

АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ «СЕГЕЖА ГРУПП»

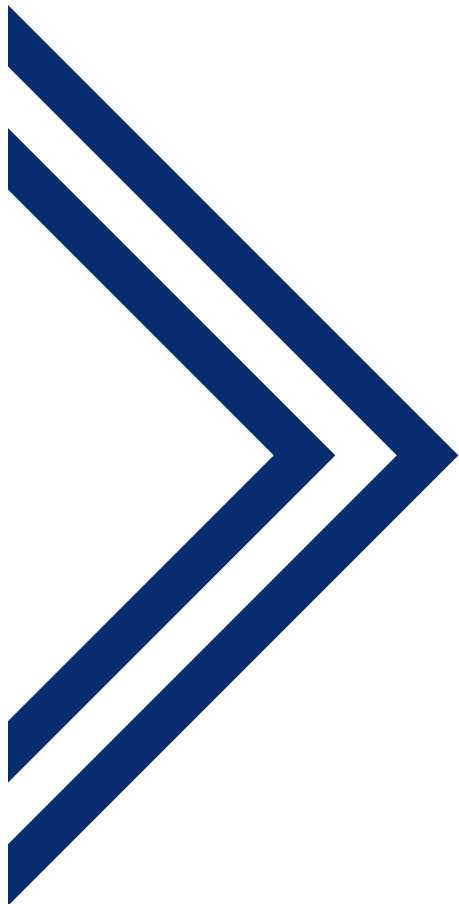
Александр Лебедев

При участии Михаила Шамолина,
президента «Сегежа Групп»



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>





«Сегежа Групп» — российский вертикально интегрированный лесопромышленный холдинг. За счет прямого доступа к сырьевой базе холдингу удастся обеспечить низкую себестоимость продукции и высокую рентабельность бизнеса. Это важное конкурентное преимущество на международном рынке. В 2021 году компания успешно провела IPO, но в связи с изменением геополитической ситуации в 2022 году, коммерческие и операционные условия ведения бизнеса были резко пересмотрены и традиционные цепи поставок были разрушены. Холдингу потребовалась помощь героя кейса, внешнего консультанта. Ему предстоит проанализировать экспортную стратегию и определить дальнейшие шаги для группы компаний.

АВТОР



АЛЕКСАНДР ВАЛЕРЬЕВИЧ ЛЕБЕДЕВ

МВА, старший преподаватель
департамента маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: международный маркетинг, стратегический менеджмент, оценка рисков, ценообразование, международная логистика.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «Анализ экспортной стратегии “Сегежа Групп”» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0023-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0023-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

*Человек, который почувствовал ветер перемен,
должен ставить не щит от ветра,
а ветряную мельницу.
Мао Цзэдун*

Весна 2022 года выдалась богатой на изменения. Казалось, что все вокруг пришло в движение — лента социальной сети пестрела событиями. Представители привычных брендов объявляли об изменениях долгосрочных планов, финансовые сводки предупреждали о росте инфляции, в отдельных магазинах потребители смели гречку и сахар. Александр Сорокин, независимый консультант по международной стратегии, уже привычно пролистывал алармистские новости на рабочем компьютере, когда в углу экрана возникла иконка, сигнализирующая о появлении нового электронного письма.

Александр свернул окно браузера, открыл почту и обнаружил письмо с двумя пометками одновременно: «Важно» и «NDA». «Любопытно», — подумал Александр и, взглянув на адрес отправителя, понял: речь в письме пойдет о лесе. «"Сегежа Групп" отобрала вас для участия в тендере на разработку обновленной стратегии международной экспансии», — значилось в заголовке. Александр был известным на рынке экспертом, его портфолио открывало ему многие двери, поэтому подобные письма с завидной регулярностью приходили к нему на рабочую почту. Однако на сей раз ситуация была неординарной: за несколько недель до получения этого письма десятки крупных брендов приостановили операционную деятельность в России; некоторые активно регистрировали новые названия, меняли структуру собственников; рынком правила неопределенность. В какой-то момент количество компаний, решивших сократить международную представленность, превысило психо-

логический барьер, после которого таким новостям перестали удивляться. В письме же, полученном сегодня, звучал другой тезис.

Александр знал, что «Сегежа Групп» — надежный поставщик, способный гарантировать качество продукции, стабильность поставок, фиксированные на длительный период цены. Действительно, репутация компании, появившейся в результате объединения в 2014 году разрозненных активов лесной отрасли, свидетельствовала о профессионализме менеджмента. Поставки разнообразной продукции осуществлялись практически по всему миру. Однако в начале весны 2022 года из-за роста геополитических рисков некоторые международные клиенты решили сократить или приостановить отгрузки продукции российских поставщиков. Сначала казалось, что это временные логистические трудности, но с течением времени становилось все яснее, что высвобожденные производственные мощности стоит перепрофилировать под нужды новых заказчиков.

Россия славится своими лесами. В самом деле, пятая часть всех лесов мира и половина древесины из мягких пород находятся на территории Российской Федерации (таблица 1). Также Россия обладает половиной мировых запасов бореального леса, а северная древесина имеет множество преимуществ. Например, плотность выше у древесины с высоких северных широт, по сравнению с деревьями из других регионов планеты. Это делает ее предпочтительной для применения в производственных целях.

Таблица 1. Десять стран с наибольшей площадью лесов, 2020 г.

Ранг	Страна	Площадь лесов		
		Тыс. га	% общей площади лесов в мире	Доля в мире накопленным итогом, %
1	Россия	815 312	20	20
2	Бразилия	496 620	12	32
3	Канада	346 928	9	41
4	США	309 795	8	49
5	Китай	219 978	5	54
6	Австралия	134 005	3	57
7	Конго	125 155	3	60
8	Индонезия	92 133	2	63
9	Перу	72 330	2	64
10	Индия	72 160	2	66

Источник: составлено автором по данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO).

«Друг познается в беде», «такие мощности не должны простаивать», — вот что читалось между строк электронного письма. Поэтому Александру предложили принять участие в закрытом тендере на обновление стратегии международной деятельности. По условиям приложенного к письму контракта, Александру предлагалось провести анализ текущей рыночной ситуации и обосновать маркетинговые возможности для выбора страны поставки, а также видов продукции из ассортимента «Сегежа Групп». В тендер отобрали консультантов с безупречной репутацией и каждому обещали базовый размер вознаграждения за проведенный анализ, но только единственный консультант должен был получить success fee — премиальный бонус. Для этого требовалось добиться приоритетности в выборе страны и продукта, притом что выбор был со многими ограничениями. «Что же, — подумал Александр, — мудрейшие из людей следу-

ют своим собственным путем. Мне нравится этот проект, стоит за него взяться и побороться за главный приз!» Проверив рабочее расписание и удостоверившись, что есть возможность заняться анализом рынка, Александр ответил на письмо согласием.

Следующий рабочий день начался со сбора информации о компании. Александр придерживался такого принципа: чтобы планировать будущее, необходимо в деталях знать прошлое. Проведя немало времени над обобщением информации, он собрал необходимые детали, обозначив вехи развития (Приложение 1). Формирование холдинга началось в 2004 году, а уже в 2021 году «Сегежа Групп» успешно разметила ценные бумаги в ходе IPO. Удивительно, что за столь короткий срок менеджмент организации смог создать видимого на мировой сцене игрока лесопромышленного комплекса (таблица 2).