

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН

Карев Александр Викторович

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ**

Специальность: 08.00.05. – экономика и управление народным
хозяйством: маркетинг

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д. э. н. Нижегородцев Роберт Михайлович

Москва - 2016

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Сетевые эффекты как основа для формирования дилерских сетей	12
1.1. Дилерские сети как основная форма маркетинговых каналов распределения товаров	12
1.2. Аспекты эффективности организационных структур дилерских сетей	20
1.3. Дилерские сети как гибридные структуры, их особенности и значение	38
1.4. Положительные сетевые эффекты как основа эффективных дилерских сетей	55
1.5. Роль дилерских сетей в системе реализации товаров массового потребления	62
Глава 2. Современная практика и основные тенденции развития дилерских сетей на рынке бытовой техники	72
2.1. Влияние процессов глобализации на российский рынок бытовой техники	72
2.2. Тенденции модификации глобальных сетей	82
2.3. Специфика российского рынка бытовой техники	95
2.4. Текущая ситуация и перспективы развития рынка бытовой техники	114
Глава 3. Стратегии и принципы построения дилерских сетей	129
3.1. Базовые методы организации дилерских сетей	129
3.1.1. Формирование продуктовой политики	132
3.1.2. Ценовая политика в канале сбыта	134
3.1.3. Ценовая дискриминация	137
3.1.4. Эксклюзивные права продаж	139

3.1.5.	Кредитная политика	141
3.1.6.	Рекламная политика в дилерской сети	142
3.1.7.	Организация гарантийного обслуживания	144
3.2.	Проблемы координации дилерских сетей	148
3.2.1.	Стратегия выхода на новый рынок	148
3.2.2.	Структура каналов сбыта в дилерской сети	152
3.2.3.	Конфликты в сети	157
3.2.4.	Альтернативные каналы поставок	162
3.3.	Значение факторов территориального характера	165
Заключение		184
Список литературы		192
Приложения		205

Введение

Актуальность исследования. Выбор темы диссертационного исследования продиктован двумя основными факторами: развитием маркетинговых каналов распределения и реализации товаров в сфере торговли и усилением роли сетевых структур в формировании и развитии дилерских организаций в конце двадцатого века.

Рост объемов потребления на протяжении последней четверти прошлого века предъявил новые требования ко всей системе организации продвижения и сбыта товара, призванной насытить и разнообразить потребительский рынок России.

Отход от вертикально интегрированных, жестко контролируемых структур в торговле, предоставление свободы частным предприятиям в конце 80-х - начале 90-х годов прошлого века породили принципиально новую, рыночную среду, значительно усилив в ней роль адаптивных элементов. В сфере торговли начался бурный рост дилерских сетей, способных обеспечить сбыт крупных партий товара и насыщение громадного отложенного спроса по целому ряду товаров длительного пользования, в том числе бытовой техники.

С начала 90-х годов прошлого века быстрыми темпами шел процесс позиционирования на открывшемся российском рынке западных производителей, сыгравших на начальном этапе ключевую роль в формировании дилерских сетей. К концу 90-х годов дилеры выросли, закрепились на рынках и начали активно конкурировать между собой.

Сегодня остро стоит вопрос оптимизации дилерских структур, их эффективного роста, что напрямую определяет способность компаний снижать накладные расходы, влияющие на их конкурентоспособность.

Не менее важным является определение значения и роли дилерских сетей в каналах продвижения товаров к потребителю, выявление принципов и механизмов организации дилерских сетей на основе существующих маркетинговых концепций.

В работе рассматриваются дилерские сети на российском рынке бытовой техники (к ней относятся бытовые приборы для кухни и дома).

Разработанность темы исследования.

Исходные теоретические положения о каналах распределения как основы инфраструктуры товарного рынка и важнейшей компоненты маркетинга дилерской сети представлены в работах российских ученых: Азоев Г., Багиев Г., Голиков Е., Голубков Е., Замятин Б., Маркова В., Маслова Н., Новиков А., Попов Е., Поршнева А., Ямпольская Д. Среди зарубежных ученых, занимавшихся разработкой данной проблемы, можно отметить Эванса Дж., Котлера Ф., Бермана Б., Болта Г., Брука М., Ламбена Ж., Хоскинга А. Хруцкого В.

В разработку теории сетевых подходов в маркетинге значительный вклад внесли Андерсон Д., Афанасьев А., Йохансон Я., Маттсон Л., Рафинеджад Д., Румянцева М., Соренсен О., Стерлин А., Третьяк О., Хаканссон Х., Снеота Я.

Исследование проблемы создания эффективных дилерских структур, их функционирования на рынке и успешного развития требует совмещения различных экономических концепций и подходов.

Вопросам эффективного функционирования организаций в рыночной среде посвящены многочисленные труды отечественных и зарубежных авторов, среди которых следует упомянуть Акоффа Р., Бира С., Виссему Х., Дафта Л., Друкера П., Клейнера Г.Б., Лэмпела Дж., Мильнера Б.З., Минцберга Г., Портера М. Новый взгляд на проблему эффективности, который представляет рынок как сложную динамическую нелинейную систему, был заложен в работах Алле М., Мандельброта Б., Петерса О.

Основная тема работы - построение каналов распределения и реализации товаров - представлена работами российских и зарубежных авторов: Аникин Б., Гаджинский А., Дорощук Н., Дойль П., Кофлан Э., Пашутин С., Родионова В., Сергеев В., Туровец О., Уиллер С., Хирш Э., Штерн Л., Штерн Ф., Федорова Н., Эль-Ансари А.

Значительная доля информации по данной тематике содержится в практических рекомендациях различных консалтинговых агентств, и этот опыт требует сегодня более подробного анализа и вовлечения в научный оборот.

Целью исследования является выявление и разработка методов и стратегий создания и развития дилерских сетей на основе анализа российского рынка бытовой техники.

Данная цель определила следующий круг **задач** диссертационной работы:

- определить на основе сетевого маркетингового подхода роль и значение дилерских сетей в системе рыночных институтов;
- обосновать принципы формирования и развития каналов сбыта в современных организационных структурах и выявить роль сетевых эффектов в образовании и функционировании эффективных дилерских сетей;
- выявить тенденции развития и модификации дилерских сетей в сфере бытовой техники на российском рынке с учетом мировых тенденций;
- определить методы и предложить инструментарий для формирования эффективных дилерских сетей.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования в представленной работе выступают структуры дилерских сетей на российском рынке бытовой техники.

Предметом исследования являются стратегии и методы формирования и координации дилерских сетей, а также организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития дилерских сетей.

Теоретическую и методологическую базу диссертационного исследования составили фундаментальные концепции и подходы классической экономической теории и информационной экономики, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам рынка и организационных структур, маркетингу и формированию каналов распределения и реализации товаров. Использование положений этих теорий стало основой для построения авторской концепции на базе

интеграции различных теоретических позиций при сохранении целостности научных подходов к избранной научной проблеме.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили: официальная статистика, материалы из научных журналов и периодической печати, материалы специализированных российских и зарубежных изданий, электронные научные издания, аналитические статьи отраслевых порталов, открытые отчеты консалтинговых компаний, материалы опроса экспертов и участников рынка – специалистов действующих компаний на российском и европейском рынках, а также результаты собственных маркетинговых исследований автора на рынке бытовой техники.

Основные методы исследования. Для решения поставленных задач исследования использовались следующие методы: группировки и сравнения данных, структурно-функционального анализа, системного анализа и синтеза, экспертных оценок, эвристические методы, а также табличные и графические методы визуализации и интерпретации статистических данных.

Область **исследования соответствует** основным положениям п. 9.16. «Стратегии и методы построения маркетинговых каналов распределения товаров» и п. 9.18. «Развитие дистрибьюторских и дилерских сетей реализации продукции, оптовые и розничные сети, сетевой маркетинг» Паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)».

Рабочая гипотеза: дилерские сети обладают гибридной структурой организации, которая строится на базе сочетания сетевых и иерархических взаимосвязей. Сетевая составляющая обеспечивает расширенную базу роста, иерархия позволяет контролировать и организовывать оргструктуру компании. Основой эффективного развития дилерских сетей являются положительные сетевые эффекты.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Дилерские сети являются сегодня основными каналами реализации товаров на потребительском рынке. Они строятся на базе гибридных структур, сочетающих

иерархические и адаптивные элементы, что позволяет решать разнополярные задачи.

2. Дилерские сети формируются на базе объединения автономных экономических агентов – дилеров, в рамках единой организационной структуры, функционирующей в соответствии с определенным набором норм и правил, связанных между собой общими финансовыми, информационными, товарными потоками, торговыми марками и сервисами.

3. Роль адаптивных элементов дилерских структур, лучше приспособляющихся к работе с конкретными покупателями и быстрее реагирующими на локальные изменения рынка, возрастает по мере роста нестабильности внешней среды, что характерно для современной экономики.

4. Сетевые эффекты являются ключевым фактором, определяющим уровень эффективности сетевых структур. Широкое использование положительных сетевых эффектов позволяет торговым структурам доминировать на рынке.

5. Мировой рынок бытовой техники контролируется крупными транснациональными концернами - производителями и торговыми сетями. Высокая степень концентрации определяется возможностью организации широкомасштабного производства и большой емкостью потребительского рынка.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке универсальной системы принципов применительно к дилерским сетям, определении их как гибридных структур и выявлении факторов их эффективного роста, а также и методов формирования и координации дилерских сетей на базе российского рынка бытовой техники.

Научная новизна заключена в следующем:

1. Обоснована характеристика современных дилерских сетей как гибридных структур, означающая, что они сочетают в своей организационной структуре иерархию как средство управления организационной структурой и контроля ее специфических ресурсов с определенным уровнем свободы отдельных дилеров сети. Такая структура позволяет комбинировать такие противоположные, но и взаимодополняющие качества, как прочность и гибкость, единую стратегию при

ограниченной независимости отдельных элементов системы, быструю реакцию на изменение внешней среды, накопление положительного опыта и отсеивание неэффективных компаний, а также существенно расширить пределы роста сети при сохранении двухуровневой оргструктуры.

2. Показано, что объединение в рамках дилерской среды единиц координации – отдельных фирм, позволяет создать структуру более высокого порядка, усиливающую положительные сетевые эффекты и способную многократно увеличить суммарную долю рынка и товарооборот. Положительные сетевые эффекты, создаваемые за счет использования дилерами единых товарных потоков, брендов и сервисов в рамках единых каналов сбыта, играют ключевую роль в повышении эффективности.

3. Выделены основные принципы и методы формирования дилерских сетей на основе маркетинговой концепции 5P: ценовая дискриминация, предоставление эксклюзивных прав продаж, политика рекомендованных цен, кредитная и рекламная политика. Управление дилерской сетью осуществляется через контроль специфических ресурсов: каналов сбыта, продвигаемых через них товарных брендов, сетей сервисного обслуживания, кредитных линий.

4. Выявлены основные источники возникновения конфликтов в дилерской сети и сформулирован принцип поддержания сбалансированной конкуренции во внутренней среде сети в соответствии с уровнем потребительского спроса.

5. Определены решающие факторы влияния процессов глобализации на российский рынок бытовой техники, заключающиеся в формировании российского рынка как части рынка глобального и усилении роли крупных торговых сетей. Раскрыты основные особенности российского рынка бытовой техники, состоящие в преобладании импортной бытовой техники, а также полном доминировании западных производителей на территории Российской Федерации и крупных торговых сетей на российском рынке.

Теоретическая значимость исследования состоит в объяснении механизмов организационных структур дилерских сетей, обосновании принципов их эффективной организации и стратегий развития на основании предложенной

концепции гибридной структуры дилерской сети с учетом сетевых эффектов, а также разработке на их основе системы базовых принципов в отношении условий возникновения, координации, формирования и развития дилерских сетей.

Практическая значимость исследования состоит в определении инструментов и методов формирования эффективных дилерских сетей, оценке текущего состояния рынка и перспектив развития торговых сетей на российском рынке бытовой техники. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при разработке программ учебных курсов по дисциплинам «Маркетинг» и «Менеджмент».

Апробация основных положений работы проводилась на нескольких научных конференциях, в том числе: Международная научно-практическая конференция «Управление инновациями - 2011», Москва, 2011, Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономического развития: теория и практика в современных условиях», Минск, 2011, IV Международная научно-практическая конференция «Стратегия инновационного развития экономики: бизнес, наука, образование», Харьков, 2012, Тринадцатый всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», Москва, 2012, Международная научно-практическая конференция «Неоиндустриализация и инновационное развитие России», Краснодар, 2012, X Международная научно-практическая конференция «Глобализация экономики и российские производственные предприятия», Новочеркасск, 2012, Двадцать вторые Друкеровские чтения «Инновационное развитие России: императивы и альтернативы», Москва, 2016.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 14 научных работ общим объемом 16,29 п. л., в том числе: монография объемом 10 п. л., 13 статей общим объемом 6,29 п. л., из них 7 статей объемом 4,02 п. л., – в изданиях, рекомендованных ВАК.

Объем и структура диссертации. Структура диссертационной работы определена целями, задачами и логикой изложения материала. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Диссертация изложена на 207 страницах, содержит 26 рисунков и 11 таблиц. Список литературы и других использованных источников включает 162 наименования.

Глава 1. Сетевые эффекты как основа для формирования дилерских сетей

1.1. Дилерские сети как основная форма маркетинговых каналов распределения товаров потребителям

Развитие торговых структур на российском рынке бытовой техники происходило в условиях громадного отложенного спроса на данный вид товаров. Российский рынок к началу 90-х годов характеризовался практически полным отсутствием качественной бытовой техники в требуемых количествах.

С момента либерализации внешней торговли начался процесс выхода на российский рынок зарубежных компаний, которые были способны насытить российский рынок бытовой техникой необходимого качества и в требуемом объеме.

Новый рынок потенциально представлял значительный интерес для иностранных производителей, как и всякий новый рынок, никем не занятый. На этом этапе важно было создать обширную систему продвижения, реализации и распределения товаров потребителям.

Интересы потребителя всегда играли определяющую роль в формировании рыночного спроса. И выстраиваемая система товародвижения также должна иметь исходным пунктом потребительский спрос и связанный с ним комплекс интересов и потребностей в отношении приобретаемого товара. Такой комплекс включает доставку товаров в срок и по приемлемым ценам, а также организацию сети сервисного обслуживания.

Для обеспечения данного комплекса необходимо создание рыночной структуры, специализирующейся на организации продвижения и распределения товаров от производства непосредственно к потребителю. Таким образом, возникла

потребность в реализации комплекса функций, которые не имели прямого отношения к производству. И роль такой структуры в силу своей специализации выполняет не производитель. Кроме того, создание подобной структуры требует дополнительных объемных инвестиций и предполагает сопряженные с ними риски.

Вследствие этого для реализации задачи построения подобной системы и достижения целей удовлетворения потребительских интересов наиболее оптимальным образом возникли и развились системы дилерских сетей. На сегодняшний день, по истечении четверть векового периода, продвижение и распределение массовых товаров потребителю на российском рынке бытовой техники было реализовано через систему дилерских сетей.

При этом потребители получают непосредственный выигрыш по следующим основным пунктам:

1. Широкое товарное предложение, что крайне актуально для российского рынка, занимающего громадную территорию.
2. Высокий уровень распределения сетей и соответствующая ей степень охвата рынка позволила обеспечить широкую сеть сервисного обслуживания, что крайне важно на рынке сложных технических товаров.
3. Быстрый рост сетей обеспечил адекватное ценовое предложение, основанное на сетевом эффекте, который создает базу для снижения цен по мере роста сети.

Но для насыщения рынка и удовлетворения потребительского спроса необходимо также наладить взаимосвязи на уровне B2B между участниками дилерской сети и производителем, организовать ее в функционирующую систему, структурировать определенным образом. Только таким образом можно решить задачи получения значительного потребительского выигрыша, перечисленные в 3-х пунктах выше.

Построение системы сбыта продукции на современных рынках имеет ключевое значение в процессе ее распределения и продвижения к потребителю.

Основная цель организации такой системы состоит в реализации экономического интереса производителя на основе удовлетворения

платежеспособного спроса потребителя через механизм обмена на свободном рынке посредством обеспечения максимально возможных объема продаж и доли рынка товаров производителя.

Основные задачи, реализуемые каналом сбыта, следующие: организация распределения, своевременное и полное снабжение потребителей ассортиментом товаров; поддержание стабильности партнерских отношений и хозяйственных связей; снижение совокупных издержек, связанных с продвижением продукции к потребителю.

В данной работе рассматриваются дилерские сети, как наиболее распространенный на сегодня вариант каналов сбыта, а также важный элемент в системе современной торговли.

Дилерская сеть – это объединение компаний в рамках единой организационной структуры, функционирующей в соответствии с определенным набором норм и правил, связанных между собой общими финансовыми, информационными, товарными потоками, торговыми марками и сервисами.

Дилерские сети выполняют, прежде всего, функции доведения потребности в форме реального товара и услуг по его реализации, доставке и техническому обслуживанию до потребителя.

Объединения торговых компаний в составе дилерских сетей происходят на базе общих экономических интересов, как правило, в рамках определенного канала распределения и реализации товаров. Тенденция к объединению обусловлена борьбой за освоение рынков сбыта, желанием контролировать их значительные доли, стремлением продвигать на рынок новые товары и услуги.

