

## ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА МОЛОЧНЫХ ПРОДУКТОВ: ДИАЛОГ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ПОТРЕБИТЕЛЯ

© 2008 г.

А.И. Иудин

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

a.i.iudin@kbdt.ru

Поступила в редакцию 15.04.2008

Анализируется процесс формирования у акторов продуктового рынка России новых социальных навыков и функций на примере развития рынка молочных продуктов, который слабо подвержен колебаниям экономической и финансовой конъюнктуры. Молочные продукты являются традиционными и необходимыми для очень широких слоев населения. Выделено и описано пять этапов этого развития – от периода первоначального товарного насыщения до начала соревнования брендов.

*Ключевые слова:* продукты питания, продуктовый рынок, производитель, качество продукта, ценовая конкуренция, бренд, брендинг.

Формирование рыночных отношений – длительный социальный процесс, в ходе которого формируются новые социальные слои, при этом у большинства акторов рынка появляются новые функции и новые навыки. Принципиально по-новому начинают вести себя и потребители, и производители привычных и традиционных продуктов, например, продуктов питания. Рассмотрим эти процессы на примере формирования рынка молочных продуктов.

Рынок молочных продуктов – один из самых чутких сегментов продуктового рынка и поэтому он является образцом, своего рода индикатором процессов развития продуктового рынка. Он является весьма динамичным и емким рынком, слабо подверженным колебаниям экономической и финансовой конъюнктуры. Молочные продукты являются традиционными и необходимыми для очень широких слоев населения как по имущественному положению, так и по составу семьи. В силу это-

го он не может существенно уменьшиться или тем более закрыться. Этот рынок невозможно полностью заменить импортом из-за высокой доли скоропортящейся продукции. На примере рынка молочных продуктов имеет смысл рассмотреть процесс формирования современного продуктового потребительского рынка.

В своем развитии потребительский рынок и производители продуктов питания вместе с ним прошли несколько этапов (табл. 1).

Первый этап является периодом первоначального насыщения дефицитного товарного рынка при наличии достаточной рублевой массы у населения. На фоне скромного ассортимента советских универсамов и тотального дефицита конца 1980 – начала 1990-х годов наполненные прилавки продуктовых магазинов казались реализованной мечтой о светлом будущем. Этот период характеризуется быстрым увеличением числа оптовых компаний, которые при более чем 1000-процентной годовой инфляции все свободные средства вкладывали в постоянно

Таблица 1

Этапы формирования продуктового рынка

Этап	Период	Название этапа	Содержание этапа	
			Для производителей	Для потребителей
I	1992–1994 гг.	Процессы товарного насыщения	Увеличение производства прежнего продукта	Привыкание к разнообразию товаров и быстро растущим ценам
II	1995–1998 гг.	Ценовая конкуренция	Снижение цены на продукцию по сравнению с конкурентами	Большой выбор при относительно спокойной динамике цен
III	1999–2001 гг.	Борьба за качество	Акцент на качестве продукции	Импортозамещение, повышение доверия к отечественным товарам
IV	2002–2004 гг.	Брендинг	Приоритет коммуникаций с потребителями через брендинг	Приоритет бренда при принятии решения о покупке
V	После 2005 г.	Укрупнение	Продажа предприятия или укрупнение через поглощения и объединения	Появление новых продуктов и брендов, вовлечение в диалог с брендами

дорожающий товар. Процесс насыщения рынка был довольно длительным, и в этот период все произведенные предприятиями (или привезенные импортерами) товары быстро раскупались. Предприятия активно производили и продавали тот же продукт, что и до начала реформ. Все их усилия были направлены на рост производительности – увеличение выпуска продукции в единицу времени. При этом вопросы расширения товарной линейки, снижения цены, внешнего вида упаковки и качества товара просто не возникали.

