

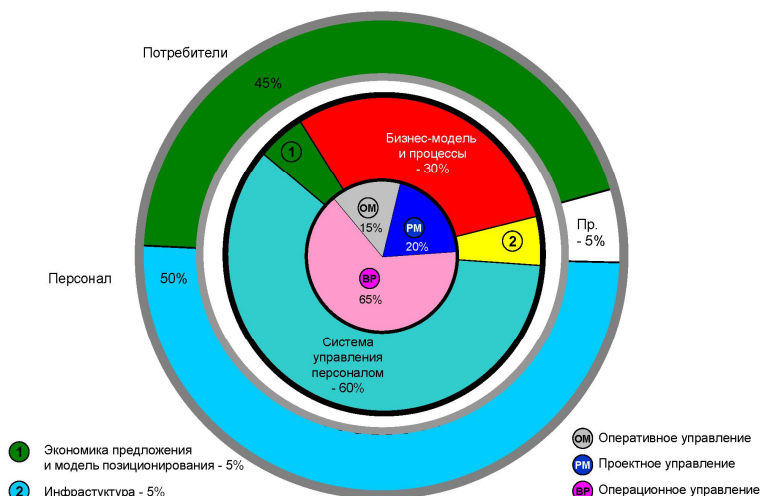


Рис. 4. Ключевые аудитории и элементы системы управления организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей на стадии стабилизации

Когда компания и ее конкуренты смогли полностью насытить своими услугами доступный для экспансии рынок, бизнес переходит в фазу стабилизации. Наиболее важными задачами становятся: удержание завоеванных клиентов и активная инновационная деятельность, которая позволяет компании найти новые ниши.

#### Список литературы:

1. Структура экономики РФ по секторам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS](http://www.data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS).

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ПРОИЗВОДЯЩИМИ ТОВАРЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ВСЕХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

© Чернов Д.В.\*

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Москва

Для компаний, занимающихся производством для частных потребителей, наиболее важным отличием от других типов бизнеса является тот

\* Преподаватель Института коммуникационного менеджмента, кандидат экономических наук.

факт, что отношения между потребителем и компанией выстраиваются через товар, дистрибутируемый через розничные сети. Поэтому в этом типе бизнеса наиболее важны два направления работы. Первое – это создание известных и уважаемых торговых марок. Второе важное направление – это дистрибуция товаров к потребителям в любую точку страны. Иметь широко известный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле.

К отраслям, которые производят товары для розничных потребителей, можно отнести пищевую промышленность, FMCG, фармацевтику, парфюмерно-косметическая промышленность, легкую промышленность, гражданское машиностроение и т.д. Есть несколько специфических отличий, которые делают этот тип бизнеса непохожим на розничные услуги:

*1. Стандартность товаров и незначительность отличий между ними.* Потребительские товары, разных производителей, удовлетворяющие одну и ту же потребность, сконструированы и упакованы практически одинаково. Стандарт потребления вариативен, он зависит от конкретной личности, но учесть его производитель массовых изделий полностью не может. Поэтому промышленные гиганты производят товары, ориентируясь на усредненные стандарты потребления миллионов. Конкурирующие производители прохладительных напитков и алкоголя часто выпускают продукцию под разными марками, но если устроить анонимную дегустацию, то на вкус средний потребитель их не различит.

*2. Высокопроизводительное оборудование – усредненное хорошее качество постоянная оптимизация издержек – высокая конкуренция в отраслях.* Постоянное совершенствование оборудования и технологий производства позволяет все большему количеству стран и компаний приобретать передовые производственные линии и выпускать в своих странах продукцию все более высокого качества. В 50-ые годы весь мир посмеялся бы, если бы кто-то сказал, что японские электротовары самые лучшие. Тогда лучшими были американские образцы. В шестидесятые годы безусловно лучшим производителем парфюмерии и косметики была Франция. Сегодня ее обгоняют Италия, Великобритания и США. В семидесятые корейские автомобили вызывали только недоумение, сегодня на них с удовольствием ездят. Причина всему – технологии, которые снизили порог доступа вчерашних аутсайдеров на рынок потребительской продукции. Столь легкий доступ на рынок приводит к ожесточенной конкуренции, тем более, что товары мобильны и могут быть произведены в одной стране, а потребляться в другой.

*3. Глобальность производственного цикла потребительской продукции и влияние глобальных игроков на национальные рынки.* Тот факт, что товар можно произвести там, где ниже издержки, а продать, где он пользуется более высоким спросом и стоит дороже, и является причиной процесса, который называется «глобализация». Она построена именно на обмене товаров.