При этом основой для взаимодействия чаще всего служит определенная группа товаров (или услуг), торговая марка, сервисная сеть, что не вызывает необходимости слияний и поглощений одних компаний другими.

Вследствие этого требуется соответствующий базис для объединения независимых рыночных агентов в рамках общих целей и задач. Степень интеграции определяется совпадением целей и объемом находящихся в распоряжении потенциальных партнеров ресурсов.

Дилерские сети реализуют организационную структуру, которая позволяет достаточно гибко осуществлять интеграцию компаний в дилерскую среду, объединенную общими задачами и целями.

Согласно определению американской ассоциации маркетинга: Маркетинг — это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

Данное определение задает маркетинг отношений, который учитывает интересы всех участников процесса и взаимосвязи между ними на основе построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации: клиентами, поставщиками, дилерами, персоналом.

Такая трактовка предполагает сетевой подход.

Сетевой подход в маркетинге предполагает, что любая организация функционирует в пределах какой-то определенной сети, состоящей из ограниченного числа поставщиков, покупателей и других контрагентов, называемых субъектами сети. Данные субъекты рынка взаимодействуют, образуя между собой сеть долгосрочных взаимоотношений и взаимозависимостей, что позволяет им контролировать друг друга и взаимно получать доступ к ресурсам. Но подобная сетевая структура должна быть организована и структурирована определенным образом.

Базовым элементом и единицей координации, на основе которых строятся дилерские сети, является фирма. Фирма противопоставляется рынку с позиций процессов обмена – внутри фирмы отсутствует возможность выбора, а основным принципом координации является директивное управление на основе иерархической подчиненности нижестоящих элементов вышестоящим.

Рынок следует определить, как процесс совершения обменных операций (сделок) между агентами, сопровождающихся установлением обменных цен под влиянием ряда факторов, в том числе поведения и действий самих агентов, совершаемый на основе признаваемой участниками системы правил. Рынок – это, прежде всего, процесс обмена, и оптимизирующая свою деятельность компания

ищет границу не с «рынком», а с такими же компаниями, как и она сама – в процессе конкурентного отбора наиболее эффективных структур.

Обменные операции характерны как для рынка, так и для фирмы, но условия их осуществления различны: на рынке присутствует гораздо большая свобода выбора, чем в рамках фирмы. При этом граница между фирмой и рынком не является строго очерченной; различные подразделения компаний имеют разную степень свободы, а слияние и обособление бывших подразделений компаний происходит на рынке постоянно.

Таким образом, на рынке имеет место взаимодействие рыночных агентов (обособленных самостоятельных компаний) посредством координации. Развитие практически любого рынка ведет к образованию связей различной степени жесткости между действующими на «свободном» рынке агентами – формально независимыми фирмами, но де-факто зависящими друг от друга в той или иной степени.

Организация продвижения и распределения является ключевым звеном в реализации маркетингового комплекса в каналах сбыта товаров.

Распределение - это единый комплекс мер, направленный на формирование спроса, получение и обработку заказов, комплектацию и подготовку продукции к отправке, организацию расчетов за нее, оформлению документов (в т. ч. таможенных), отгрузку продукции на определенных условиях, логистику товаров и контроль движения грузов.

В основе организации сбыта продукции лежит система продвижения товаров от производителя к потребителю. Продвижение – это любая форма сообщений, используемых фирмой для информирования, напоминания и убеждения потенциальных потребителей о своих товарах и услугах, акциях, условиях работы, образе и общественной деятельности. Продвижение товара включает в себя:
Выбор каналов распределения и управление ими.

Определение условий поставки и сделки купли-продажи.

Поддержку потребителя в системе продаж и сервисное обслуживание.

Информирование потребителя о товарах.

Поддержание информационного поля о свойствах, ценах и обновлениях товаров.

Продвижение товара осуществляется через каналы распределения посредством организации маркетинговых коммуникаций с использованием набора маркетинговых стратегий. Рассмотрим их более подробно.

Под маркетинговыми каналами распределения понимается совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю, являясь при этом цепочкой создания добавленной стоимости на пути от производителя к потребителю, уровень которой зависит от институциональных условий и уровня транзакционных издержек.

Следующие факторы влияют на выбор канала распределения:

Потребители: объем спроса, концентрация и распределение, величина средней покупки, потребности, сегменты.

Товар: стоимость, сложность, сохранность.

Структура дилеров и число участников (ширина канала).

Уровень конкуренции в канале.

Каналы распределения реализуют следующие функции:

- сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена;
- установление контактов и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- проведение переговоров с контрагентами в целях согласования условий сотрудничества;
- стимулирование сбыта посредством разработки и брендинга товара;
- организация товародвижения и реализации товара;
- финансирование издержек на создание и развитие каналов сбыта;
- распределение рисков в процессе функционирования канала.

Дилерские сети представляют собой каналы распределения товаров, которые нельзя однозначно отнести ни к горизонтально, ни к вертикально интегрированным системам. Они представляют собой гибридные системы, где сочетаются элементы вертикальной и горизонтальной интеграции, представленные соответственно иерархическими и сетевыми типами связей.

Взаимодействие дилеров в рамках сети в совместном освоении маркетинговых возможностей конкретного рынка происходит в рамках горизонтальной интеграции; а значительная часть деятельности производителей и дистрибьюторов по организации, развитию и управлению дилерской сетью более соответствует процессам вертикальной интеграции.

Острая конкурентная борьба на современных рынках минимизирует число посредников в каналах распределения. Вследствие этого современные каналы распределения включают, как правило, только производителей и продавцов.

Производители осуществляют поставки товара на рынок, играя при этом роль дистрибьюторов, а дилеры – его реализацию: таким образом, речь идет о специализации участников канала, который обычно предполагает наличие не более 2-х уровней.

Налицо тенденция сокращения числа посредников в канале распределения и быстрого устранения неспециализированных посредников.

Помимо основных участников канала (дилеров) в нем могут быть задействованы специализированные участники: логистические, сервисные, рекламные, финансовые и страховые компании, которые оказывают услуги основным.

На современных глобальных рынках практически повсеместно получили распространение комбинированные маркетинговые системы, когда поставщик товара формирует несколько каналов распределения, с целью охватить различные сегменты рынка. Данная стратегия позволяет максимизировать объемы продаж и увеличить рыночную долю, обеспечив своей продукции стабильное положение на рынке.

Продвижение товара осуществляется посредством организации маркетинговых коммуникаций. Маркетинговая коммуникация фирмы - это комплексное воздействие фирмы на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для продвижения товара в рамках канала распределения.

Маркетинговая коммуникация предполагает, с одной стороны, воздействие на целевую аудиторию, а с другой, - получение встречной информации о реакции на осуществляемое фирмой воздействие.

Воздействие на целевую аудиторию направлено на формирование положительного образа продукции, поставляемой через дилерскую сеть, и осуществляется посредством комплекса рекламных мероприятий, в большинстве случаев с целью сформировать и позиционировать на рынке торговый бренд.

Обратная связь – это оценка воздействия коммуникации на потребителя, реализуемая через соответствующие информационные каналы, прежде всего через данные служб продаж и сервисных центров. Она необходима, чтобы судить об успехе коммуникации.

Главным критерием оценки качества маркетинговых коммуникаций является факт покупки товара потребителем, зафиксированной в центрах продаж.

Продвижение товара через каналы сбыта осуществляется в рамках выбранной маркетинговой стратегии, т. е. процесса планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед дилерской сетью целей. Производители бытовой техники наиболее широко используют следующие стратегии:

Стратегия сегментации - увеличение степени насыщения предлагаемыми товарами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса в каждой группе. Основой данной стратегии является формирование предложения для максимально возможного числа ценовых сегментов потребителей, а также расширение предложения в рамках каждого сегмента.

Стратегия диверсификации - освоение производства новых товаров и рынков, распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области. В рамках данной стратегии производители бытовой техники стремятся максимально расширить предлагаемый модельный ряд, а также развивать сотрудничество с производителями в смежных сегментах рынка.

В современном глобализированном мире широко используется стратегия интернационализации - освоение новых, зарубежных рынков. Она не ограничивается поставкой на новые рынки продукции, на большинстве локальных рынков крупные концерны открывают собственное производство.

Широкое распространение дилерских сетей в сфере осуществления продаж произошло вследствие широких возможностей в наращивании объемов реализации и завоевании рынка, богатому спектру средств продвижения товара в рамках дилерских сетей, сочетанию одновременно гибкости и возможности контроля дилерских сетей производителями и дистрибьюторами, удобных коммуникационных возможностей с потребителями. Речь идет о формировании дилерских сетей как наиболее удобной и эффективной системы продвижения товаров от производителя к потребителю.

1.2. Аспекты эффективности организационных структур дилерских сетей

Представление о рыночной эффективности стало складываться со времени работ Л. Вальраса и В. Парето. Ими высказано предположение о возможности достижения состояния эффективного равновесия между спросом и предложением и сформулирован (В. Парето) предельный критерий эффективности: распределение является эффективным, если товары нельзя перераспределить так, чтобы никому не стало хуже, но кому-то стало лучше.

У данного критерия есть слабое место: принцип оптимальности не определяет, чье благосостояние должно увеличиваться в результате перераспределения товаров – тех, кто в данный момент более обеспечен, или менее, и не задает никакого начального их соотношения, не позволяя избежать расслоения общества по уровню доходов.

Действительно, если начальный общий уровень благосостояния низок, а часть общества имеет возможность резко его увеличить (что довольно часто наблюдается на практике), то это приведет к расслоению общества без нарушения принципа оптимальности Парето.

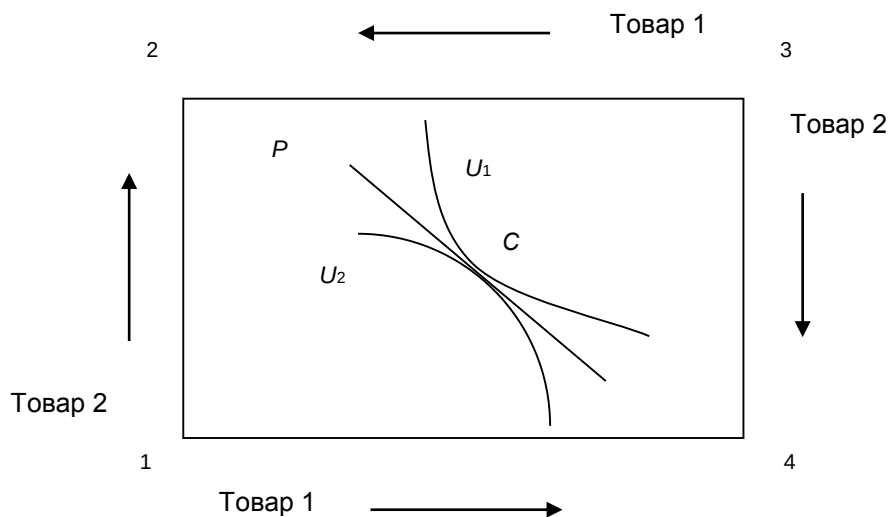


Рисунок 1- «Ящик Эджворта»

Вместе с тем, предположение В. Парето о нахождении равновесия (устойчивого баланса) на рынке выглядит вполне логичным. Действительно, если на рынке некоторого товара существует определенный объем спроса, то равновесное состояние будет достигнуто в том случае, если продавцы этого товара смогут обеспечить поставку на рынок объема товаров соответственно спросу.

Для иллюстрации принципа Парето используется диаграмма – так называемый «ящик Эджворта» (рис. 1). На осях координат – объем товаров (товар 1 и товар 2) из противоположных точек (1 и 3). Каждая точка в «ящике Эджворта» соответствует определенному набору товаров, а обменные операции между владельцами задают перемещения между точками диаграммы. Кривые безразличия потребителей U_1 и U_2 соединяют точки диаграммы, в которых сочетания товаров обеспечивают одинаковый уровень удовлетворения потребностей.

При этом в предложенной модели применяются следующие существенные упрощения (хотя на практике они наблюдаются крайне редко):

- оба участника обмена имеют полную информацию о предпочтениях друг друга;
- транзакционные издержки равны нулю;
- имеет место свободный обмен.

Точка равновесия (эффективности) определяется следующим образом. Согласно принципу оптимальности Парето, распределение эффективно только тогда, когда предельные нормы замещения любых двух товаров одинаковы для всех потребителей [97]. Это означает, что нет необходимости совершать обменные операции.

Но это возможно только в точке пересечения выпуклых кривых безразличия U_1 и U_2 : точка C – единственная, и проходящая через нее касательная к обоим кривым задает единственное значение предельной нормы замещения (рис. 1).

Данное обоснование порождает ряд вопросов. Например: как изменится модель в случае описания реального рынка?

И если обменные операции в точке равновесия прекращаются, то означает ли это, что рынок находится в эффективном состоянии, или он не существует?



Рисунок 2 - Модифицированный «Ящик Эджворта» обмен двух товаров

Существенная проблема заключается также в том, что данную модель можно применять только к случаям обмена товарами между двумя лицами (или странами), когда они производят часть товаров для собственного потребления, а часть предлагают в обмен на другие товары (что было широко распространено в натуральных хозяйствах).

Модель товарной экономики, где появляются деньги и возникают товарно-денежные отношения и компании, производящие товар исключительно для продажи, выглядит иначе. Для большей наглядности удобнее использовать модифицированную схему «ящика Эджворта», где учитываются движения денег от покупателя к продавцу и товара от продавца к покупателю (рис. 2).

Рассмотрим подробно «ящик Эджворта» (рис. 3), где присутствуют покупатель (его товар и деньги отсчитываются от точки 3), обладающий денежной суммой M_m , и продавец (отсчет товара и денег идет из точки 1), желающий продать некоторое количество товара Q_m (рис. 3). Для удобства будем называть их агентами, производящими на рынке операции обмена.

До начала процесса обмена покупатель и продавец будут находиться в точке 2. Ребра 1–2 и 2–3 характеризуют состояние, когда один из агентов приобретает товар (или деньги), ничего не отдавая взамен, а точки 1 и 3 – крайние положения процесса (товар получен бесплатно или деньги получены без поставки товара).

Будем считать процесс обмена завершенным, если продавец и покупатель находятся на ребрах «ящика Эджворта», не соприкасающихся с исходной точкой 2 (ребра 3–4 и 1–4). Поскольку в таком положении один из ресурсов как минимум одного агента всегда равен нулю, то дальнейший обмен невозможен.

Подобные состояния – в натуральном хозяйстве редкость (там агенты обменивают лишь излишки продуктов, которые требуются в определенных объемах для собственных нужд), но товарный рынок стремится как раз к таким состояниям.

Продавец желает реализовать весь товар, поскольку он был произведен или приобретен им именно для продажи, и выручить за него (по возможности, всю

сумму M_m) денежные средства покупателя, а покупатель хочет приобрести товар, причем за данный период времени именно количество Q_m .

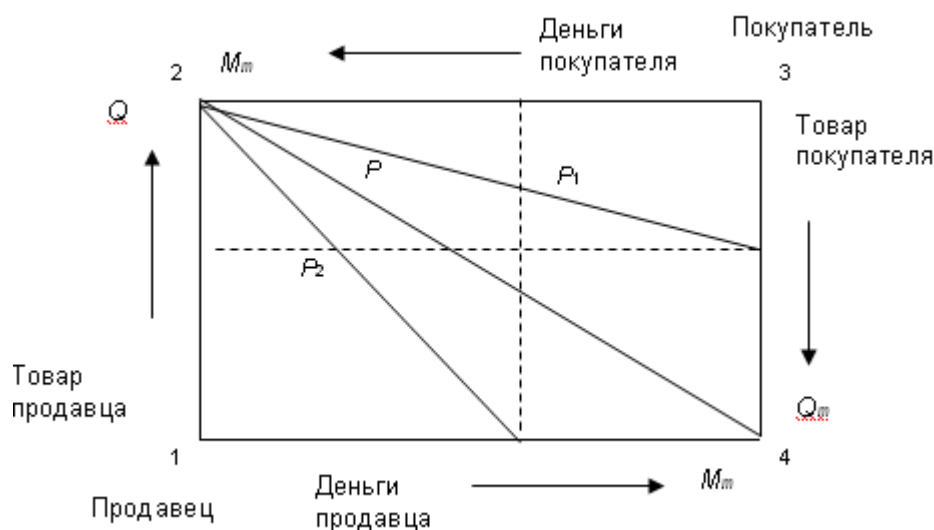


Рисунок 3- «Ящик Эджворта»: обмен по схеме «товар – деньги»

При выполнении этих условий законченный процесс обмена приведет агентов в точку 4: здесь весь товар продавца находится у покупателя, а все деньги покупателя – у продавца; причем тангенс угла наклона линии цены P определит равновесную цену продажи (как отношение уплаченной денежной суммы к числу проданных единиц товара). Если обмен произойдет именно таким образом, то можно утверждать, что он прошел эффективно.

Если процесс обмена «приведет» участников на ребро 3–4 (прямая P_1), процесс обмена будет неэффективным для покупателя, поскольку он потратит денежную сумму M_m полностью, но приобретет лишь часть товара. Если же процесс обмена «приведет» участников рынка на ребро 1–4 (прямая P_2), то неэффективным процесс обмена будет для продавца – он продаст весь товар ниже равновесной цены.

