

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОДУКТОВОГО РЫНКА

*А.И. Иудин*

В статье рассматриваются основные вехи процесса становления рыночных отношений в пореформенный период, которые оказали огромное влияние на формирование потребительского и, в частности, продуктового рынка в стране. На примере рынка молочных продуктов рассматривается процесс формирования сегодняшнего продуктового потребительского рынка.

Основные вехи процесса становления рыночных отношений в пореформенный период хорошо известны, о них много написано. Это и августовский путч 1991 года с последующим отпуском цен; и политический кризис осени 1993 года; и «черный вторник» 11 октября 1994 года, после которого был введен валютный коридор и существенно снизилась инфляция; и дефолт 1998 года с последующим бурным развитием отечественной экономики. Все эти и многие другие события новейшей российской истории оказали огромное влияние на формирование потребительского и, в частности, продуктового рынка в стране.

Рынок молочных продуктов – один из самых чутких сегментов продуктового рынка. Он достаточно динамичный, емкий. Заменить его импортом полностью невозможно из-за высокой доли скоропортящейся продукции. Молочные продукты являются традиционными для очень широких слоев населения, как по имущественному положению, так и по составу семьи. В силу этого он не может существенно уменьшиться или, тем более, закрыться. На примере рынка молочных продуктов имеет смысл рассмотреть процесс формирования сегодняшнего продуктового потребительского рынка.

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

Первый этап можно условно обозначить как период первоначального насыщения товарного рынка при наличии достаточной рублевой массы у населения. На фоне скромного ассортимента советских универсамов и тотального дефицита конца 80-х и начала 90-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 дорожающий товар. Соответственно все произведенное предприятиями (или привезенное импортерами) быстро раскупалось. 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.

Предприятия молочной промышленности с удовольствием представили 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 испытав давления со стороны импорта, также легко находили своего покупателя и наращивали производство.

Таблица 1

## Этапы формирования продуктового рынка

Этап	Период	Название	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 качество 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

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

В молочной отрасли ситуация усугубилась сезонным подорожанием продукции. Цена на сливочное масло, например, взлетела с 3,5 руб. за килограмм до 16 руб., т.е. в 4,5 раза. Именно в этот сезон россияне познакомились с таким продуктом, как спред – сливочное масло с добавлением растительных жиров. Этот продукт имел не только существенно меньшую цену, но и характерный привкус, запах и послевкусие. В этой связи значительная часть импортированной новинки пошла в переработку<sup>1</sup>. Уменьшилось потребление 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. Это поспособствовало 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.

<sup>1</sup> В дальнейшем отечественные производители активно поработали над органолептическими характеристиками спредов. 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 «спреды», но этот продукт с прежним успехом продолжает продаваться под раскрученными брендами.

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.

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 маслосырзаводы 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). В 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, существенно снижавших конечную цену продукта. Остальные производимые молочные продукты также не отличались высокой рентабельностью. 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.

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 существенно был уменьшен объем производства.

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

Ценовая конкуренция приводила в нашу страну импортные продукты не лучшего качества, что постепенно стало очевидно подавляющему большинству населения. Требования потребителей росли, покупатель уже не хотел просто дешевый продукт – 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 акцент производителей был направлен 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 поднять цены относительно своих конкурентов. Параллельно 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. Покупателю стало важно, какие базовые ценности разделяет и продвигает бренд, и именно это, а не просто качество стало основанием для приверженности к продукции того или иного производителя. Наступил 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).

Таблица 2

**Типичные барьеры для роста бренда  
на различных стадиях принятия потребителем решения 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

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

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 торговых розничных сетей. Доля производителей в общей наценке для конечного потребителя стала падать. Кроме давления на цены, сети стали требовать входные бонусы за право размещения продукции на своих торговых полках. Поэтому возникло три основных варианта дальнейшего развития.

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 заставляет задуматься о других путях развития.

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

Третий вариант – существенно расширить ассортимент, создать гибкое производство, перейти к более детальному удовлетворению потребностей клиентов, начать создавать инновационные продукты.

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

В молочной отрасли по такому пути развития пошел шахунский производитель. Объединив под единым руководством ряд перерабатывающих предприятий и молочных хозяйств, руководство нацелилось на достройку системы до полноценного вертикально интегрированного холдинга путем приобретения и модернизации торгового дома. В его функции планируется включить наряду с вопросами торговли и логистики задачи мониторинга рынка, разработки и продвижения брендов, выстраивания диалога с целевой аудиторией.

По пути укрупнения идут и другие 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 более активно будет вовлекаться в процесс создания новых продуктов и торговых марок. В классическом цикле управления (информация – анализ – действие – информация) основное внимание все более переносится на анализ, причем скорость и частота движения по циклу будет неизменно возрастать. Кто из предприятий сможет выдержать этот темп, «передумать» конкурентов, тот и займет завтра лидирующие позиции. А какие новые вызовы предложит лидерам рынок – покажет время.

The article discusses the main stages of formation of market relations in the post-reform period which influenced the formation of the consumer market, particularly the food market in the country. On the example of the dairy products market the process of formation of today's consumer food market is considered.