Все предприятия молочной промышленности в этот период активно поставляли свою продукцию в торговлю. В особенно выигрышном положении оказались городские молочные заводы, продукцию которых раньше можно было купить только ранним утром. Отсутствие проблем с сырьем (поголовье молочного стада в Нижегородской области в 1990–1993 гг. снижалось не более чем на 1–2% в год) и быстрый оборот позволили им существенно нарастить объемы производства. Производители масла и сыра, еще не испытывая давления со стороны импорта, также легко находили своего покупателя и наращивали производство.

Финансовый кризис 11 октября 1994 года (черный вторник) заключался, прежде всего, в единовременном резком падении курса рубля на 40% (с 283 до 392 рублей за доллар). Для потребителей это событие обернулось существенным удорожанием товаров и услуг, поэтому платежеспособный спрос резко упал.

В молочной отрасли ситуация усугубилась сезонным подорожанием продукции. Цена на сливочное масло, например, взлетела с 3,5 рублей за килограмм до 16 – в 4,5 раза. Именно в этот сезон россияне познакомились с таким продуктом, как спрэд – сливочное масло с добавлением растительных жиров. Этот продукт имел не только существенно более низкую цену, но и характерный привкус, запах и послевкусие. В этой связи значительная часть импортированной новинки пошла в переработку. В дальнейшем отечественные производители активно поработали над органолептическими характеристиками спрэдов. До конца 2004 года этот продукт продвигался как сливочное масло, выработанное не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). За это время появилось огромное количество его новых марок (в Нижнем Новгороде – более шестидесяти). С января 2005 года оно законодательно было выделено в отдельную группу спрэдов, но этот продукт с

прежним успехом продолжает продаваться под раскрученными брендами.

Важнейшим следствием мини-дефолта и последовавшего за ним роста цен, особенно на импортные товары, стало заметное уменьшение потребления всего спектра молочной продукции. Это привело к радикальным изменениям всего молочного производства, и к концу 1994 года поголовье молочного стада в Нижегородской области снизилось относительно конца 1993 года на 11%.

В результате кризиса более 90% отечественных предприятий стали неплатежеспособными и многие из них разорились и закрылись. Это способствовало переходу к следующему этапу развития отечественного потребительского рынка – этапу ценовой конкуренции. Продуктов на рынке к этому времени стало много, а платежеспособный спрос упал. Производители были поставлены перед необходимостью в первую очередь конкурировать понижением цен. Для предприятий задача сводилась к способности произвести новый или прежний продукт, но по более низкой цене. Менялись или оптимизировались технологии, сокращались издержки, совершенствовались каналы продвижения продукции.

Многие маслозаводы активно стали развивать производство цельномолочной продукции. Именно этот сектор молочного производства не испытывал давления со стороны импорта, да и конкуренция со стороны крупных молокозаводов из других регионов России была всегда невелика из-за высокой доли транспортных расходов в стоимости конечного продукта.

В этот же период происходит масштабная замена такого вида упаковки молочных продуктов, как стеклянная бутылка, на полиэтиленовые пакеты (финпак). Многие эксперты предрекали этому виду упаковки из-за часто случавшейся течи недолгую жизнь и замену ее на картонные коробки. Однако развитие технологий позволило свести этот, по сути, единственный недостаток к минимуму, и сегодня финпак является самым распространенным видом упаковки для жидких молочных продуктов.

В молочной отрасли – это период давления на хозяйства со стороны переработчиков. Договоры на поставку молока заключались с полугодовой отсрочкой платежа! Еще советское разделение труда обязывало многие заводы области вырабатывать масло для стратегического запаса. При этом рентабельность не учитывала потери от побочных продуктов (например, обрат

сливался в канализацию). При отсутствии государственного заказа высвободившиеся объемы молока по-прежнему перерабатывались в сливочное масло, однако его себестоимость была на 50–70% выше рыночной цены из-за многочисленных зачетных схем. Эти схемы были связаны с традицией расчета по бартеру, когда, например, строительные организации существенно завышали сметы своих работ и, получая, в качестве расчета, продукцию молокоперерабатывающих предприятий (чаще всего масло), продавали их по заниженным ценам. Все это приводило к снижению конечной цены продукта на рынке. Остальные производимые молочные продукты также не отличались высокой рентабельностью.