Предположим, что процесс обмена будет развиваться не по прямой, а по ломаной линии P' (рис. 4). Это означает, что отдельные партии товара были проданы по разным ценам (политика ценовой дискриминация). Тангенс угла наклона прямых участков (участки a' , b' и c') ломаной линии P' будет определять

цены сделок для каждой партии товара. Если обмен все-таки будет завершён в точке 4, то в целом для продавца он будет эффективным.

Конечно, вероятность практической реализации такой формы ценовой линии невелика. Для этого потребуется продавать одному покупателю партию товара частями: то – находя аргументы для повышения цены (например, инфляция), то – предлагая скидки; и так – несколько раз.

Поэтому реалистичнее представить ситуацию с участием нескольких покупателей, совершающих с продавцом сделки по разным ценам (участки а, в и с на рис. 4) с совокупным объемом товаров во всех сделках Q_m . В таких ситуациях ценовая дискриминация встречается на практике регулярно (стандартная причина в аргументации продавца – необходимость обеспечивать определенный объем закупки).

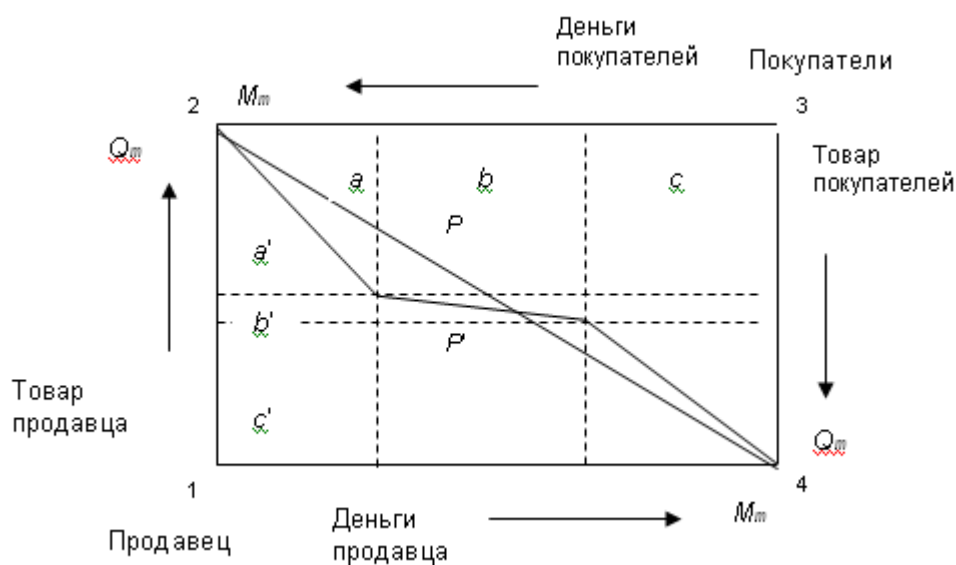


Рисунок 4- «Ящик Эджворта»: несколько покупателей

Эффективным процесс обмена будет лишь для части покупателей, совершивших сделки на отрезках ломаной линии P' (на рис. 4 – участки а и с), образующих меньший угол с вертикалью, чем прямая равновесной цены P . Остальные участники обмена (участок b) будут иметь больший, чем у прямой P , угол наклона и купят товар выше равновесной цены.

Некоторого «совокупного» продавца на рис. 4 можно представить, как сумму нескольких продавцов, проводящих сделки по различным ценам с разными

покупателями (участки a' , b' и c'). Соответственно более эффективным будет продавец, совершивший сделку по более высокой цене (участок b'), и менее эффективными – продавцы, продавшие товар по более низкой цене (участки a' и c').

Обобщим полученные результаты:

1. В рамках рыночного обмена следует учитывать, что отдельные сделки между продавцами и покупателями могут проводиться по ценам, отличным от равновесной (например, вследствие ценовой дискриминации). При этом ценовая дискриминация одних покупателей за счет других дает в среднем вполне «эффективную» картину. Тогда совокупный процесс можно считать «квазиэффективным», если усредненная по всем сделкам в рамках данного процесса цена является равновесной.

2. Поскольку в рамках «квазиэффективного» обмена сделки могут проводиться по различным ценам, понятие точки равновесия размывается в область ее окрестности, а единственная цена – в спектр значений. Отклонение от равновесной цены свидетельствует о неэффективности обмена на данном рынке. А размах отклонения (окрестность в области точки равновесия, в которой совершаются обменные сделки) задает степень этой неэффективности (объем потерь действующих на нем агентов). В реальном рынке сделки как раз и совершаются не только по равновесным ценам, но и в окрестности точки равновесия, т.е. имеет место разброс реальных значений цены продаж.

3. Сама точка равновесия не единственна. Множественность ее возможных значений на товарном рынке легко показать на трехмерной модели, в основе которой лежит тот же «ящик Эджворта» с двумя представленными на рынке товарами в плоскости 1–2–3–4, а из точки 1 выходит ось, на которой отмечаются деньги потребителя (рис. 5). Поскольку кривая безразличия U соединяет множество точек, в которых сочетания товаров обеспечивают одинаковый уровень удовлетворения потребностей, то эффективными будут процессы обмена, параметры которых задает семейство векторов P_s . Они соединяют точку M_m (деньги покупателя) с кривой безразличия U .

Ограниченность концепции Парето-оптимальности наиболее явно проявилась тогда, когда теория игр была применена к анализу экономических процессов (Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн и Дж. Нэш).

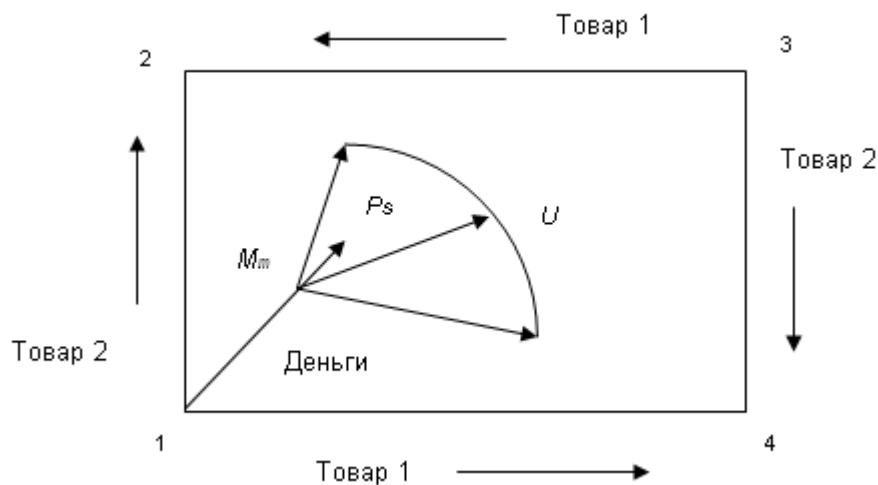


Рисунок 5 - «Ящик Эджворта»: обмен двух товаров на деньги

Она уже предполагала:

- а) наличие нескольких точек равновесия;
- в) несовпадение точек равновесия с оптимум Парето;
- с) отсутствие точки равновесия вообще.

Так, М. Алле определяет рыночную систему как совокупность локальных рынков, на каждом из которых в отдельности устанавливается равновесие.

В своих теоретических построениях М. Алле опирается на принцип оптимальности Парето, сформулированный в терминах индексов предпочтения: «Состояния максимальной эффективности в удовлетворении потребностей выступают, таким образом, как состояния, в которых индекс предпочтения какой-либо единицы максимален, в то время как другие индексы предпочтения удерживаются на уровне заданных значений.», [4, с. 36]. Аналогичным образом он определяет и принцип эффективности производства: «Состояния максимальной эффективности в производственном секторе выступают, следовательно, как состояния, в которых производство какой-либо производящей единицы может считаться максимальным, если другие производства поддерживаются на заданных уровнях.», [4, с. 35].

На вопрос о количестве эффективных состояний М. Алле отвечает вполне определенно, говоря о бесконечном множестве эффективных состояний: «Некоторому исходному состоянию, данному и, как предполагается, неравновесному, соответствует бесконечное множество возможных состояний равновесия, к каждому из которых ведет особый путь и каждое отвечает общему условию, что никакой индекс предпочтения не может в нем принять меньшее значение, чем в исходном состоянии.», [4, с. 79]. Иллюстрация дана на рис. 9, где I_1 , I_2 – индексы предпочтения, M – исходное состояние, и M_1 , M_2 – состояния равновесия.

Вместо нереалистичной (по его мнению) и «монистической» модели рыночной экономики М. Алле предлагает теорию «экономики рынков», согласно которой вместо единого рынка имеет место совокупность «частичных» рынков с различными системами цен, на которых достигаются «локальные» равновесия.

Такое определение вполне подходит для отдельных локальных рынков, но не соответствует системе глобального рынка.

При этом М. Алле не приводит критериев, по которым происходит деление одного рынка на несколько «оптимизированных» частей. Координирующую роль всей системы М. Алле вместо рынка отводит правительству.

Существенным выводом работы М. Алле следует считать уход от статических моделей и попытку ввести динамику в процесс функционирования рынков: «Процесс функционирования экономики рынков выступает, таким образом, как метод решения путем последовательных приближений уравнений, выражающих достижение состояния максимальной эффективности.», [4, с. 140].

Неприемлемым для реальных рынков допущением является также модель рационального поведения экономического агента, максимизирующего функцию полезности, поскольку она требует соблюдения ряда условий, в реальности встречающихся крайне редко:

а) стремящееся к бесконечности число агентов действует на рынке совершенной конкуренции, где практически отсутствуют барьеры входа и выхода, а доля каждого в общем объеме сделок незначительна;

в) осуществляется обмен стандартизированными товарами;

с) покупатели обладают полной информацией о товарах и о своих предпочтениях.

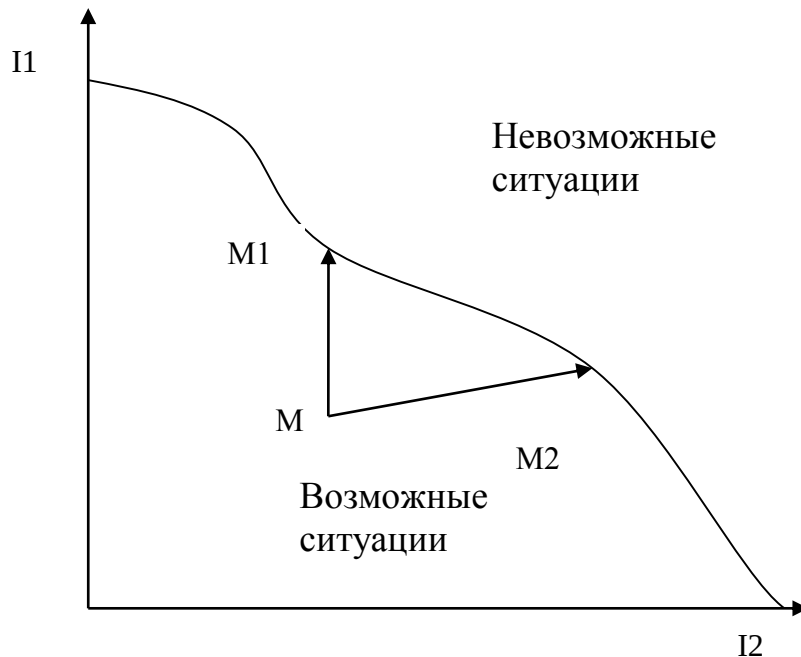


Рисунок 6 - Эффективные состояния экономики

Если первые два условия могут встречаться в реальных экономических условиях (например – биржа), то третий пункт, на практике практически не осуществим: «... если бы даже неоклассическая совершенная конкуренция действительно существовала, она не могла бы долго функционировать. Проблема в том, что ни один отдельно взятый экономический агент не знал бы об инвестиционных планах других. Стимул инвестировать отчасти зависит от информации об ограниченной конкурентоспособности предложения других фирм или от степени убежденности в том, что другие экономические агенты не располагают информацией об имеющихся у данного инвестора благоприятных возможностях. Совершенная конкуренция не может обеспечить выполнения этих условий. Именно по причине своего «совершенства» «она не ограничивает количество фирм, от которых можно ожидать, что они вступят в конкуренцию.»», Ричардсон (1959, 1960)», [138, С. 274-275].

Вследствие этого была создана концепция ограниченной (неполной) рациональности, впервые предложенная Г. Саймоном (1979), согласно которой

экономическая деятельность есть процесс выбора в условиях неполноты информации и асимметрии информации, а также ограниченных возможностей ее обработки.

Неполное использование даже доступной информации наглядно демонстрирует нам, что человек несовершенен и никакого «гиперрационального» существа, принимающего решения со способностью вычислений, превосходящей лучшие современные компьютеры, в реальной жизни не существует.

Более того, человек далеко не всегда поступает логично, даже и тогда, когда имеет такую возможность, существенную роль в его поведении играют эмоции, чувства и предпочтения – часто он принимает решения не на основании каких-либо расчетов, а подчиняясь спонтанным эмоциям. Следовательно, процесс принятия решения не основывается только на математических расчетах и формальной логике, а включает также чувственные ощущения, порой вызывающие совершенно не согласуемые с логикой действия человека.

Необходимо также принимать во внимание тот факт, что человек сам является высокоорганизованной и крайне сложной системой: «Два теоретика систем – Рассел Эккофф и Фрэд Эмери (Ackoff and Emery, 1972) – провели важное различие между целеустремленным поведением (*purposeful behaviour*) и поведением, ориентированным на цель (*goal-directed behaviour*). Это различие связано с множеством возможных реакций индивида на структуру той окружающей среды, с которой он сталкивается. Простые устройства, ориентированные на цель (вроде термостата), реагируют на изменение окружающей среды однозначным и заранее установленным способом. Самый сложный тип ориентированного на цель поведения демонстрирует компьютер или машина, способная, преследуя ту или иную цель, «учиться на собственных ошибках и тем самым по-разному реагировать на одну и ту же повторяющуюся проблему.... Существенное отличие целеустремленного устройства заключается в том, что оно может само изменять свои цели и, более того, делать это без каких-либо внешних стимулов. Люди относятся к целеустремленным системам данного типа.», [138, С. 38-39].

Эта способность человека самостоятельно полагать и изменять свои цели приводит к эффекту рефлексивности, описанному в [124]. Участники рынков стараются выстраивать свои действия, согласовываясь с действиями других участников, от поведения которых также зависит ситуация на них. Что приводит нас к парадоксу бесконечного обратного хода рассуждений – никто не может заранее предсказать ход событий, поскольку ожидает (или пытается предсказать) действий других участников, которые еще не произошли.

Это реальная ситуация любого конкурентного рынка, участники которого пытаются определить «тенденцию» его развития, забывая, что значительный вклад в ее развитие вносят они сами. Таким образом, мышление участников и выработка ими решений не происходят отдельно от экономических процессов, а является его частью.

Как следствие, абсолютное знание ситуации в принципе недостижимо, когда одним из элементов этой системы является человек: «... участники событий не могут основывать свои решения на знании по той простой причине, что такого знания не существует в момент, когда они принимают свои решения.», [124, с. 6].

Фридрихом фон Хайеком была предложена концепция рассеянного знания, суть которой заключается в том, что экономические агенты не владеют полной информацией о других участниках рынка, а также не могут в полной мере и адекватно предавать информацию о себе. Следовательно, знание рассеяно и не может быть полностью сконцентрировано у какого-либо рыночного агента в достаточно короткий промежуток времени, необходимый для принятия решения.

Данные факторы, типичные для реальных рынков, служат причиной высокой степени неопределенности, порождая и усиливая нелинейные зависимости в их поведении.

Крайне сложно определить заранее объем своего производства или ожидаемых продаж, когда даже при известном объеме спроса помимо тебя на рынке действует еще несколько (десятков) компаний, скрывая (как и принято) свои планы от конкурентов, и нередко пытаясь их дезинформировать.

Уильямсон говорит в [134] о т. н. поведенческой неопределенности, которая играет не менее фатальную роль в формировании предпочтений потребителей. Вследствие окончательного оформления современного рынка как «рынка потребителя» производители и продавцы вынуждены следовать за его вкусами и предпочтениями, не будучи в состоянии всегда предсказать или предугадать ее.

Положение об автоматической саморегулируемости рынков, всегда сходящихся к эффективному состоянию, слабо коррелирует с реальными процессами на рынке. Поскольку работа данного механизма саморегуляции никем детально не описана, приходится ограничиваться абстрактными положениями о «невидимой руке рынка», как регуляторе рыночных процессов. Под которыми следует понимать совокупность факторов рыночной среды, и, прежде всего, активных действий самих участников рынка.

Источник проблемы заключен в том, что рынки ведут себя как нелинейные системы с обратной связью, зависящие от большого числа изменяющихся во времени параметров, чувствительные к слабым воздействиям и вследствие этого не предсказуемые на достаточно длительных временных интервалах.

Процессы на реальном рынке в основном развиваются вне положений равновесия, становясь источником выгоды для одних и потерь для других рыночных агентов, вследствие его несовершенства: наличия ограниченности отдельных видов ресурсов, информационной асимметрии и неполноты информации и т. п. эффектам.

Положения равновесия могут вообще не достигаться, особенно на современном рынке вследствие его высокой динамики – новые изменения начинаются тогда, когда еще не завершились предыдущие.