В балансе международной торговли США соотношение экспорта услуг и товаров составляет 1 к 3 и не меняется с 1960 г. [1]. Поэтому жесткая конкурентная борьба товаров происходит уже не на национальных рынках, а на по всему миру. Если раньше были важны производственные мощности в конкретных странах, то сейчас важнее иметь высокоэффективные предприятия в странах с низким налогообложением и нетребовательной рабочей силой. Управленческие и маркетинговые технологии, применяемые в российских отраслях этого типа бизнеса, исключительно зарубежные, что обеспечило быстрое завоевание и насыщение рынка и конкуренцию между игроками. Российские собственники именно из числа производителей потребительских товаров первыми стали «продаваться» иностранцам, утратив перспективы работы на все более жестком рынке. Целые сектора уже принадлежат иностранцам. Например, в пищевой промышленности протяжении нескольких лет в международные конгломераты были включены «Балтика» (BBH), «Мултон» (Coca-Cola Hellenic Bottling Company), «Лебедянский» (PepsiCo), Одинцовская кондитерская фабрика с брендом «А. Коркунов» (Wrigley), «Нидан» (Lion Capital LLP), «Тинькофф» (SUN Interbrew), «Юнимилк» (Danone), «Вимм-Билль-Данн» (Danone, доля акций) и т.д. Рынок товаров повседневного спроса и бытовой химии также практически полностью принадлежит крупным иностранным игрокам, таким как P&G (вместе с Gillette), Reckitt Benckiser, Henkel Group, ColgatePalmolive, Johnson & Johnson и Beiersdorf AG. Не говоря уже о рынках сложной бытовой техники, где отечественным маркам удастся выжить, только маскируясь под иностранные (Bork, Vitek, Scarlett и др.), для чего часто приходится непросто выдумывать легенду, но и в самом деле открывать и вести дела через представительство в выбранной «стране происхождения». Международный масштаб операций и отлаженные технологии маркетинга практически стирают разницу в культивируемом потребительском поведении. Ни в одном типе бизнеса так не чувствуется влияние глобальных тенденций и отсутствие национальных отличий, как в производстве потребительских товаров.

4. *Доверие к брендам продукта и незначительность фактического производителя.* То, что туристы не чувствуют себя растерянными при покупках в других странах, объясняется всемирной известностью глобальных брендов. Именно на них делается упор в коммуникации компаний данного сектора, когда долгосрочные отношения с потребителями формируются через проактивные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг и расчет на четкое позиционирование бренда по отношению к аналогам. Известные бренды стали столь важным активом, что, например, у компании Coca-Cola доля стоимости физических активов (заводы, автомобили и т.д.) до мирового кризиса равнялась всего лишь 4 % от капитализации [2]. Все остальное – оценка инвесторами позиции компании на рынках и стоимость всемирно известной марки. Поэтому бренд служит, в первую очередь, подтверждени-

ем качества. Потребитель спокойно относится к тому, что, скажем, 5 лет назад он приобрел ноутбук Toshiba, произведенный в Японии, а сейчас он покупает новый Toshiba, но сделанный в Китае. Это не важно – Toshiba отвечает за качество. Легко можно перенести производство в любую точку мира, а вот получить миллионы лояльных потребителей – намного сложнее. Малая значимость конкретного производителя сказывается и в случае, если марка товара не совпадает с корпоративной. Например, компания Unilever только в России производит три конкурирующих марки чая (Lipton, Brook-Bond и «Беседа»), три конкурирующих марки маргарина (Rama, Delmi и «Пышка»), три конкурирующих серии шампуней (Timotei, Sunsilk и Clear Vita Abe) но потребители, споря, который чай лучше, понятия не имеют, что все они производятся одной и той же компанией.

5. *Постоянная экспансия на новые рынки – способ снижать издержки за счет эффекта масштаба.* Только завоевывая все большую и большую долю рынка, компания может быть уверена в том, что ее производственные мощности будут максимально загружены. Ведь если завод работает на половину мощности, то издержки на его содержание почти такие же, как если бы он был загружен на 75 % или полностью. Вот почему компании стараются создать как можно больше брендов, которые бы имели единую техническую платформу, но были бы ориентированы на различные аудитории потребителей. Хороший пример этому – кооперация автомобильных концернов (Crysler и Daimler Benz; Ford, Mazda и Volvo; GM и Opel; Nissan и Renault и другие), которые выпускают разные марки автомобилей на единой компонентной платформе, включающей одинаковую ходовую часть и двигатель, причем отличия видны только в кузове.