Предприятия сельского хозяйства в связи с неплатежами за сырье несли большие убытки. поголовье молочного стада в Нижегородской области уменьшилось с 406 900 голов в конце 1994 года до 303 700 в конце 1998 года, т.е. на четверть.

Это время характеризуется появлением большого числа разнообразных торговых площадок. Высвобождение рабочих рук и голов из разорившихся и закрытых предприятий, из научных учреждений пополняло ряды розничных торговцев. Финансовый порог вхождения в этот бизнес был минимальным. Надежный заработок обеспечивался способностью найти продукт с хорошим оборотом по минимально возможной цене и взять в аренду торговую точку на рынке. Такую возможность предоставляли и разнообразные зачетные и бартерные схемы.

В условиях валютного коридора при существенной инфляции конкурировать с импортом нашим предприятиям становилось все сложнее. Особенно это коснулось производителей сыра и масла. Производство многих продуктов было свернуто или объем его существенно уменьшен.

Для конечного потребителя этот период характеризуется большим выбором продукции, обилием импорта и невысокими ценами.

Ценовая конкуренция привлекала в нашу страну импортные продукты не лучшего каче-

стью большинству населения. Требования потребителей росли, покупатель уже не хотел просто дешевого продукта – ему стало нужно качество. Ситуация усугубилась кризисом 1998 года, когда практически исчез дешевый импорт. Отечественные производители быстро вернули утраченные объемы производства, и конкуренция между ними развернулась с новой силой. Несколько лет усилия производителей были направлены на производство качественного продукта при сохранении или росте производительности и устойчивости в ценовой конкуренции. Компании стали следить за качеством сырья, работать над дизайном продукта, создавать систему контроля качества на производстве, оптимизировать дистрибуцию.

За несколько лет большинство производителей молочных продуктов смогли наладить простое поточное производство однотипных продуктов нужного качества и по нужной цене. Продукция невысокого качества осталась в продуктовой корзине самых необеспеченных слоев населения. Ряд предприятий, не сумевших обеспечить необходимый уровень качества, прекратили свое существование (например, Сеченовский молокозавод, Богородский гормолзавод). Производители продукции высокого качества смогли постепенно поднимать цены относительно своих конкурентов. При этом многие из них подкрепили свои производственно-сбытовые успехи инвестициями в бренд и рекламную кампанию, завоевав в итоге существенную долю рынка (Шахунские молочные продукты, Княгининское масло).

Постепенно менялся и потребитель. Привычка к качественной продукции переросла в потребность в дополнительных эмоциональных свойствах продукта, а точнее бренда. Для покупателя становятся важными базовые ценности, какие разделяет и продвигает бренд предприятия или продукта. Именно это, а не просто качество стало основанием для приверженности к продукции того или иного производителя. На-

Таблица 2  
Типичные барьеры для роста бренда на различных стадиях принятия решения потребителем о покупке

Стадии	Барьеры
Осведомленность	Низкий уровень рекламной поддержки
Заинтересованность	Недостаточная уникальность бренда
Опыт использования	Недостаточная доступность бренда и/или отсутствие призыва к действию
Лояльность	Приоритетность ценовых сравнений вместо лояльности

ства, что постепенно стало очевидно подав-

ступил этап брендинга. Предприятиям на своем

опыте пришлось осваивать эту новую для них область знаний, тратить значительные средства на преодоление типичных преград для роста бренда (табл. 2).

Для потребителей этот этап характеризуется обилием рекламной информации из всевозможных источников, развитием новых торговых форматов, в первую очередь магазинов самообслуживания и торговых сетей.

В связи с дополнительными инвестициями в бренд и соответственно возросшей конкуренцией двигаться вперед так же динамично, как раньше, стало уже невозможно. Ситуация усугубилась активным развитием торговой розничной сети. Доля производителей в общей наценке для конечного потребителя стала падать. Кроме давления на цены, сети требуют входные бонусы за право размещения продукции на своих торговых полках. Поэтому возникло три основных варианта дальнейшего развития предприятий молочного производства.

