профессионализм, семейные традиции и качество).

Остался вопрос: а есть ли, в принципе, в Европе или других уголках мира место для нового производителя светотехнических изделий, и стоило ли всё это потраченных сил, времени и денег? Бытует устойчивое убеждение, что мировой рынок светотехнических изделий крайне конкурентный, давно поделенный традиционными игроками, а бал на нём правят крупные корпорации, вытесняя, порой в нечестной борьбе (история выкупа из банкротства компании *HESS AG* как раз про это), более слабых производителей. И поэтому и двигаться в этом направлении не стоит, а надо всеми силами сохранять свою, уже «окученную поляну» ...

Во многом это так, но в качестве опровержения расхожего тезиса приведу диаграмму (рис. 2), где за период 2013—2018 гг. отражены объёмы потребления (факт/прогноз) различного светотехнического оборудования по ассоциациям и отдельным странам мира. Посмотрим на Европу — при прогнозируемом объёме в \$ 24,3 млрд к 2018 году, только 27 % продукции будет местного, чисто европейского производства. Остальные 73 % — это доля импорта!

Часть этого импорта — продукция крупных корпораций, производимая по *OEM* (когда известная компания размещает у партнёров заказ только на изготовление оборудования, а разработкой и дизайном занимается сама) или *ODM* (когда известная компания размещает у партнёров заказ не только на изготовление, но и на разработку оборудования) и технологиям в Юго-Восточной Азии. Это качественный, брендированный продукт. Но есть и чисто китайское оборудование, с соответствующими дизайном, качеством и сервисом. Не



Рис. 3. Интернациональная команда *boos* и делегация ВНИСИ на выставке «Light + Building 2016» во Франкфурте-на-Майне

секрет, что европейцы, и не только, — люди очень консервативные, предпочитающие низкой цене прежде всего качество и традиции. Вот это и есть наша целевая аудитория и тот сегмент рынка, под который за последние два года создана вся необходимая инфраструктура. И мы готовы занять эту нишу, воспользовавшись, в том числе, экономической ситуацией в России и текущим курсом рубля по отношению к западным валютам. Ведь основа готового европейского продукта под маркой «boos» — это комплектующие, в том числе высокотехнологичные (литьё, металлоконструкции, светодиодные платы, вторичная оптика и др.), производимые руками российских специалистов на российских заводах в Лихославле (ООО «ЛЗСИ «Светотехника») и Кадошкино (ОАО «КЭТЗ»!

Отмечу, что БЛ ГРУПП не ограничивается только производственно-сбытовым форматом присутствия (как в Германии и Испании). В других регионах открываются проектные офисы, как, например, в 2015 году в Индии и Армении. А в ближайших планах открыть представительства в ОАЭ и Иране. В дальнейшем мы также рассчитываем, с учётом приобретенного опыта, активно масштабировать и производственно-сбытовой формат присутствия, создавая низкочастотные с точки зрения операционных расходов сборочные площадки в дру-

гих странах. В тех, где после детального изучения будут понятны и гарантированы объём рынка, а также административная поддержка местных властей.

Прошедшие два года — срок небольшой, и, с одной стороны, судить о правильности выбора стратегии выхода БЛ ГРУПП на международный рынок ещё рано. Но с другой... В марте этого года холдинг БЛ ГРУПП уже под торговой маркой «boos» принял участие в крупнейшей светотехнической выставке «Light + Building 2016» во Франкфурте-на-Майне (рис. 3). Это было очень волнительно, ведь наша интернациональная команда впервые презентовала на профессиональной биеннале как уже запущенные в производство, так и перспективные продукты, пожалуй, самой требовательной публике в мире.

Результат превзошёл все ожидания: помимо деловых встреч и профессиональных дискуссий, слов поддержки и восхищения от посетителей стенда, в финале мы получили более 400 «горячих» контактов. Сейчас работа с большинством этих контактов уже переведена в практическую плоскость, а ведь их география — весь мир. Если говорить о странах СНГ, то проекты и контракты обсуждаются в Армении, Казахстане, Киргизии и Таджикистане. В Европе БЛ ГРУПП готовится реализовать проекты в Германии,

Австрии, Швейцарии, Голландии, Испании, Португалии, Франции, Великобритании, Чехии и Латвии. В Африке мы обсуждаем контракты с клиентами из Марокко, Алжира, Ганы, Камеруна, на Ближнем Востоке в наших партнёрах числятся заказчики из Объединённых Арабских Эмиратов, Египта и Катара, а в Азии – клиенты из Индии, Вьетнама и Ирана.