6. *Важность правильной дистрибуции для успеха бизнеса.* Но иметь широкоизвестный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле. Ничто так не раздражает потребителя, как невозможность купить рекламируемый продукт. Например, полугодовые очереди на автомобили Ford, которые были в 2005-2007 гг.

Таких процессов не наблюдается в услуговом бизнесе, в котором фактор иммобильности и ориентация на создание качественной инфраструктуры требуют от компании планомерного географического роста (город-регион-макро-регион-страна), а производителю товара все равно, где он будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть в палатке на пыльной трассе.

Стадия зарождения российского бизнеса в области производства товаров для частных потребителей была тесная связана с политикой государства по регулированию стоимости национальной валюты и огромным ненасыщенным рынком, который представляла собой постсоветская Россия. Активное импортозамещение, появление сильных российских брендов и перенос производства продукции иностранных компаний в Россию начались только после кризиса 1998 г., когда стало выгодно размещать производство в стране.

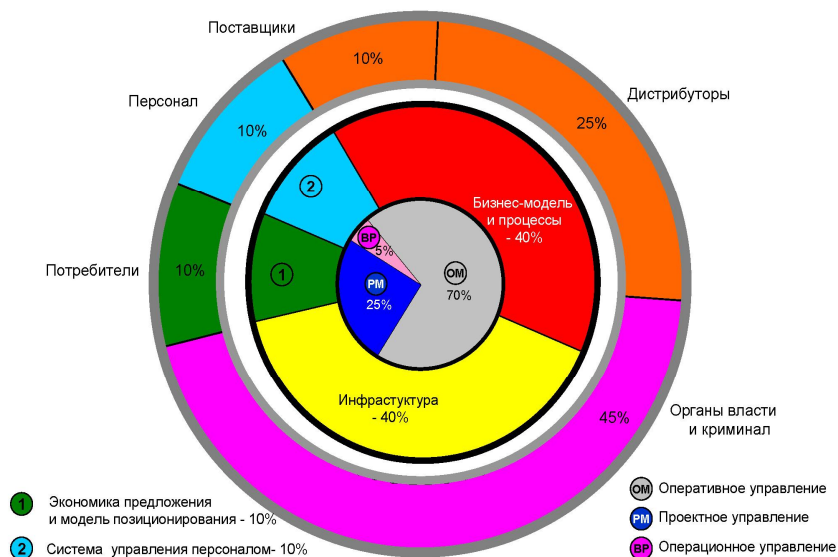


Рис. 1. Ключевые аудитории и элементы системы управления организацией, производящей товары для розничных потребителей на стадии зарождения

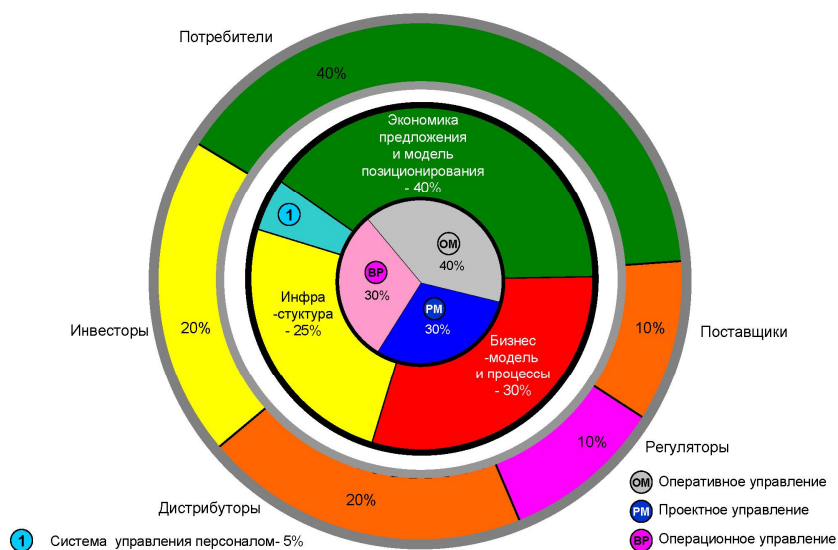


Рис. 2. Ключевые аудитории и элементы системы управления организацией, производящей товары для розничных потребителей на стадии формирования

Продолжительность стадии формирования была очень короткой, поскольку высокая скорость оборота товаров позволила компаниям быстро создать эффективные производства и оттестировать продукты.