Как это показано на рис. 7, соотношение продаваемых на рынке объемов товара к продажным ценам меняется, образуя кривую в области положения равновесия. При этом развитие представленного на рис. 10 процесса не обязательно сходится к положению равновесия.

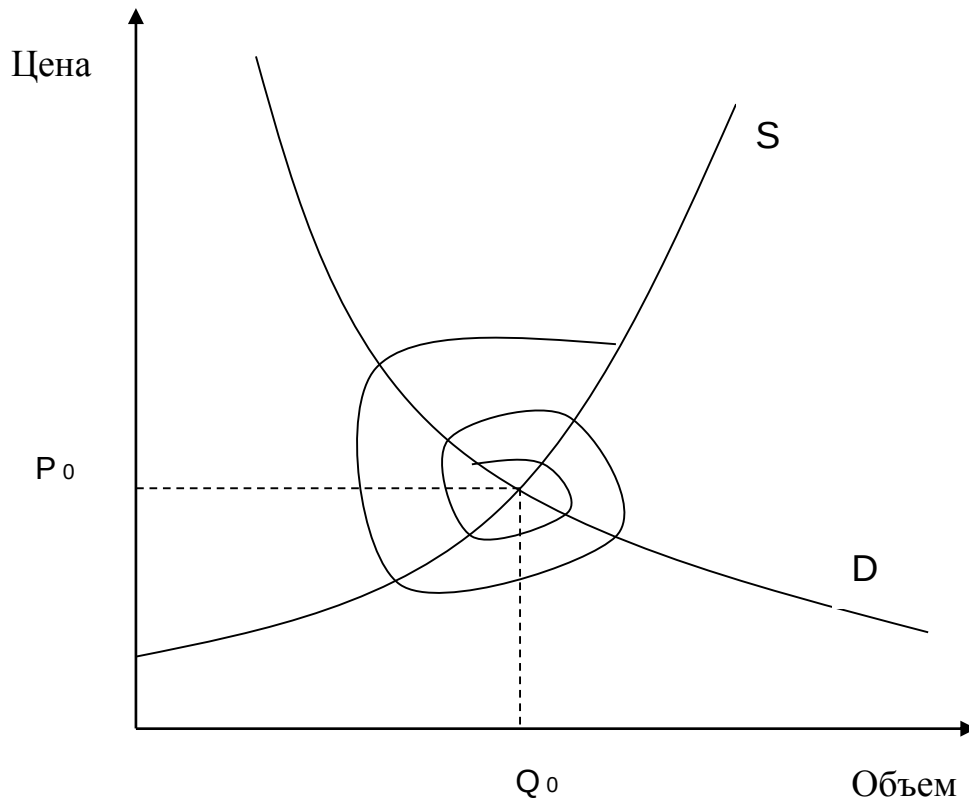


Рисунок 7 - «Паутинная модель» равновесия

Так, если время достижения положения равновесной цены для конкретного товара превышает скорость выпуска его новых модификаций и заменителей, или за это время изменится уровень покупательского спроса, то новое соотношение кривых спроса и предложения сместит положение точки равновесия и вызовет новый цикл схождения к положению равновесия спроса и предложения на данном рынке.

С учетом вышесказанного, оценка эффективности современных рыночных структур, в частности дилерских сетей, крайне затруднена и требует учета многих параметров.

Такая ситуация порождает многообразие подходов к оценке экономической эффективности, подробно рассмотренное, в [29]. Вместе с тем анализ приведенных в данной монографии подходов и критериев, на основе которых можно подойти к оценке эффективности, позволяет выделить три ключевых фактора:

1. Отношение результат/затраты как показатель эффективности использования ресурсов сети (ресурсная эффективность):

$$\Xi_c = \sum P / \sum Z = P_c / Z_c \quad (1),$$

где P_c – суммарный результат деятельности дилерской сети, Z_c - затраты производителя (дистрибьютора) плюс затраты дилеров на продвижение группы товаров определенного производителя.

Результат сегодня в значительной степени определяется внешними факторами: рыночной конъюнктурой, уровнем конкуренции и т. д.; и в меньшей степени зависит от произведенных инвестиций (затрат).

Следует также принять во внимание многочисленные варианты представления такого параметра как результат: в это понятие можно вкладывать разные смыслы. А также субъективный характер его оценки, который не всегда представим в числовом формализованном виде.

2.Результативность и достижение поставленных целей. Под целевой (или функциональной) эффективностью понимается степень соответствия функционирования исследуемой системы ее целевому назначению, [54].

Этот подход позволяет учесть недостаток предыдущего критерия, и предложить спектр оценок касательно результатов деятельности. Так, одной из основных целей дилерской сети является достижение максимально возможного товарооборота.

Можно достаточно долго расходовать значительные ресурсы, не достигая положительной отдачи, но реализуя поставленные цели: например – демпинг в конкурентной борьбе. Но если при их реализации положительный эффект может быть, в конечном счете, достигнут на более длительном временном интервале. Следовательно, целевая эффективность предполагает ресурсную с учетом времени реализации всего процесса.

3.Временной фактор: оперативность.

В организации продвижения товаров к потребителю крайне важно опережение конкурентов в продвижении своих товаров, завоевание рынка на ранней стадии. В противном случае приходится сталкиваться с конкурентами за уже занятый сегмент рынка, что всегда ведет к потерям и снижает эффективность.

Отсюда можно сформулировать следующее определение: эффективность – это максимальный результат, полученный с использованием наименьшего количества ресурсов на минимальном временном интервале. При этом результат может иметь достаточно широкую трактовку; а требование минимального временного интервала не является критичным и может быть заменено на заданный период, превышение которого ведет к потерям или отрицательному результату.

Стоит отметить еще один аспект эффективности рыночных структур: критерии эффективности разных рыночных агентов могут быть различными. Помимо интересов отдельной компании и совокупности компаний, действующих на рынке, существуют интересы потребителей, которые не всегда совпадают с интересами производителей и продавцов. В экономическую деятельность обычно вовлечен целый ряд различных структур и сообществ: фирмы и их объединения, государство и потребители.

И все они стремятся к эффективности. При этом критерии эффективности различных участников рынка будут также различны.

Сведем их в таблицу 1. Мы имеем здесь как минимум три основных полюса: производитель, потребитель и участники дилерской сети.

Как видно из таблицы 1, потребители и участники дилерской сети имеют противоположные интересы как минимум в отношении цены. По остальным критериям их интересы не противоположны, но не совпадают полностью.

Таким образом, эффективность экономической структуры с учетом всех ее участников достигается только с позиций общего баланса интересов, что крайне непросто сделать. При этом следует принимать во внимание, что конечной целью работы системы сбыта является насыщение спроса и удовлетворение комплекса потребительских интересов.

В рамках данной главы рассматривается эффективность дилерских сетей, критерии эффективности которых в целом совпадают с критериями эффективности производителей и продавцов (п. 5-8 таблицы 1).

Причем не все эти критерии должны выполняться одновременно. Вследствие конкурентной борьбы на рынках уровень прибыльности испытывает тенденцию к

снижению. Торговые структуры предпочитают иметь высокие долю рынка и объем продаж даже при низкой маржинальности, поскольку это является гарантией длительного стабильного присутствия на рынке.

Таблица 1 - Критерии эффективности

№	Наименование критерия	Заинтересованная сторона	Комментарий
1	Удовлетворение потребностей	Потребитель	
2	Качество обслуживания и сервис	Потребитель	
3	Низкая цена	Потребитель	Противоположные критерии
4	Высокая прибыльность	Дилеры	
5	Высокая прибыльность	Производитель/продавец	
6	Объем продаж	Производитель/продавец	
7	Доля рынка	Производитель/продавец	
8	Узнаваемость брендов	Производитель/продавец	

Для оценки эффективности работы сети можно использовать группу параметров, расширенную с учетом функциональных критериев.

Формула эффективности дилерской сети (1) может быть представлена в виде:

$$Э_{с.} = (\sum P_{п} + \sum P_{д}) / (\sum Z_{п} + \sum Z_{д}) \quad (2),$$

где $P_{п}$ – прибыль производителя и/или дистрибьютора, $P_{д}$ – прибыль дилеров;
 $Z_{п}$ – затраты производителя и/или дистрибьютора, $Z_{д}$ – затраты дилеров на продвижение группы товаров определенного производителя.

Дополнительно можно использовать следующие показатели эффективности работы сети:

1. Коэффициент удовлетворения спроса = объем продаж / потенциальный спрос.

Характеризует степень насыщения рынка товаром. Достигает единицы в случае монополизации рынка и полного удовлетворения спроса.

1. TP-Index – Товарооборот на единицу персонала.

Характеризует эффективность использования трудовых ресурсов сети.

3. Общий объем продаж дилерской сети.

Количественный показатель объемов, реализуемых через дилерскую сеть.

Характеризует выполнение сети основной функции: продвижение и сбыт товара.

4. Рыночная доля дилерской сети.

Доля продаж дилерской сети по отношению ко всему объему продаж на данном рынке. Показывает объем контролируемого рынка.

Следует также учитывать:

Характеристики маркетинговой (внешней) среды сети:

1. Наличие и узнаваемость торговых брендов сети.

2. Сегменты рынка, в которых сеть продвигает товары.

3. Территориальный охват сети.

4. Наличие сети сервисных центров.

Параметры (внутренней) оргструктуры сети:

1. Количество дилеров и распределение дилеров в зависимости от объема продаж.

Характеризует степень монополизации (концентрации) сети.

2. Структура каналов сбыта: различные формы торговли в рамках сети.

Характер и взаимосвязь каналов сбыта, используемых сетью.

3. Наличие посредников в сети - фактор не прямых отношений с дилерами сети.

Но основным базисом эффективного развития дилерских сетей являются положительные сетевые эффекты, которые будут рассмотрены ниже.

1.3. Дилерские сети как гибридные структуры, их особенности и значение

Для выявления сущности и роли дилерских сетей обратимся к основам институциональной теории, на положениях которой сегодня базируются процессы современной экономики [69].

Основным единичным элементом координации, выработанной человеческим социумом в процессе эволюции экономической системы и остающейся основой экономики вплоть до сегодняшнего дня, является фирма. В статье «Природа фирмы» (Р. Коуз, [109]) рассмотрены причины возникновения фирмы как экономического агента.

Согласно постулатам классической теории, механизм цен, действующих на свободном рынке, позволяет оптимальным образом распределять ресурсы. С другой стороны, внутри фирмы механизм цен отсутствует: «Как указывает Робертсон, мы обнаруживаем «островки сознательной власти в этом океане бессознательной кооперации, подобные сгусткам масла, сбивающимся в бадье с пахтой». Но как объяснить необходимость такой организации, раз принято утверждать, что координацию следует предоставить механизму цен? Почему существуют эти «островки сознательной власти»? Вне фирмы производство направляется динамикой цен и координируется посредством ряда транзакций обмена на рынке. Но внутри фирмы эти рыночные транзакции устранены, а роль сложной рыночной структуры с транзакциями обмена выполняет предприниматель-координатор, который и направляет производство. Очевидно, что это альтернативные методы координации производства.», [109, с.35].

Почему же тогда фирмы существуют и вообще возникают? Выводы автора идут вразрез с духом экономической неоклассики - издержки внутрифирменного механизма при определенных условиях оказываются ниже транзакционных издержек рынка: «Основная причина, по которой создание фирмы рентабельно,

состоит, как представляется, в том, что существуют издержки использования ценового механизма.», [109, с. 37].

Самой значительной (и исторически обусловленной) причиной, которая приводит к возникновению структур с жестким контролем и иерархической структурой управления – фирм, является опасность оппортунизма, который Уильямсон (1985) определил как: «следование своим интересам, в том числе обманным путем, включая сюда такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими.».

Оппортунизм может быть внешним, возникающим вследствие действий сторонних компаний: контрагентов, поставщиков, банков и т. д.; и внутренним, проистекающим из подразделений самой компании.

Жесткая (иерархия) структура контроля и управления внутри компании способна эффективно противостоять внутреннему оппортунизму, но возможности борьбы с внешним оппортунизмом у компании ограничены. Для борьбы с ним наиболее эффективным методом является интеграция дефицитных ресурсов в структуру компании.

Но любая организационная структура имеет предел эффективного роста. В этой связи интересен вопрос границ развития компаний, за которым их эффективность начинает снижаться.

Этот вопрос можно сформулировать следующим образом: эффективно ли наличие на рынке несколько компаний, если их совокупное предложение может заменить одна, т. е. может ли одна компания эффективно расшириться до размеров своей отрасли? И каков (если он существует) минимальный размер эффективной фирмы?

Минимальный размер фирмы определяется технологическими аспектами ее деятельности: например, не может функционировать компания, персонал которой недостаточен для поддержания производственного процесса; разве что с использованием аутсорсинга. При этом с ростом компании от минимального размера, как правило, наблюдается рост эффективности вследствие эффекта масштаба.

Процессы слияния и укрупнения активно развивались в сфере европейских производителей бытовой техники в последней четверти двадцатого века.

В различных отраслях эффективные размеры компании могут также быть ограничены технологическими особенностями, но это ограничение не является общим правилом.

Производство бытовой техники даже при имеющей место широте ассортиментного ряда имеет высокую степень стандартизации и практически является конвейерным, что позволяет существенно экономить на масштабе производства, все более расширяя его, вплоть до масштабов мировых концернов; а также распределять заказы на многочисленных производящих мощностях, расположенных в различных частях мира.

Не менее значительным фактором, влияющим на ее эффективность, является оргструктура, система контроля и управления в компании.

О. Уильямсон указывает, что: «с увеличением размера фирмы и числа уровней иерархии потери от сужения сферы контроля в конечном счете превысят доходы от этого роста. Таким образом достигаются пределы радиальной экспансии фирмы.», [134, с. 225]. Здесь фактор ограничения роста обусловлен постепенной потерей управления компанией.

Принято считать, что с ростом размеров фирмы эффективность снижается, начиная с некоторого уровня, поскольку с ростом организации растут издержки мониторинга и предупреждения оппортунизма [88]. Точнее, позитивный фактор эффекта масштаба перекрывается негативным фактором ослабления и потери контроля.

Действительно, значительным фактором ограничения роста компании является сопутствующий ему (экспоненциальный, как принято считать) рост объемов циркулирующей в ее структуре информации. Поскольку коммуникативные способности человека ограничены нормой управляемости (5-6 контрагентов одновременно), равно как и способности обрабатывать большие массивы информации, большинство компаний, стремящихся контролировать

собственные оргструктуры, возникают и развиваются как иерархии, минимизируя информационные потоки во внутренней структуре компании.

Так, Интернет, пользователи которого имеют практически неограниченную возможность коммуникации друг с другом в единой сети, все же имеет строгую иерархическую зависимость на уровне центральный сервер - персональный компьютер.

Бурное развитие информационных технологий и организационного менеджмента позволяет контролировать громадные по своим размерам структуры и обрабатывать гигантские массивы информации. Что значительно расширяет пределы роста компаний и допускает большую свободу в поведении низовых элементов оргструктуры.

Обслуживание такого громадного количества абонентов и обработка гигантских объемов плохо структурированной информации в сетях Интернет обеспечивается благодаря быстрому развитию аппаратно-программных средств в сфере информационных технологий и росту возможностей в обработке таких объемов информации.

Следовательно, сегодня более значительной проблемой является оппортунизм. Но если руководству удастся удержать контроль над компанией, то она вполне способна занять всю отрасль (или значительную долю), став монополистом.

Что регулярно происходило в рыночной системе, пока не были применены законы, направленные на искусственное ограничение рыночной доли монопольных структур; опять же в целях борьбы теперь уже с оппортунизмом компаний по отношению к потребителям.

В каждом отдельном случае предел эффективного роста компании индивидуален и ограничен суммой вышеуказанных факторов. Но ключевым пунктом здесь является возможность контроля и управления растущей структурой: с их потерей и будет достигнут предел роста фирмы. Соответственно, крайне важна роль информационных технологий в данном процессе.

Попытки любой компании расти за пределы возможной сферы контроля приводят к возникновению структур более высокого уровня, к которым относятся и дилерские сети, объединяющие фирмы как единицы координации в рамках дилерской среды.

При развитии и стремлении к контролю большей доли рынка неизменно возникает необходимость объединения: это и союзы закупщиков определенной группы товаров, крупные концерны, включающие в свой состав десятки производителей и глобальные сбытовые структуры, и, наконец, дилерские сети.

Именно дилерская сеть дает компаниям устойчивость на рынке и позволяет эффективно работать. Вместе с тем сети позволяют повысить эффективный размер рыночной структуры и многократно увеличить долю рынка, нарастив объемы продаж.

Решением проблемы эффективного роста в современной сложной и переменчивой экономической реальности является создание гибридных структур, с нежесткой иерархической структурой – дилерских сетей. Их гибридность определяется сочетанием иерархических и сетевых форм взаимодействия в рамках единой оргструктуры.

Рост потребностей общества стимулирует процессы обмена, выступая в качестве движущей силы рыночного развития. Но в рыночной системе заключено также глубокое и сильное противоречие: между стремлением рыночных агентов к свободной деятельности и неизбежностью установления зависимостей между ними вследствие разделения труда (специализации) и конкурентной борьбы за доли рынка.

Список зависимостей и взаимовлияний компаний обширен, поскольку практически все компании зависимы от своих поставщиков, конкурентов, покупателей и прочих контрагентов в процессе экономической деятельности.