Первый вариант – тратить большие средства на поддержание и развитие бренда. Кроме внешних факторов, на многих предприятиях, в том числе и молочных, большую отрицательную роль в развитии бренда играют и внутренние факторы. Это жесткая вертикальная иерархия предприятий, неразвитость горизонтальных связей, слабый менеджмент на более низких уровнях иерархии, отсутствие рыночного мониторинга, неразвитые маркетинговые традиции. Большинство из этих недостатков связаны с унаследованными методами и традициями прошлой, жестко централизованной системы управления. Соответственно реализация этого варианта требует от предприятия не только финансовых, но и немалых административно-организационных усилий. Ко всему прочему, этот вариант по своей сути является модернизацией предыдущего этапа становления продуктового рынка и в перспективе заставит задуматься о других путях развития.

Второй вариант – продать компанию, пока все показатели на высоте. При большом интересе к потребительскому рынку в регионах со стороны столичных и зарубежных компаний этот вариант представляется реальным, однако требует грамотной предпродажной подготовки: прописанные регламенты, обученный персонал, прозрачная отчетность. Не все предприятия отрасли к этому готовы.

Третий, модернизационный, вариант заключается в существенном расширении ассортимента, создании гибкого производства, переходе к более детальному удовлетворению потреб-

ностей клиентов, разработке и созданию инновационных продуктов.

Фактически, второй и третий варианты развития – это две формы процесса интеграции и укрупнения производителей. Именно он позволяет предприятиям выйти на уровень реального диалога с потребителем, причем не эпизодического и одностороннего, а постоянного. Причем, если в случае реализации второго варианта руководство предприятия либо отходит от дел, либо остается в роли наемного менеджера, то в третьем сценарии вся полнота работы по модернизации управления и производства ложится на его плечи. Если до этих пор переход с этапа на этап осуществлялся эволюционно, с изменением или добавлением отдельных подразделений, то теперь требуется радикальная комплексная перестройка предприятия.

По пути укрупнения идут некоторые региональные компании, этот путь проходят и многие федеральные. Круг конкурентов на этом этапе существенно сужается, зато сама конкуренция становится более жесткой, а цена ошибки – более высокой. Покупатель все более активно вовлекается в процесс создания новых продуктов и торговых марок. В классическом цикле управления (информация – анализ – действие – информация) основное внимание во все большей степени переносится на анализ, причем скорость и частота движения по циклу неизменно возрастает. Те предприятия, которые смогут войти в этот цикл и выдержать этот темп, превзойти конкурентов в поиске новых оригинальных подходов и решений, займут завтра лидирующие позиции. В молочной отрасли по такому пути развития пошел шахунский производитель. Объединив ряд перерабатывающих предприятий, в том числе такое крупное, как Нижегородский молочный завод № 1, а также целый ряд молочных хозяйств, руководство построило систему до полноценного вертикально интегрированного холдинга путем создания собственного Торгового дома. В его функции включены наряду с вопросами торговли и логистики задачи мониторинга рынка, разработки и продвижения брендов, выстраивания диалога с целевой аудиторией.

Однако главным недостатком нижегородских предприятий остается отсутствие в ассортименте нестандартных, инновационных продуктов. Рентабельность производства измеряется единицами процентов. Дальнейшее укрепление позиций торговых сетей приведет к поглощению региональных предприятий федеральными отраслевыми холдингами, которые в

силу своего размера и положения на рынке могут договариваться с сетями. Альтернативой этому пути может быть только разорение.

**FORMATION OF THE REGIONAL MARKET OF DAIRY PRODUCTS:  
DIALOGUE OF A MANUFACTURER AND A CONSUMER**

*A.I. Iudin*

Article is devoted to the analysis of process of formation at actors of the grocery market of Russia of new social skills and functions. The analysis is carried out on an example of development development of the market of dairy products which is poorly subject to fluctuations of an economic and financial conjuncture. Dairy products are traditional and necessary for very wide layers of the population. It is allocated and described five stages of this development – from the period of initial commodity saturation prior to the beginning of competition of brands.