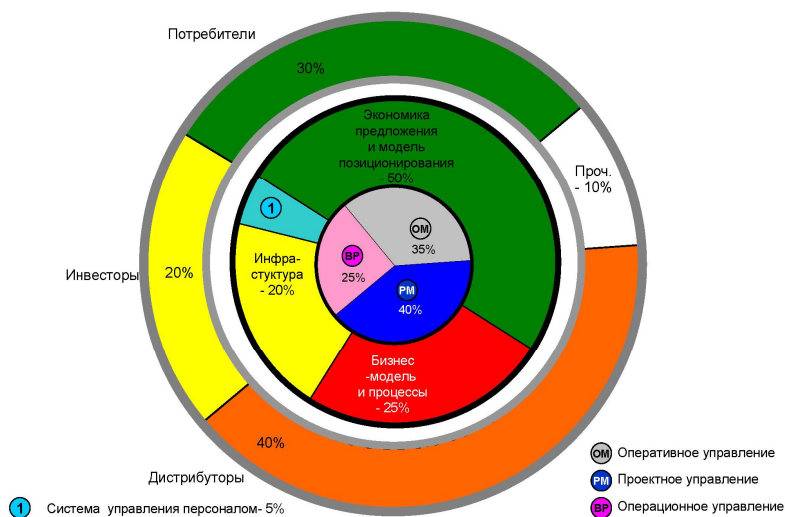


Рис. 3. Ключевые аудитории и элементы системы управления организацией, производящей товары для розничных потребителей на стадии роста

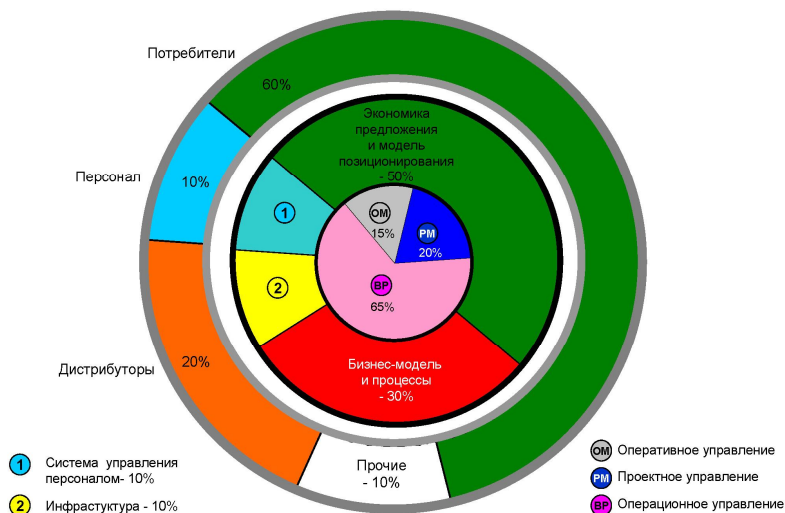


Рис. 4. Ключевые аудитории и элементы системы управления организацией, производящей товары для розничных потребителей на стадии стабилизации

Когда процессы модернизации производственных мощностей завершены, отгестированы на местном рынке и определены самые популярные продукты, компании нацеливаются на завоевание максимальной доли на рынке. Росту бизнеса этого типа в России способствовала внешнеэкономическая конъюнктура: увеличение цены нефти с 21 долл. за баррель в 2001 г. до 96 долл. за баррель в 2008 г. [3] привело к росту расходов бюджета внутри страны и постоянному росту зарплат. Реальные доходы населения, определяющие динамику развития потребительского рынка, росли много лет подряд.

Ответ на вопрос, когда Россия дойдет до «западного» уровня и структуры потребления, зависит от внешнеэкономических факторов и роста благосостояния населения. На стадии стабилизации для компания этого сектора главная задача – мотивировать потребителя сохранять лояльность к брендам компании, регулярно отдавая предпочтение одному бренду, при том, что конкурентное предложения велико, а ценовой фактор выровнен. Игроки, сошедшие с дистанции на стадии роста, расчистили в каждом секторе пространство для 5-10 «мегабрендов», которые сумели не только выжить, но и успешно выразить особенности своих отношений с потребителями. В рамках каждого из них должна существовать диверсифицированная «корзина» предложений, учитывающих даже экзотичные потребительские предпочтения.

### **Список литературы:**

1. L.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis and Bureau of the Census. Survey of Current Business (May 1998).
2. Шаромов А. Как создается и продвигается бренд региона // Корпоративная имиджелогия. – 2008. – № 4.
3. Маслов О.Ю. Хронология знакового роста цен на нефть [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: [www.polit.nnov.ru/2008/09/06/oilrecordwar](http://www.polit.nnov.ru/2008/09/06/oilrecordwar).