Они образуют группы взаимосвязанных рыночных единиц на базе отдельных компаний, объединенных общими интересами. Соответственно, на рынке возникают как сетевые взаимосвязи, так и зависимости разной степени

подчиненности – иерархические связи. Рассмотрим эти типы взаимосвязей более подробно.

Иерархия является оптимальной структурой для осуществления функций контроля и управления. Это достигается благодаря осуществлению принципа иерархического управления.

В [13] дается следующее определение иерархии: «Иерархия — (греч. *hierarchia* — священная власть) — способ построения, организации сложных систем, в первую очередь, систем управления экономическими объектами, при котором части (элементы) системы распределены по уровням, и вся система становится многоуровневой, многоступенчатой, обладающей в то же время свойством целостности».

Но для выделения ее особых свойств более подходит следующее описание: «Иерархия – это дерево связанных между собой элементов, где каждому подчиненному (нижестоящему) элементу, за исключением самого верхнего (центрального) элемента, соответствует только один управляющий (вышестоящий) элемент». В такой системе отсутствуют горизонтальные связи, а управляющее воздействие направлено от вышестоящих к подчиненным элементам.

Предельная иерархическая структура есть набор отношений между элементами, в котором сокращение одной связи приводит к изъятию одного элемента из ее состава. Предельная сетевая структура есть набор отношений между элементами, в котором добавление одной связи приводит к добавлению одного элемента.

Если предельная иерархия имеет центральный элемент и реализует отношение типа «один ко многим», а каждый прочий подчинен только одному элементу на каждом уровне, то предельная сетевая структура, реализуя взаимосвязи «многих элементов ко многим», аморфна и не имеет ярко выраженного центра (рис. 8).

Каждый подчиненный элемент системы, в отношении которого осуществляется принцип иерархического управления, получает управляющие воздействия только от одного источника.

Отсутствие обратных и горизонтальных связей в предельной иерархии строго определяет и направление распространения информации – от управляющих элементов к подчиненным: от центра иерархии к периферии, что и позволяет осуществлять управленческие и контрольные функции наиболее эффективно.

Плюсы такой организации структуры фирмы налицо: иерархия позволяет осуществлять жесткий контроль за элементами системы, а также позволяет интегрировать в свою структуру специфические ресурсы.

Иерархия как управляющая структура позволяет эффективно противостоять оппортунизму, потери от которого максимальны для структуры компании, поэтому иерархия вносит максимальный вклад в обеспечение эффективности.

Поэтому естественным образом все экономические структуры, возникавшие в прошлом, имели структуру иерархии - их возникновение и существование практически всегда вызывалось дефицитом ресурсов и относительно невысокой скоростью экономического роста.

А ресурсный дефицит не воспроизводит иного способа организации, кроме как иерархия: в условиях дефицита она распределяет ресурсы наиболее оптимальным образом.

Характерно, что наиболее распространенные типы отношений управления организаций и сегодня строятся на иерархическом принципе: это линейная, линейно-штабная и линейно-функциональная, дивизиональная и холдинговая структуры. Поскольку они обладают целым рядом положительных качеств: возможность контроля, высокая скорость реакции на внешние воздействия и быстрая концентрация ресурсов (а также интеграция ресурсов специфических).

Графически процесс выделения из некоего набора свободно связанных элементов (образующих сетевую структуру), более эффективной системы управления, можно представить, как процесс ограничения связей между ее элементами (рис. 8). Что, в конечном счете, переводит (при достаточно большом числе ограничивающих преобразований) сетевую (более неопределенную) структуру в иерархическую, что наглядно показано в [89] посредством графов.

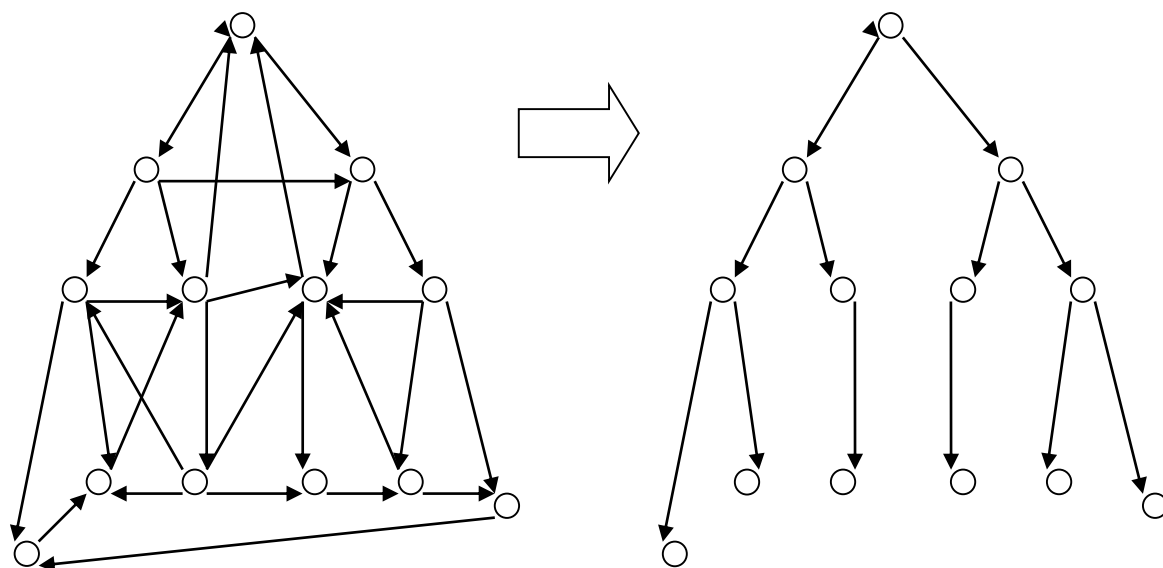


Рисунок 8 - Преобразование сетевой структуры в иерархическую путем ограничения связей элементов структуры

Адаптивные (сетевые) - матричная и проектная структуры, допускающие двойное подчинение, получают все большее распространение, поскольку обладают большей гибкостью и приспособляемостью к воздействиям внешней среды, но увеличение числа связей резко снижает управляемость, скорость принятия и выполнения решений и возможность контроля центром оргструктуры компании.

Предельная иерархия возникает из сетевой структуры путем ограничения связей ее элементов, т. е. оптимизации под конкретную задачу.

Обратная процедура образует сеть как объединение набора иерархий, что соответствует одному из определений сетевой структуры.

Для иерархических организационных структур характерно асимметричное распределение информации, поскольку наличие центра управления структурой автоматически предполагает асимметричный характер циркулирующей в ней информации в отношении подчиненных структур.

Все реальные структуры дилерских сетей возникают как комбинация сетевого и иерархического принципов организации, различаясь только их соотношением в зависимости от целей структуры и условий внешней среды.

Чем больше скорость изменений во внешней среде, тем больше роль

адаптивных сетевых элементов в оптимизации организационной структуры дилерской сети.

Все эффективно управляемые системы строятся с применением иерархического принципа: «в мире не существует систем, в которых все элементы были бы полностью равноправны и несли бы одинаковую ответственность за конечный результат», [133, с.21].

Любая система, стремящаяся даже в минимальной степени определить свою структуру и делегировать одной из своих частей функции управления, не минует принципа иерархии.

В целях практической иллюстрации описанных выше принципов рассмотрим более подробно организационные структуры компаний, которые строятся на основе базового набора типов. Такой базовый набор подробно рассмотрен в работе Г. Минцберга [77, с. 267], где он сводится к таблице 2.

Как видно из данной таблицы 2, координационный механизм подавляющего большинства структур предполагает либо прямой контроль, либо стандартизацию, ни о какой «свободной деятельности» речи нет. И лишь адхократия использует согласование для координации своей внутрифирменной деятельности.

Характерно, что для сетевой структуры (адхократии) ключевой частью организации является вспомогательный персонал.

Эта структура возникает при функционировании компании в сложной внешней среде, и определяется Г. Минцбергом [77] как «высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения».

В ее составе постоянно создаются «проектные группы», ориентированные на конечную цель, которые существуют ограниченный срок, структура непрерывно подвергается изменениям: «... структура Центра пилотируемых полетов NASA (самая известная американская адхократия 1960-х гг.) за первые восемь лет его существования изменялась 17 раз... Когда я (Г.Минцберг - авт.) спросил у менеджера одной из фирм с адхократической структурой органиграмму, чтобы проиллюстрировать данную главу, тот ответил: «(Нам) не хотелось бы

представлять свою организационную схему: она видоизменяется так быстро, что ссылаться на нее бесполезно»», [77, с. 433].

Таблица 2 - Базовый набор типов организационных структур

Структурная конфигурация	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации	Тип децентрализации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная централизация
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура	Органическая горизонтальная децентрализация
Профессиональная бюрократия	Стандартизация навыков и знаний (квалификация)	Операционное ядро	Вертикальная и горизонтальная децентрализация
Дивизиональная форма	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная децентрализация
Адхократия	Взаимное согласование	Вспомогательный персонал	Избирательная децентрализация

Данная структура органична и гибка, она соответствует той постоянно меняющейся среде, в которой функционирует. Но она крайне неустойчива, настолько, что даже не обладает постоянной органиграммой.

Адхократии призваны заниматься инновациями и создают, как правило, «единичные продукты», их не так сильно беспокоит «цена вопроса». Кроме того, срок их жизни ограничен.

Для создания крупных компаний на длительный срок необходима определенная: «централизация – самое сильное средство координации процесса принятия решений в организации», с. [77, с. 174].

Эффективность иерархии (отношения административного подчинения) как системы организации производства показал Уильямсон в [98, с. 368].

За создание подобной организации приходится платить ограничением свободы деятельности составных частей структуры (механистической бюрократии, дивизиональной структуры, или иной – не суть важно), говоря проще – созданием более жесткой системы руководства и контроля. Но иного пути для внесения достигнутых адхократией нововведений в повседневную хозяйственную жизнь общества не существует.

«Сложилось разделение труда между общественными ячейками, представляющими фазу качественного развития, и ячейками, существующими в фазе количественного роста. Одни предприятия специализируются на количественном росте. Они имеют крупные размеры, централизованную структуру управления. Занимаются массовым производством и оказанием услуг. Это промышленные корпорации, банковские альянсы, розничные сети, глобальные телеканалы, политические партии. А параллельно с ними существуют предприятия и организации, функцией которых является качественное развитие. Обычно эти общественные ячейки независимы, невелики по размеру, децентрализованы и занимаются разработкой и штучным производством новых товаров, услуг, технологий и концепций.», [110, с. 169].

Здесь можно сделать следующий вывод: крупные компании, производящие массовый продукт, вынуждены создавать централизованно управляемые структуры, если только они стремятся достичь целей овладения рынком и снижения цены производства продукта. Они более эффективны в массовом устоявшемся производстве.

Но если условия внешней среды меняются, а структура перестает реагировать на подобное изменение адекватным образом, то теряется управление системой. Подобная ситуация характеризует период перемен и нестабильности. Определенная степень хаоса в нем просто необходима, она становится источником нового роста – здесь требуется свобода для поиска нового пути.

Собственно, здесь и необходима децентрализация – идет поиск новых возможностей. Периоды централизации и усиления хаоса в рамках одной системы, как правило, чередуются.

Совместить же в одной системе две взаимоисключающие задачи – поиска новых решений и их оптимизации одновременно невозможно одинаково хорошо. Поскольку они реализуются различными организационными структурами: «Совместить фазу количественного роста и качественного развития в один и тот же период в рамках одного предприятия, как правило, не удастся. В современных западных корпорациях, где тоже есть необходимость в постоянном обновлении методов работы, в инновационном развитии. Нередко проводят так называемую маятниковую реорганизацию. Причиной маятниковых реорганизаций является не только поиск оптимальной структуры, но и необходимость встряхнуть застоявшуюся систему управления.», [110, с. 170].

Поэтому, чтобы ускорить прогресс, управленцы искусственно инициируют разрушение старой системы, и ускоряют создание новой. Т. е. они разделяют функционирование структур с различными целями во времени.

Однако стоит отметить, что подробные перестройки всегда требуют ресурсных затрат и соответственно снижают эффективность системы. Оптимальным решением с учетом фактора затрат будет схема серьезных изменений лишь части оргструктуры компании, при этом желательно сохранить управляющий центр.

Развитие свободных структур в системе самих организаций связано, прежде всего, с необходимостью адаптации к изменениям внешней среды, поиском новых решений и организационных форм.

Но оптимизация структуры в стабильной среде практически всегда связана с ограничением свободы действий отдельных элементов системы, усилением контроля и управления – т. е. возникновением иерархической составляющей.

Вследствие сильной изменчивости внешней среды в современной экономике поиск нового и последующие оптимизационные процессы происходят почти непрерывно и одновременно.

Совместить в одной системе две взаимоисключающие задачи – поиска новых решений и их оптимизации одновременно невозможно одинаково хорошо, поскольку они наиболее оптимальным образом реализуются различными организационными структурами: иерархией и сетью. Отсюда вытекает необходимость их комбинации в рамках единой гибридной структуры.

В условиях роста информационных потоков и постоянно меняющейся внешней среды закономерной реакцией участников рынка стало развитие и усиление роли адаптивных структур в своем составе, а закономерным результатом этого процесса – использование сетевых структур.

Сетевые структуры входят в современную экономическую реальность, порождая нарастающий вал дискуссий об их природе и эффективности. К сожалению, при этом часто понятие сетевых структур напрямую отождествляется только с электронными средствами торговли; также упускается из виду тот факт, что бум распространения сетевых структур больше относится к сфере закупки и коммуникаций.

Но сетевые объединения известны уже давно, причем возникли они все в той же сфере закупки как объединения мелких закупщиков продукции: так, закупочные объединения в Европе представлены четверкой наиболее крупных объединений в сфере мебели и бытовой техники: МНК-Group, ЕК Grosseinkauf EG, Garant Moebel, Der Kreis. А также крупнейшей закупочной сетью, специализирующейся на закупке бытовой техники, и уже вышедшей за европейские пределы на рубеже второго тысячелетия – Euronics, с годовым оборотом, превышающим 14 миллиардов Евро.

Сетевые принципы давно и успешно используют такие организации, как профсоюзы, различные неформальные объединения, кооперативы. Они привлекают своих членов минимизацией затрат на осуществление отработанных ими процедур, но требуют соблюдения установленных организацией ограничений: так, защита прав в индивидуальном порядке предполагает недешевую оплату услуг частного адвоката, в то время как профсоюз отстаивает интересы группы лиц, но за меньшую плату.

Сегодня не существует четкой классификации сетевых организаций; к ним относят все структуры, в той или иной степени реализующие сетевые принципы: от первых проектных структур в составе организаций до Интернет - сообществ, получивших широкое развитие в последнее десятилетие

На практике дилерские сети реализуются как гибридные структуры, занимающие промежуточное положение между предельной сетевой структурой и предельной иерархией, (рис. 9).

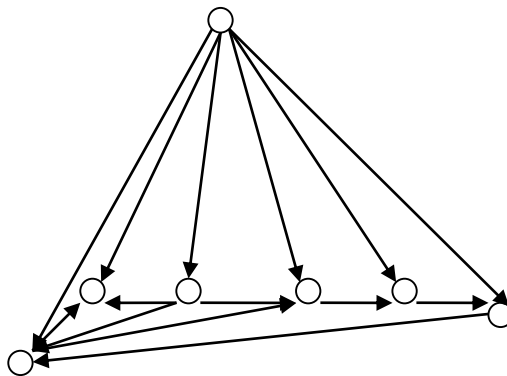


Рисунок 9 - Гибридная структура

Различие с жесткой иерархией состоит в том, что набор объединяющих правил в сети более гибкий, координирующий центр не управляет сетью директивно, а контролирует соблюдение набора правил и обеспечивает сервисы, а участники сети имеют широкие возможности установления горизонтальных связей друг с другом.

Следует отметить, что даже при наличии управляющего центра в сетевых структурах иерархические связи имеют всего один уровень: нижестоящие элементы связаны с центром напрямую без промежуточных звеньев. Многоступенчатая иерархия противоречит принципам открытости и свободы доступа в сетевой организации, а современные средства коммуникации позволяют обеспечивать взаимодействие большого числа участников; поэтому их комбинация в основном строится на базе минимальной (одноуровневой) иерархии.

Роль иерархических элементов заключена в следующем: организация реакции на события большой группы единиц координации, контроль и

мобилизация ресурсов, интеграция дефицитных ресурсов, специализация отдельных частей структуры (вспомогательный персонал).

Основная роль сетевой составляющей: адаптивность на местном уровне, свободное распространение и максимальная полнота информации, устойчивость и диверсификация за счет гибкости и множественности элементов структуры.

Здесь следует оговориться, что понятие «местного уровня» в эпоху глобального мира становится размытым, поскольку информацию о событиях в самых удаленных регионах можно получить, сидя у компьютера. Поэтому адаптивность здесь понимается для локальных составляющих оргструктуры, а не сегментов глобального рынка, которые могут им быть вполне доступны.

Наличие сетевых элементов в дилерской структуре позволяет решить две основные проблемы крупной оргструктуры:

- а) Стремление охвата большей доли рынка требует укрупнения структуры компании, возможности контроля которой ограничены нормой управляемости.
- в) Рост нестабильности внешней среды приводит к избыточности в структуре компании, что снижает ее эффективность и требует реализации адаптивных оргструктур с отходом от жесткой иерархии.