Вот лишь несколько проектов, о которых можно с уверенностью сказать, что в ближайшем будущем они станут визитной карточкой холдинга БЛ ГРУПП во всём мире: архитектурное освещение стадиона Euroborg в Гронингене (Голландия)

и Площади Борцов революции в Бишкеке (Киргизия), утилитарное освещение на улице Джаббора Расулова в Душанбе (Таджикистан), парковое освещение термального курорта *Bad Schönborn* в Баден-Вюртемберге (Германия), архитектурное и внутреннее освещение гостиничного комплекса *Al Bateen Wharf* в Абу Даби (ОАЭ), архитектурное и парковое освещение гольф-клуба *Gatsby Club* и киностудии *Ramoji Film City* в Нью Дели (Индия).

Так можно ли покорить международный светотехнический рынок под лозунгом «Качество европейское, цены ниже китайских»? Первые выводы можно сделать уже сейчас...



Крызов Михаил Викторович,

к.т.н. Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «прикладная математика» (1996 г.).

В настоящее время – заместитель генерального дирек-

тора по развитию стратегических и международных проектов – руководитель департамента развития стратегических и международных проектов ООО Управляющая компания «БЛ ГРУПП», по совместительству – директор по стратегическому и международному развитию ООО «БЛ ТРЕЙД»

Поздравление

Дорогой Георгий,

мы познакомились осенью 2005 года. Вскоре после того, как Ты стал губернатором Калининградской области, меня направили в Калининград Генеральным Консулом ФРГ. Генеральное Консульство Германии переживало тогда этап формирования. Самой важной задачей было в максимально короткие сроки обеспечить выдачу Шенгенских виз калининградцам.

Калининград той поры был пробуждающимся регионом. Незадолго до нашего приезда в Калининград там состоялась встреча Федерального Канцлера Шрёдера, Президента Франции Ширака и Президента Путина. Это было символическое событие для Калининграда, регион должен был стать мостом между Западной Европой и Россией.

В то время полное оптимизма, ты был подходящим Губернатором, способным принести свежий ветер в область. За те три года, что я провел в Калининграде, город и регион переживали бум.

Каждые три месяца за счет строительства новых зданий менялись городские пейзажи, в твоё время Площадь Победы приобрела свой сегодняшний вид. Улучшилась транспортная инфраструктура; был построен новый пограничный переход Мамоново-

Гжехотки; появилась автомагистраль по полуострову Замланд, был открыт новый аэропорт. Каждый день ходили поезда в Берлин, три авиалинии соединяли напрямую Калининград с городами Западной Европы. Новая ГЭЦ обеспечила энергоснабжение области; были сделаны первые шаги на пути строительства новой АЭС.

То, что ситуация в Калининграде сегодня будет выглядеть иначе, тогда никто не мог себе даже представить.

Благодаря твоей деятельной и не усложненной бюрократией помощи, мне удалось открыть визовый отдел за рекордное для немцев время – полтора года. Сегодня это – больше, чем когда-либо – самая важная связь Калининграда с Западной Европой.

Эти три года, с 2005 по 2008, ты был для меня ярким примером успешного предпринимателя новой России, который ставил возможности, открытые ему за счет успехов в бизнесе, на службу государству и его развитию. Особенно меня впечатлило то, что ты ни разу не получил свою губернаторскую зарплату, а всегда жертвовал ее на благотворительные цели. Эта щедрость была возможна благодаря серьезному предпринимательскому успеху, достигнутому тобой в твоей компании производства осветительной техники. И эта компания в эти дни отмечает свой 25-летний юбилей!

Я благодарен Тебе за доброе и эффективное сотрудничество между Генеральным Консульством ФРГ в Калининграде и Правительством Калининградской области. А также за дружбу, которая нас связала тогда и продолжается сейчас, когда мы оба уехали из области. Желаю Тебе, Твоей семье и Твоей компании всего самого доброго и успехов на долгие годы!

Гидо Херц