Классическая сетевая структура (без элементов иерархии), реализуя взаимосвязи «многих элементов со многими», имеет аморфную структуру, что приводит к многочисленным согласованиям каждого решения или действия. Такая система не в состоянии реализовывать поставленные задачи и осуществлять единую политику.

Ярким примером тому являются социальные сети, способные организовать общение миллионов людей, но с громадным трудом решающие элементарные вопросы их организации, например, монетизации сервисов - эта проблематика неоднократно поднималась на страницах «Бизнес-журнала», [50].

Кроме того, чисто сетевые структуры имеют ограниченный срок жизни, без объединяющих интересов и управляющего центра они достаточно быстро распадаются в ничем не связанный хаос.

Но сетевые структуры обеспечивает максимально возможную полноту информации и свободу ее распространения между участниками сети. Тяготеющие к данному типу оргструктуры сообщества потребителей и пользователей одних систем имеет при неограниченных горизонтальных связях все же имеют минимальную иерархию.

Так, пользователи Интернет-ресурсов свободно общаются между собой, но обязаны соблюдать правила работы конкретного ресурса, установленные провайдером услуг или администратором сайта.

В таблице 1 показано, что свойственное адхократии согласование как способ координации делает ключевым элементом структуры вспомогательный персонал. Именно технический персонал, обслуживающий электронные ресурсы, является их основным контролирующим органом.

Активно действующие на рынке дилерские структуры, продвигающие товар на рынки сбыта и реализующие их потребителям, сохраняют значительную долю иерархии в своей структуре. Дилерские структуры требуют наличия более жесткого иерархического стержня, вокруг которого выстраивается система товародвижения, финансирования закупок, рекламных компаний, сервисного обслуживания. Достижение поставленных целей и борьба с оппортунизмом в хозяйственной деятельности требует единства управления и властных полномочий в этих ключевых сферах.

Принято считать, что сетевые структуры лучше адаптируются к внешней среде. Это верно, но лишь для некоторого ограниченного числа элементов структуры: т. е. в местных конкретных условиях при достаточной удаленности центра. При этом базой для такой адаптации является массовость элементов, реализующих широкий спектр стратегий, из которых лишь часть реализует правильный – остальные адаптируются с запозданием или не адаптируются вообще.

Когда речь идет о целях адаптации большого числа единиц координации в целом, то по совокупности реализованных целей адаптируется лучше иерархия. Но она является заложницей единственной реализуемой стратегии. В таком случае

неэффективность иерархии есть просто невозможность реализации нескольких стратегий одновременно для большой совокупности единиц координации.

В противовес иерархии сетевые структуры предоставляют максимальную полноту информации и возможности ее беспрепятственного распространения. В локальных независимых частях сетевой структуры вполне могут реализовываться одновременно несколько различных стратегий без согласования с центром. Однако отсутствие контроля не гарантирует достоверность такой информации, а при достаточно больших потоках вышеописанные преимущества могут играть отрицательную роль.

Кроме того, более правильные решения принимает и, соответственно, лучше адаптируется структура, обладающая более полной и точной информацией, а также лучшими экспертами.

Маловероятно наличие преобладающего экспертного знания у каждого отдельного элемента сети хотя бы в нескольких сферах. Здесь преобладают профессионалы, которые в основном оформляются как функциональная часть оргструктуры.

Если преимущества иерархического способа организации проявляются в случае использования дефицитных ресурсов, в организации процессов контроля и управления, то сетевые структуры эффективны там, где необходимы свободное получение и обмен информацией и/или ослаблена возможность дистанционного контроля центра; эта структура удобна для экспериментов, реализующих широкий набор стратегий с последующим отбором наиболее эффективных.

Их комбинация позволяет создать глобальные структуры, способные к эффективному росту и развитию в быстро меняющейся внешней среде, который основывается на использовании положительных сетевых эффектов.

1.4. Положительные сетевые эффекты как основа эффективных дилерских сетей

Рыночная среда обуславливает возникновение дилерских сетей как структур, объединяющих отдельные компании и совмещающих такие противоположные, но и взаимодополняющие качества, как прочность и гибкость, единую стратегию при ограниченной независимости отдельных элементов системы, быструю реакцию на изменение внешней среды и накопление положительного опыта.

Создание эффективной организации, сочетающей в себе ограничительную оптимизацию и свободу поиска, иерархически жесткие каналы управления и в значительной степени свободные, быстро адаптирующиеся к изменениям локальные центры принятия решений возможно только на основе объединения различных типов оргструктур в рамках единой дилерской системы.

Дилерские сети как эффективные рыночные структуры возникают в рамках дилерской среды на базе сочетания иерархических принципов управления и гибких адаптивных структур с использованием положительных сетевых эффектов.

Возникновение дилерских сетей происходит посредством формирования из единиц координации, организованных на иерархических принципах (отдельных компаний), структуры более высокого порядка, более гибкой, чем составляющие ее элементы. Связующим звеном между ними служит дилерская среда в виде набора норм и правил, а функции контроля осуществляет управляющий центр.

Специфичные активы – каналы сбыта, торговые бренды, сервисные службы, находятся под контролем центра дилерской сети, что снижает возможность «внешнего» оппортунизма. Опасность внутреннего оппортунизма для структуры в целом относительно низка, т. к. выход одного или нескольких дилеров не ведет к ее распаду и всегда может быть скомпенсирован входом новых членов состав сети.

В процессе объединения каждая из сторон приобретает специфичный (редкий) ресурс: производители приобретают каналы сбыта своей продукции без

больших затрат и организационных сложностей; дилеры – стабильного поставщика товара. С той разницей, что источник поступления данного ресурса каждому дилеру в отдельности не удастся интегрировать в свою внутреннюю структуру и полностью контролировать. Товары являются для дилеров внешним ресурсом и поступают в их распоряжение по мере приобретения очередных партий. Это имеет свои положительные и отрицательные стороны: с одной стороны, снижаются риски затоваривания: дилеру необходимо реализовывать на рынке объем значительно меньше суммарного объема продаж всей сети; с другой стороны, требуется установление отношений с производителем, которые гарантировали бы регулярность поставок.

В дилерской сети встречаются интересы производителей, стремящихся к контролю над максимально возможной долей рынка, продаже больших партий товара, и продавцов, стремящихся оставаться независимыми рыночными агентами и стабильно получать как можно большую прибыль от продаж.

Их возникновение и развитие продиктовано необходимостью устранить следующее противоречие: продажи удобнее осуществлять небольшой структуре в силу их личностного характера, а выигрыш (согласно закону масштаба) можно стабильно получать при росте объемов продаж в единой крупной структуре.

Что обуславливает возникновение сложных структур, объединяющих отдельные компании и совмещающих такие противоположные, но и взаимодополняющие качества, как прочность и гибкость, единую стратегию при ограниченной независимости отдельных элементов системы, быструю реакцию на изменение внешней среды и накопление положительного опыта.

В дилерских сетях сочетаются свобода действий (в условиях высокой неопределенности внешней среды) для составляющих ее отдельных компаний и общих объединительных принципов, что полностью отвечает требованиям внешней рыночной среды при сохранении общей структуры сети.

Рост эффективности дилерских структур в значительной степени базируется на использовании положительных сетевых эффектов.

В экономике сетевым эффектом (или сетевой экстерналией) называется эффект, который пользователь товара или услуги оказывает на ценность этого продукта или услуги для других пользователей.

Соответственно сеть можно определить, как совокупность частных агентов, создающих взаимные положительные внешние эффекты вследствие их приверженности одним и тем же институтам или технологиям [120].

Классическим примером проявления положительного сетевого эффекта является Интернет. Ценность всей сети возрастает при росте количества абонентов, так как подключение каждого дополнительного абонента означает возможность связаться с их большим числом. Развитие сетевой структуры и рост числа абонентов усиливают положительный сетевой эффект.

Еще одним примером положительного сетевого эффекта является решение проблемы «наивного инвестора». Если несколько инвесторов объединяются вместе, то издержки получения информации делятся на всех, но каждый получает выгоду от доступа к информации, рис. 10, [120, с. 24]:

При этом издержки каждого снижаются с MC_1 до MC_2 , пересекаясь с кривой предельной полезности MU в точке инвестиционного равновесия Q_{eq} .

Таким образом, инвестиции становятся возможными при более низких издержках (и соответственно рисках потерь) для каждого из со - инвесторов в отдельности. На этом принципе построено любые объединения, союзы и дилерские сети.

Массовое потребление товаров в современном обществе также порождает сетевые эффекты, позволяя производителям и продавцам снижать цены на товары при кардинальном росте объемов сбыта.

Ограничение ресурсов порождает отрицательные сетевые эффекты.

Можно привести примеры таких эффектов: так, центры сотовой связи не успевают обрабатывать все звонки мобильных телефонов в центрах большого скопления абонентов (крупные выставки, конгрессы, массовые шоу и т. д.), поскольку их мощность ограничена. Рост объемов производства при недостаточно

развитой сети сбыта также приводит к затовариванию, что негативным образом отражается на эффективности работы компании.

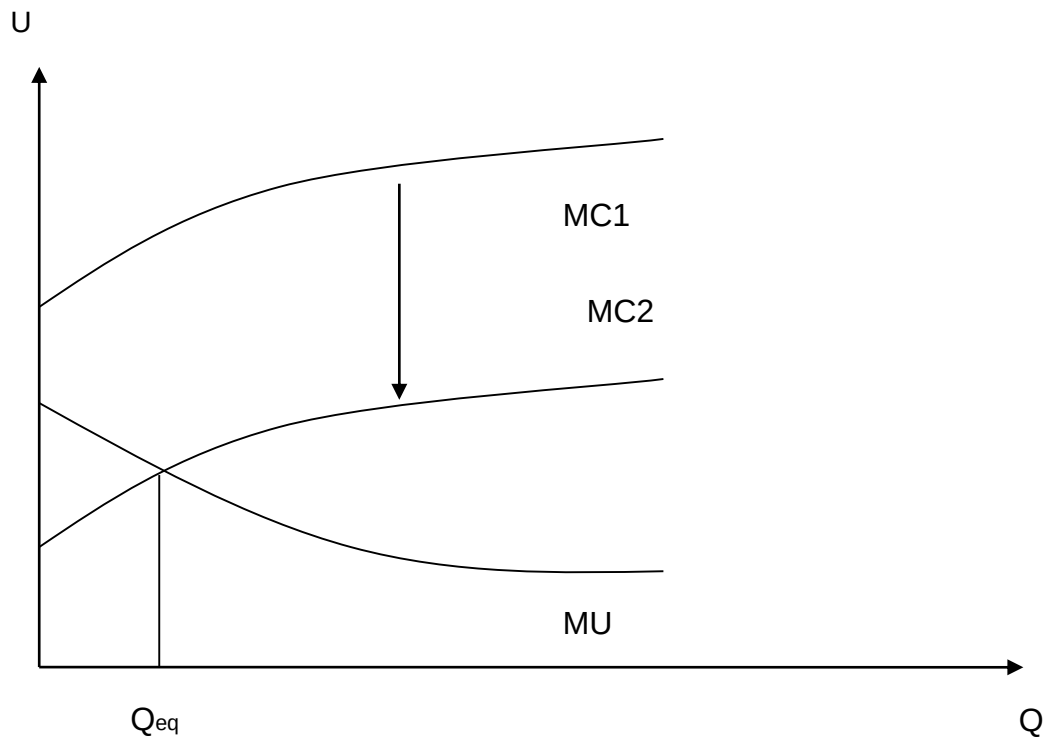


Рисунок 10 - Решение проблемы инвестора

Следовательно, базовым условием возникновения положительных сетевых эффектов является доступность и дешевизна потребляемых ресурсов. Это накладывает ограничение на использование ресурсов в сетях – они не должны быть редкими.

Низкая (вплоть до нулевой) цена предоставляемых в сетях услуг и отсутствие барьеров входа/выхода являются общим правилом для сетевых организационных структур, поскольку обеспечивает привлечение большого числа пользователей данных услуг, составляющих основу для наращивания положительного сетевого эффекта.

Бурное развитие сетей стало возможным благодаря резкому снижению стоимости предоставляемых услуг, а также расширению возможностей коммуникации и обработки информации. Технологической основой подобной

революции являются электронные средства обработки, хранения и передачи данных. Информационные системы увеличили коммуникационные возможности человека многократно, что позволяет избежать многоуровневой иерархии в системах с большим числом пользователей.

Дилерские сети, представляющие собой объединения компаний, также используют положительные сетевые эффекты: известность торговой марки, сети сервисного обслуживания и т. д. Но основным источником для реализации сетевого эффекта являются распределяемые через сети товарные потоки, потребители которых также составляют неформальную сеть с положительными сетевыми эффектами.

Поскольку современное производство товаров и распределение предполагает совмещение большого количества ресурсов, комплектующих, навыков и т. д., то продажа конечного продукта на рынке порождает сделки на других рынках для приобретения всех этих составляющих: фактически вызывает эффект домино в форме положительного сетевого эффекта для всех участников технологической цепочки.

Кроме того, ряд (прежде всего технически сложных) товаров предполагает приобретение дополнительных продуктов. Классический пример – это программное обеспечение компьютерных систем.

Поэтому вполне закономерно, что ряд производителей программного продукта распространяет его практически бесплатно, расширяя при этом прибыльный рынок смежных программ и зависимо от них технологического оборудования.

Процесс производства и распределения товара в сетевой экономике аналогичен массовому производству товара с матрицы, в которой стоимость матрицы дает основной вклад в цену, а производство каждой копии почти ничего не стоит. Развитие производственных мощностей и рост количества потребителей снижает стоимость каждой последующей произведенной единицы до незначительной величины, обеспечивая базу для развития сетевых эффектов.

Это порождает прирост постоянных затрат и уменьшение предельных издержек в структуре расходов производителя, стимулируя его к быстрому сбыту максимально возможного объема продукции.

Если в индустриальной экономике имеет место закон убывающей предельной доходности с отрицательной обратной связью, то в сетевой экономике – предельной нарастающей доходности с положительной связью. Соответственно, рост эффективности в индустриальной экономике происходит на основе эффекта масштаба производства, а в сетевой – на основе положительного сетевого эффекта.

В современной глобальной сетевой экономике характер инвестирования отличается от подобных процессов на локальных рынках:

- значительные ресурсы инвестируются не в разработку и производство товара (услуги), а в каналы их продвижения и реализации – сбытовую сеть. Продвижение и контроль рынка становятся сегодня не менее важными, чем разработка и производство товара;
- в случае сетевого распределения основные затраты производятся на начальном этапе, а отдача растет по мере развития каналов сбыта, что создает значительный временной лаг в движении инвестированных средств.

Отсюда следует что, любой глобальный рынок предполагает существенный барьер входа: только крупные, обладающие доступом к большим финансам, компании могут инвестировать значительные средства на начальном этапе; только они способны выстраивать глобальные системы распределения и реализации товаров. Роль мелкого бизнеса в таких условиях снижается катастрофически.

Следует также принять во внимание тренд ускоренного научно-технического и информационного прогресса: предприятия имеют крайне ограниченное время для амортизации производственных капиталовложений вследствие постоянной смены технологических разработок и стандартов на новые, более совершенные. В такой ситуации преимущество получают компании, способные наиболее быстро освоить рынок и организовать реализацию на нем новой продукции, широко используя возможности копирования.

Целый ряд упомянутых выше эффектов имеют сходную с сетевым природу.

Эффект масштаба - снижение затрат на единицу произведенной продукции при распределении постоянных затрат на большее количество произведенной продукции. Каждая дополнительно произведенная единица продукции оказывает положительный эффект, снижая уровень цены для всех произведенных единиц.

Комбинация сетевого эффекта в торговле и эффекта масштаба в производстве позволяют создать баланс между двумя этими сферами при решении задачи производства и реализации больших объемов товаров, что характерно для рынков с массовым потреблением.

Координационный эффект позволяет экономическим агентам экономить на издержках изучения и прогнозирования поведения других агентов, используя доступную информацию в виде норм и правил.

Кривая обучения – отражает повышение производительности при выполнении задач по мере накопления опыта.

Что есть проявление положительного эффекта повышения эффективности операций вследствие накопления информации в виде знаний и отработки определенных навыков в рамках структуры компании.

Увеличение частоты транзакций также ведет к росту эффективности системы вследствие специализации на определенных операциях.

Сетевые эффекты лежат в основе иерархического способа организации. Это выражается, прежде всего, в эффективной системе обработки и распределения информации в структуре компании.

Обработка большей части информации происходит в центре иерархии, периферийные части структуры получают уже конкретные указания. Если подчиненный элемент системы получает управляющее воздействие, то ему не требуется тратить ресурсы на обработки объемов информации, дублируя центр.

Фактически, это есть проявление (положительного) сетевого эффекта в процессах обработки и распределения информации во внутренней структуре компании, организованной по иерархическому принципу.

Все вышеописанные эффекты возникают при последовательном повторении определенных процессов или увеличении числа задействованных в процессе объектов.

Поэтому возможно их объединение по общему признаку: повторяемость процессов или увеличение числа задействованных в процессе объектов снижает затраты, что ведет к снижению стоимости услуг и продукции.

Совокупность таких эффектов можно определить, как эффекты взаимного влияния, которые отдельные элементы процесса (или структуры) оказывают друг на друга.

Основой для возникновения таких эффектов является информация в форме знания, на базе которого строится повторяемость процесса (например, в случае кривой обучения) или происходит группировка объектов в систему (при объединении в сеть пользователей или дилеров).

Далее рассмотрим, каким образом рассмотренные выше подходы реализуются в структуре дилерских сетей.

1.5. Роль дилерских сетей в системе реализации товаров массового потребления

Дилерские сети настолько прочно вросли в экономическую ткань рыночных систем, что современная торговля уже не представляется без них.

На протяжении десятилетий они играют ключевую роль в системе распределения товара в современной экономике и стали основной сетевой структурой торговой сферы. Без них невозможно насыщение современного потребительского рынка и увеличение объемов производства, позволяющее экономить на его масштабе.

Возникновение и рост дилерских сетей неизменно сопровождает развитие производства и торговли. Большинство производителей массового товара так или иначе продвигают свой товар через дилерские сети.

Это вполне закономерно, поскольку только налаженный сбыт производимой продукции гарантирует загрузку производственных мощностей и само существование производства. Более того, гарантированный рост продаж позволяет снизить цену единицы продукции за счет увеличения масштабов производства и выигрывать конкурентную борьбу.

Ушла в прошлое эпоха организации сбыта преимущественно в пределах локальных рынков, через несколько близлежащих магазинов. Торговля в двадцатом веке стала сферой действия крупных компаний и их объединений. Такая ситуация привела к преобладанию не персонифицированного обмена в торговле, когда громадные объемы товара продаются незнакомым людям.

Возникновение крупных сбытовых сетей, охватывающих обширные территории, становится неизбежным как на региональном и национальном уровне, так и на уровне ТНК. Международные концерны давно перешагнули национальные границы и прочно укрепились на рынках десятков стран.

Крупные компании стремятся создать свои дилерские структуры для продвижения производимого ими товара, поскольку растущие размеры производства ставят перед ними проблему постоянной реализации крупных товарных объемов. Многократный рост продаваемых объемов и рыночной доли возможен только при реализации товара через объединения отдельных компаний в дилерские сети.

Основная задача производителя (или дистрибьютора): из числа всех торговых компаний, присутствующих на рынке, отобрать и привлечь для продвижения своей продукции наиболее перспективные. Для этого он формирует на рынке свою дилерскую структуру, образующую канал сбыта, посредством рекламы, потребительских качеств своей продукции, реализации дилерской политики.

В свою очередь, потенциальным дилерам выгодно работать не в одиночку, а

в сбытовой сети, используя ее положительные эффекты. В рамках дилерской сети имеет место также снижение издержек за счет использования непосредственно сетевых эффектов: совместное использование торгового бренда, единой сети сервисных центров, логистики и т. д.

Но основной формой проявления сетевых эффектов является совместное участие множества дилеров в продажах определенных товарных групп под едиными брендами: именно этот объединительный принцип позволяет насытить современные громадные глобальные рынки и загрузить не менее глобальные производственные мощности. Аналогичным образом (совместное участие в покупках товаров) выгоды от сетевых эффектов получают и потребители.

Кроме этого, дилеры, получающие выигрыш оптовиков от расширенного предложения сопутствующих и конкурентных товаров, чего не могут допустить производители, продвигающие только свою собственную продукцию, оказываются более эффективными продавцами. И это также одна из форм опосредованного использования выгод сетевого эффекта.

Именно эта причина является основным препятствием для развития собственных торговых сетей самим производителем – он сразу лишает себя сильнейшего конкурентного преимущества, отказываясь от продажи товаров конкурентов – производителей.

При этом степень интереса для дилеров определяется качеством товаров, известностью торговых марок и дополнительными сервисами производителя, а для производителя – объемом закупок дилеров и их долей на рынке.

Сеть благодаря своей гибкости позволяет наилучшим образом сочетать продажи автономных рыночных агентов – дилеров, объединенных в рамках единой структуры, под одним брендом, с единой сервисной службой, иногда с общей логистикой.

Здесь дилеры играют роль адаптивных элементов структуры, лучше приспособляющихся к работе с конкретными покупателями и быстрее реагирующими на локальные изменения рынка.

Иерархическая составляющая (играет роль основного стержня) сети выражается в действиях управляющего центра, задающего правила работы всей сети, контролирующего отдельные процессы, объединяющего ее ресурсы в единое целое и мобилизующего их на определенном направлении в нужный момент.

Дилерская сеть – это объединение компаний в рамках гибридной организационной структуры, функционирующей в соответствии с определенным набором норм и правил под контролем управляющего центра, связанных между собой общими финансовыми, информационными, товарными потоками, торговыми марками и сервисами; она возникает на базе комбинации иерархического принципа организации и адаптивных структур с использованием положительных сетевых эффектов.

Она оптимальным образом позволяет решать следующий круг задач для построения дилерской сети:

1. Высокий суммарный объем продаж и быстрый захват рынка.
2. Привлечение дополнительных финансовых средств для организации сети.
3. Устойчивость сети и управляющего центра.
4. Отсев неэффективных дилеров при сохранении общей структуры дилерской сети.
5. Диверсификация рисков в рамках общей системы.
6. Снижение рисков в процессе движения товаров (при сделках обмена) в рамках дилерской сети.
7. Возможность специализации дилеров на определенных группах товаров.
8. Если первый и второй пункты реализуется за счет привлечения максимального числа дилеров, то другие обеспечиваются благодаря образованию дилерской среды.
9. Но все они базируются на использовании сетевых положительных эффектов, возникающих на базе объединения дилеров с целью реализации определенных групп товаров в рамках дилерской сети с единым

координирующим центром, являющегося поставщиком товара и владельцем торговых марок.

10. Выгоды от использования положительных эффектов, получаемые как центром сети, так и дилерами, представлены в таблице 10. Как видно из приведенных данных, в выигрыше от объединения в сеть оказываются как центр, так и дилеры сети.

Таблица 3 - Положительные эффекты от объединения в дилерскую сеть

Управляющий центр сети	Дилеры
Быстрый рост объемов продаж и рыночной доли	Рост узнаваемости продвигаемого товара
Привлечение дополнительных финансов	Получение кредитных линий
Обеспечение устойчивости координирующего центра	Стабильность поставщика
Диверсификация торговых рисков	Специализация дилеров
Отбор наиболее эффективных и сильных дилеров	Работа в сети сильных компаний
Приобретение продавцов товара	Приобретение поставщиков товара
Рост популярности торговой марки	Рост популярности торговой марки
Единая сервисная служба/логистика	Единая сервисная служба/логистика
Снижение издержек за счет роста объемов продаж	Выгодные ценовые предложения для дилеров

Дилерская сеть представляет собой гибридную структуру управления процессами распределения и реализации товара потребителям, организованную по типу нежесткой иерархии (рисунок 11).

Стоит отметить, что в архитектуре современных дилерских сетей имеет место сильный тренд минимизации числа уровней канала распределения вследствие стремления поставщиков (производителей) к усилению контроля за дилерами, ситуацией на рынке и снижению расходов на продвижение и

распределение товаров: исключение посредников, замена крупных дистрибьютеров представительствами компаний-производителей и т. д.

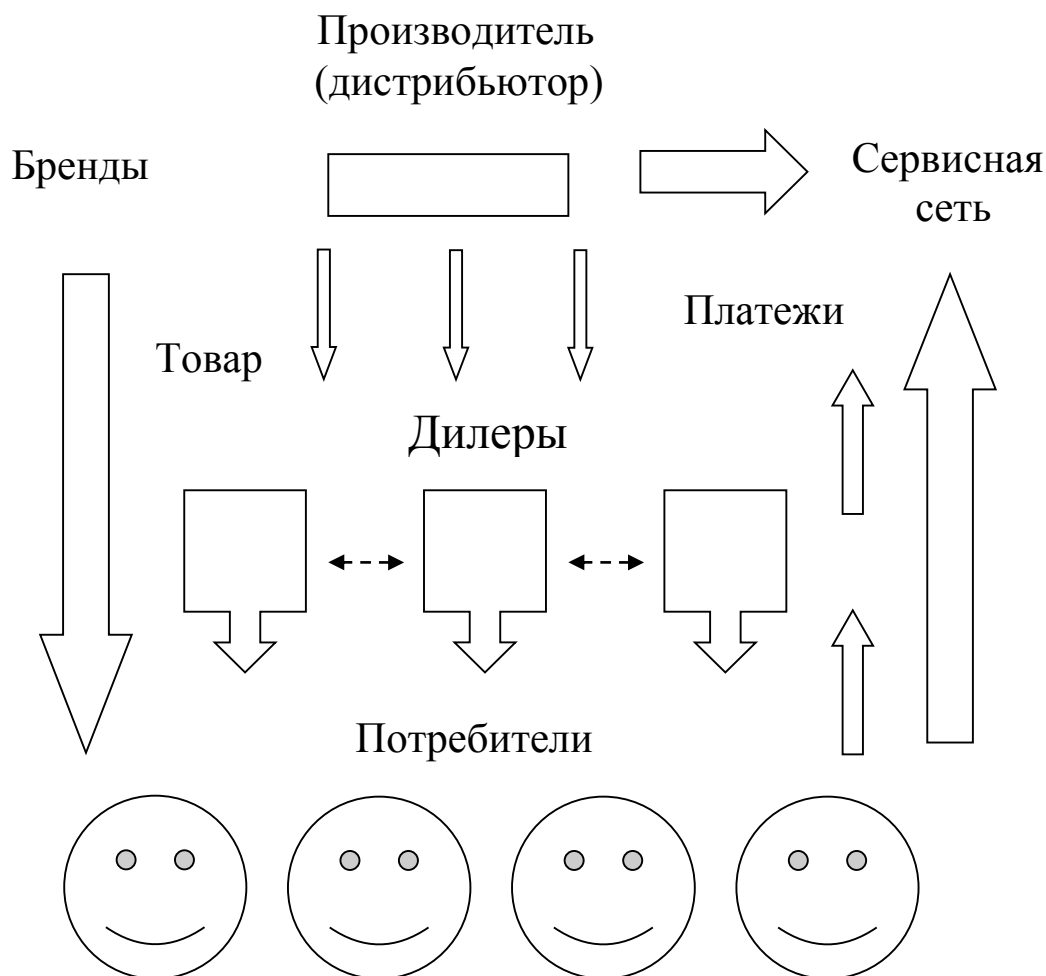


Рисунок 11 - Базовая схема дилерской сети

Чаще всего в роли управляющего центра дилерской сети выступает производитель реализуемых через сеть товаров. В случае отсутствия у производителя возможностей и ресурсов для организации и контроля каналов сбыта, он передает эти функции отдельной торговой компании – дистрибьютору, реализующему товар через собственную дилерскую сеть.

Дистрибьютор, как правило, не осуществляет прямые продажи конечным потребителям, это функции дилеров сети.

В каналах распределения дилерских сетей возникают следующие потоки:

Физический поток товаров в процессе их перемещения от производителя через дилеров к потребителю и поток прав собственности на товар (может не совпадать с потоком товаров согласно оговоренным контрактом условиями поставки)

Финансовые потоки: оплаты с учетом скидок, бонусов и комиссионных.

Информационные потоки: реклама бренда и информация о технических характеристиках и потребительских качествах товаров от производителей и дилеров к потребителям; информация об отказах и характере эксплуатации, поступающая от потребителей через сервисный центр.

Управление дилерской сетью осуществляется через контроль специфичных ресурсов сети: каналов реализации товара, предоставляемых дилерам кредитных линий, продвигаемых через сеть торговых марок, сетей для их сервисного обслуживания.

Поскольку дилеры стремятся представлять не один, а линейку брендов в своем ассортименте, то обобщенная схема сети включает несколько производителей (дистрибьюторов), поставляющих товар одним и тем же дилерам (рис. 12). Сервисная сеть может включать как подконтрольные производителю, так и принадлежащие дилерам (с разрешения производителя) центры обслуживания клиентов.

Свойственное свободному рынку неполное знание служит источником неопределенности, асимметрия информации ведет к неравномерному распределению рисков.

Дилеры принимают на себя основные риски, порождаемые неопределенностью. И разорение части из них не приведет к краху всей сети, при этом координирующий центр сохраняется. Это придает оргструктуре сети устойчивость.

Риски центра (поставщика) при продаже товара дилерам меньше, чем при продаже конечным потребителям. Дилеры играют также роль посредников (демпфера) между конечными потребителями и поставщиком в конфликтных ситуациях.

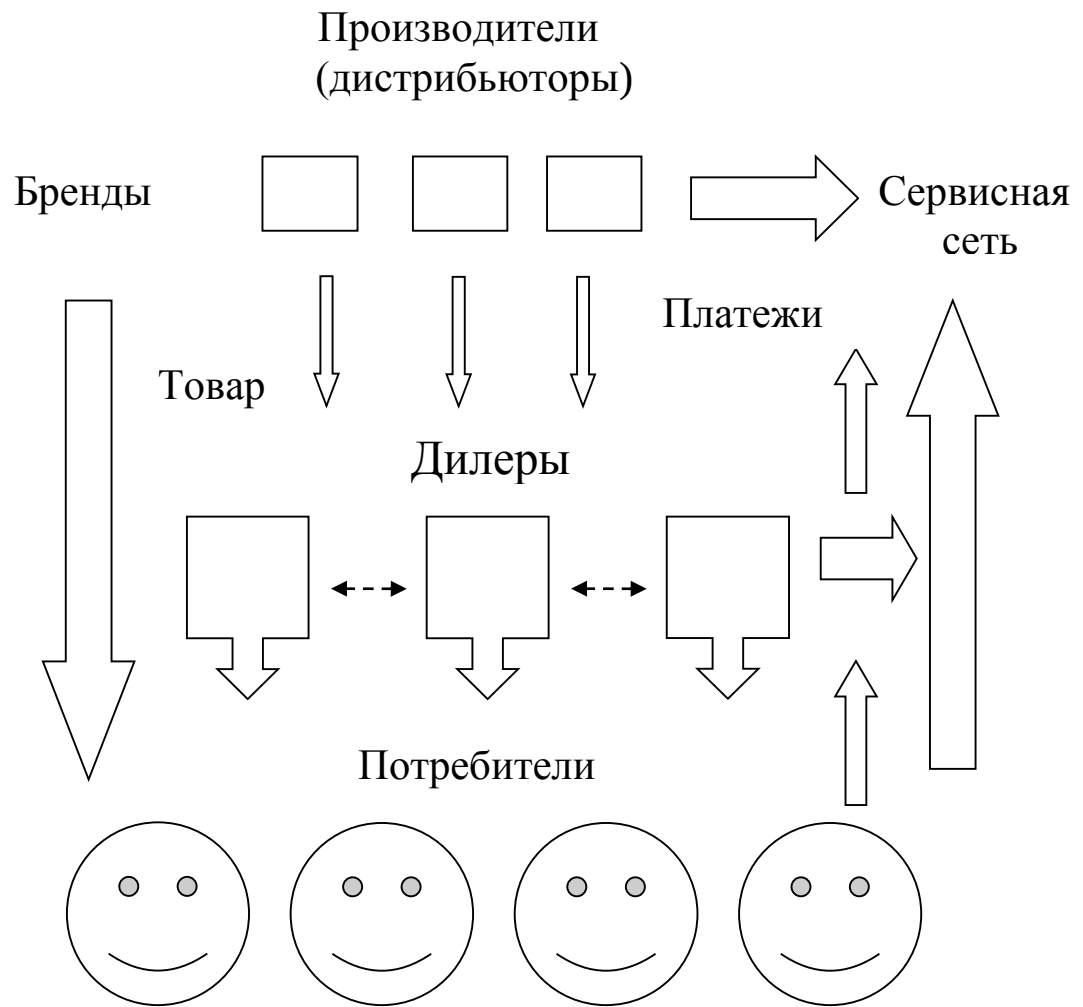


Рисунок 12 - Обобщенная схема дилерской сети

Кроме того, сотрудничество с дилерами позволяет поставщику продавать товар крупными партиями, что также снижает накладные расходы, обеспечивает высокий товарооборот и снижает риски при поставках товара.

Но дилерские сети не возникают самопроизвольно – их надо организовывать. Принципы такой организации будут рассмотрены в следующих главах.

Подводя итоги раздела, можно сформулировать следующие положения:

1. Цели насыщения потребительского спроса и непосредственно связанные с ним интересы потребителей требуют создания системы продвижения, реализации и распределения товаров. Для реализации задачи построения подобной системы и достижения данных целей наиболее оптимальным

образом подходят дилерские сети, на протяжении всего периода развития рынка занявшие ключевое положение в системе продвижения и реализации товаров массового потребления в сфере бытовой техники. Они являются сегодня основным типом маркетинговых каналов распределения и сбыта товаров в системе торговли бытовой техникой.

2. Пределы эффективного роста современных организационных структур зависят от их способности обрабатывать большие потоки информации; они постоянно сдвигаются в сторону увеличения вследствие развития информационных технологий и эволюции бизнес - структур.
3. Существенным фактором, способным повлиять на эффективность отдельных компаний и дилерских структур, является неопределенность результатов бизнес-процессов вследствие многофакторности и изменчивости внешней среды, т. е. непредсказуемость поведения участников рынка и потребителей, которые эту среду и составляют. Что порождает внутреннюю избыточность организационной структуры компании и приводит к усилению роли адаптивных структур в составе компании.
4. Дилерские сети представляют собой гибридные структуры, образующиеся как объединения отдельных компаний, на базе сочетания иерархических принципов управления и гибких адаптивных структур с использованием положительных сетевых эффектов. Сетевая составляющая структуры обеспечивает свободное распространение информации, адаптивность отдельных частей и устойчивость всей структуры за счет множественности элементов и возможности одновременной реализации нескольких различных стратегий. Иерархические принципы позволяют использовать положительные эффекты в сфере контроля и управления внутренней структурой компании, и противостоять внутреннему и внешнему оппортунизму, интегрируя и мобилизуя в нужный момент специфические активы; они более эффективны в случае организации быстрой реакции на события и согласованных действий большой группы единиц координации.

5. В процессе роста эффективности дилерских сетей ключевую роль играют сетевые эффекты, в основе которых лежит повторяемость процессов или увеличение числа задействованных в процессе объектов. Для дилерских сетей в сфере бытовой техники положительные сетевые эффекты возникают прежде всего в следующих сферах: развитая сеть сервисного обслуживания, распределяемые товарные потоки и развиваемые торговые бренды.

2 . Современная практика и тенденции развития дилерских сетей на рынке бытовой техники

2.1. Влияние процессов глобализации на российский рынок бытовой техники

Конец второго тысячелетия обусловлен не только быстрыми темпами экономического роста, но и такими же быстрыми изменениями в экономической сфере. Ключевую роль в них играют процессы глобализации, ставшие отличительной чертой современной экономической системы в течение последних двух десятилетий. В этот период имевшие место и ранее процессы снижения экономических барьеров и расширения свободы торговли приняли лавинообразный характер.

Сегодня глобализация превратилась в одно из ключевых явлений мировой экономики, во многом определяющее дальнейший ход развития во многих странах.

Пока не существует общепринятого определения этого явления, будем придерживаться следующего: глобализация означает снижение роли (или полное упразднение) границ и всевозможных барьеров (таможенных, экономических и др.) и развитие экономических процессов, ранее протекавших на региональном или страновом уровне, в международном масштабе.

Речь идет о все возрастающей роли переноса производств в страны с дешевой рабочей силой в рамках системы международной интеграции, о небывалом росте объема операций на международных финансовых рынках и их влияния, наконец о снижении роли и влияния национальных государств в экономических процессах.

В процессе глобализации информационный аспект является ключевым: массовое потребление (в том числе и информационных продуктов) порождает глобальный рынок, на котором циркулируют громадные информационные потоки.

Вместе с тем локальные рынки продолжают существовать, именно по причине большого объема информационных потоков, которые не способен полностью воспринимать и обрабатывать человек в относительно короткие промежутки времени. По этой причине даже при наличии технической возможности получения информации человек останавливается на определенном этапе поиска, игнорируя всю оставшуюся недоступную информацию (в точном соответствии с концепцией рассеянной информации Ф. Хайека).

Открытие мировых глобальных рынков для торговли и развитие информационных технологий создали основу для широкого использования сетевых эффектов. На их основе стало возможным снижение цен и глобальный рост международных концернов, способных ввести единые стандарты одновременно во многих странах и предложить их потребителям соответственно высокого уровня сервиса и относительно низкий уровень цен.

Рост международных концернов и развитие информационных технологий усиливают тенденции монополизации глобальных рынков. Мелкие и средние компании не в состоянии противостоять глобальным торговым сетям и мировым концернам, поскольку локальные рынки все более становятся частью глобальных рынков, открытым свободной конкуренции.

Не менее фатальной становится скорость изменений, порожденная ускоренным развитием мировой экономики: локальные игроки нередко просто не успевают за глобальными трендами.

Процесс глобализации напрямую затронул производства бытовой техники, прежде всего в Европе.

Так, концерн Philips в 2004-ом году получил лишь 8% прибыли от собственного производства, остальное за счет разработок новых технологий. По существу, он уже превратился в гигантский центр исследований и разработок, перенес львиную долю производства в Юго-Восточную Азию.

Первым и наиболее очевидным следствием выноса производств в третьи страны является сокращение рабочих мест в стране, откуда производство

выносятся, т. е. из наиболее развитых стран. Что отрицательно сказывается на совокупном спросе и, в конечном счете, приводит к снижению продаж.

Торговля и сфера обслуживания реагируют на ухудшение спроса ростом цен, поскольку высокооплачиваемый слой населения сокращается: «В Германии по меньшей мере четверть населения распрощалась с процветанием; нижняя прослойка среднего класса медленно, но верно скатывается к нищете.», [67, с. 224].

Те, чьи доходы падают, все больше приобщаются к потреблению дешевых товаров, произведенных в третьих странах. Налицо нарастающая дифференциация доходов населения и расслоение общества.

Следующую оценку дает М. Алле в своей книге [3], посвященной глобализации: «Две страны, Китай и Индия, имеющие соответственно 1,2 и 1 млрд. жителей, представляют треть мирового населения. Они располагают все более и более образованным населением, значительным технологическим и научным потенциалом. Их конкуренция на глобальном рынке не может не оказывать все более и более сильного влияния, в частности, по отношению к Европейскому Союзу с его 375 миллионами жителей (против 268 миллионов в США).

В случае глобальной свободы торговли эта конкуренция будет лишь оказывать глубокое депрессивное воздействие на заработную плату и уровень жизни в Европейском Союзе.», [3, с. 155].

В этой работе он также приводит подробные данные о занятости и ВВП во Франции начиная с 1950 г. Вывод однозначен: «Согласно всем предшествующим данным 1974 г. выступает как поворотный пункт, начиная с которого фундаментальные тенденции претерпевают глубокое изменение. После 1974 г. преобладают три главных фактора: постоянный и массовый рост безработицы, серьезное сокращение промышленной занятости, снижение роста реального валового внутреннего продукта», [3, с.72].

Сильные тенденции спада производства имеют место в Европе уже на протяжении последних трех десятилетий. Но заговорили о них только в последнее время, когда спад стал особенно заметен.

Один из крупных производителей бытовой техники в Германии Miele, десятилетия удерживавший верхний ценовой сегмент рынка благодаря неизменно высокому качеству своей продукции, переживает серьезный спад производства и не первый год подряд использует для части своих сотрудников схему неполного рабочего дня.

Масштабы сокращения рабочих мест могут поразить воображение: «Перемещение производства в более благоприятные зоны, упрощение его структуры, массовые увольнения – все это говорит о том, что высокопроизводительная и технологичная экономика оставляет обществу всеобщего благоденствия все меньше рабочих мест и делает его потребителей лишними людьми. Назревает экономическое и социальное потрясение неслыханных масштабов. Везде, где товары и услуги свободно продаются через границы, - в производстве автомобилей или компьютеров, химии или электронике, телекоммуникациях или почте, розничной торговле или финансах, - работников неотвратимо засасывает трясина обесценивания труда и рационализации. Всего за три года – с 1991 по 1994, число рабочих мест в западногерманской промышленности сократилось более, чем на миллион.», [67, С. 142-143] – и это в одной из наиболее развитых европейских стран.

Ухудшение экономической ситуации напрямую влияет на деятельность компаний: в начале 2000-х разорилась сеть (первая возникшая в ФРГ) супермаркетов по торговле электробытовой техникой Brinkmann, объединявшая порядка семидесяти розничных магазинов. Причиной стала ошибочная финансовая политика предприятия.

На фоне сокращения рабочих мест и падения объемов производства в Европе более крупные и стабильные европейские концерны расширяют сферу своего влияния, приобретая и создавая новые производства за пределами еврозоны и расширяя свои доли рынка как в Евросоюзе, так и в других странах.

Крупнейший производитель бытовой техники немецкий концерн Bosch-Siemens уже давно расширил географию своего производства: приобретение пакетов акций испанских заводов по производству холодильников с

национальными марками Balay и Lynx (1988/89), а также компании по производству мелкой бытовой техники Ufesa (1997/98); приобретение заводов стиральных Турции (1995); строительство завода стиральных машин в г. Лодзь (Польша, 1997/98); приобретение производителя нагревательных приборов Термадор в 1997/98 гг. и создание производства плит, стиральных и сушильных машин (2003) в США; приобретение одного из ведущих производителей бытовой техники в Бразилии – Continental (2001) и перуанской компании по производству бытовой техники Coldex (Лима, 1996); открытие производства стиральных машин в Китае (1996) и Таиланде (2002).

На этом фоне проходившие в 1995-1996 гг. переговоры по приобретению производства стиральных машин в Вятке не увенчались успехом.

На сегодня концерн успел наладить выпуск газовых плит в подмосковной Черноголовке и свернуть его; свои основные инвестиционные планы он реализует в Ленинградской области (Стрельна): запущено производство холодильников и нескольких серий стиральных машин.

Если принять во внимание, что отдельные модели заказываются на других заводах (например, выпуск малогабаритных по глубине стиральных машин на итальянской фабрике Siltal), а комплектующие поступают из разных стран мира, то картина интеграции производства становится довольно впечатляющей. Вместе с тем «размывается» понятие «сделано в Германии».

Глобальную экспансию среди производителей бытовой техники осуществил также шведский концерн Electrolux, при том, что основное производство в Швеции было практически свернуто: приобретение компании ElectroHelios – производителя компрессоров и электрических плит (1962); покупка французской компании Artur Martin; приобретение контрольного пакета крупнейшего итальянского производителя стиральных машин Zanussi (1984); приобретен третий по величине производитель бытовой техники в США White Consolidated Inc; производство бытовой техники немецкого концерна AEG вошло в состав концерна (1986), [99].

Конкурентное преимущество дешевой рабочей силы, прежде всего ряда южно-европейских стран, быстро сходит на «нет» после вступления в Евросоюз. В связи с чем вектор перевода производств из Западной Европы в Восточную, активно развивавшийся в период сразу после распада социалистического блока (в 90-х годах прошлого века), окончательно установился в направлении Юго-Восточной Азии.

Так, итальянские производители бытовой техники, традиционно лидировавшие на дешевом сегменте российского рынка, оказываются в ценовой «вилке» - снизу они испытывают давление корейских производителей LG Home Appliance и Samsung Electronics, средне-верхний сегмент прочно занят немецкими марками Bosch, Siemens, AEG, Electolux и Liebherr.

Продажи итальянской фирмы Candy, прочно удерживавшей нишу малогабаритных стиральных машин в течение десяти лет в России, резко упали в 2004 году.

Компания Merloni ведет ценовую борьбу, пытаясь отстоять низкий ценовой сегмент переносом производства марки Indesit в Россию на завод Стинол.

Определенные надежды итальянские компании возлагают на растущий сегмент встраиваемой техники, но войти в него и удержаться нелегко. Встраиваемая бытовая техника Candy в принципе не пользуется популярностью у российских дилеров, возможности у Merloni лучше. Но шансы прочно удержаться на российском рынке бытовой техники на длительный период падают.

Интерес к итальянским заводам неоднократно проявляла китайская сторона, корейский концерн LG уже наладил производство встраиваемой бытовой техники.

Но сегмент дорогой встраиваемой бытовой техники по-прежнему удерживают торговые марки Bosch, Siemens, Neff, AEG, Miele.

В итоге производители сами подвергаются сильному процессу дифференциации: в ближайшем будущем на рынке бытовой электроники могут остаться в основном крупные концерны – в развитых странах, но с солидной долей производств в третьих странах; и ряд (как правило, поддерживаемых

государством!) крупнейших концернов Юго-Восточной Азии, прежде всего в Корее и Китае.

В последние годы Китай по праву называют фабрикой мира – многие западные крупные компании и концерны открыли там свои производства или наладили выпуск контрактной продукции.

Китайские производители сегодня в основном занимают практически весь сегмент производства мелкой бытовой техники – как собственного, так и контрактного. Они также занимают лидирующие позиции на рынке крупной бытовой техники и электроники.

По данным Информационного Центра КНР [33], Китаю принадлежит первое место в мире по объемам производства 28 категорий бытовых электроприборов; на долю холодильников, стиральных машин и морозильных камер приходится до 40% общемирового производства.

Среди китайских производителей основную роль, в том числе в глобальном масштабе, играют государственные производители.

На рисунке 13 представлена динамика роста по основным категориям бытовой техники, производимым в Китае. На фоне растущих количественно объемов производства хорошо виден тренд рынка, входящего в насыщение, и даже имеющего отрицательный рост по отдельным позициям (мелкой бытовой техники).

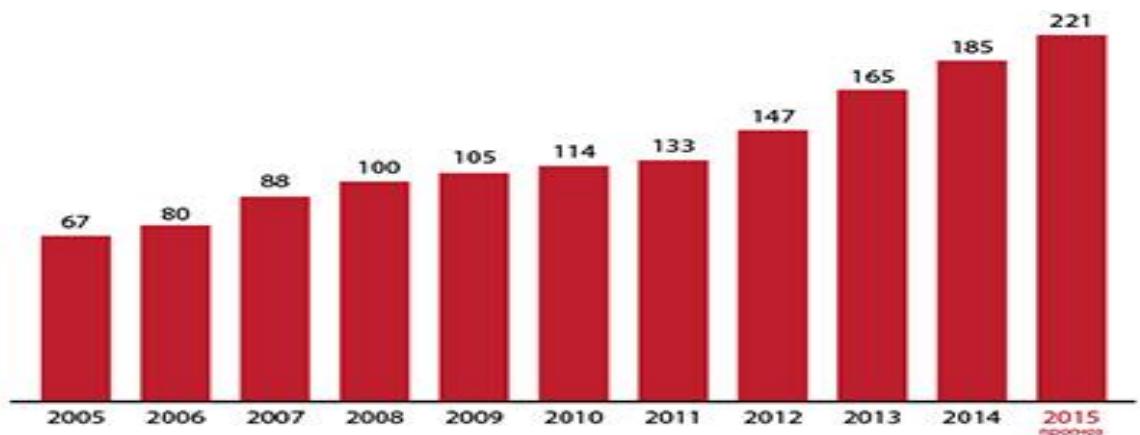


Рисунок 13 - Динамика производства бытовой техники в Китае, 2005-2015 гг.,

\$ млрд. (по данным Информационного центра КНР, 2015 г.)

Источник: <http://www.optim-consult.com/china/tehnika-iz-kitaya/>

Но это замедление и частичный спад промышленного роста относится к громадному освоенному за последние 30 лет рынку, как внутреннему, так и зарубежному.

Развитие процессов глобализации в мире в течение последнего десятилетия не обошло стороной и Россию, поскольку в этот период российские рынки были уже открыты для мировой экономики.

Более того, именно фактор глобализации в значительной степени определял развитие рыночной экономики в России в течение последнего десятилетия.

Успешно развивавшиеся в послевоенный период экономики Запада и, прежде всего Германии не знали столь глобальной конкуренции на мировых рынках. И это был один из факторов, обуславливавших их быстрый рост, сначала внутри страны, а затем и в других странах.

Но с течением времени барьеры (таможенные, политические и пр.), препятствующие проникновению международных концернов на национальные рынки других стран были ослаблены, и международная конкуренция перешла в глобальную стадию.

Незадолго до этого Россия приступила к переводу экономики на «рыночные рельсы». Но развиваться ей пришлось уже совершенно в иной мировой экономической системе, намного превосходящей послевоенную по степени концентрации производства, уровню производства, финансовой мощи, остроте конкурентной борьбы.

Сегодня в составе экспорта преобладает сырье (прежде всего нефть и газ), а также продукты первичной переработки – металл, удобрения, лес, и т. п. Отдельным производителям удастся что-то поставить на западные рынки, но это частные случаи, широкой практикой они пока не стали.

Если исходить из известной теории Д. Риккардо о «преимуществе сравнительной себестоимости», то всякая страна, претендующая на конкурентоспособность в свободной экономике, должна таковыми обладать. Много ли их у России? Отдельные попытки провести подробный анализ источников конкурентного преимущества нашей страны в мире делались.

Ряд авторов [94] отмечает, что условия для организации производства в России хуже, чем в других странах по причине более холодного климата и громадной территории.

Худшие условия производства и необходимость доставки комплектующих на большие расстояния приводят к росту накладных расходов, более высокому, чем в среднем даже в Европе. Следовательно, ожидать конкурентоспособности от российских товаров не приходится в принципе, если только устанавливать цены в соответствии с рыночными принципами.

Одним из наиболее значимых факторов, определяющих цену товара, являются транспортные расходы. И здесь дело не только в том, что существенная часть России относится к зоне вечной мерзлоты, строительство железных дорог на которой пока не представляется возможным (а стоимость железнодорожных перевозок падает в сравнении с автомобильными с увеличением пути транспортировки).

Самым дешевым транспортом на сегодня является морской, обеспечивающий низкую себестоимость при громадных (тысячи тонн) объемах загрузки.

Именно благодаря морским перевозкам мы можем покупать произведенные в Бразилии холодильники по вполне приемлемым ценам. Хотя этот вид транспорта имеет в сравнении с другими минимальную скорость, для большинства грузов это не играет решающей роли.

Россия владеет океанскими портами лишь на дальнем Востоке и крайнем Севере, а портами внутренних морей – на Черном и Балтийском. Соответственно к ним будут тяготеть экспортные и зависящие от зарубежных комплектующих производства (Ленинградская область уже заполонена инвесторами). В противном случае остается один и совсем не «рыночный» выход – поддерживать низкие тарифы на перевозки.

К факторам, способным удержать нашу продукцию на конкурентоспособном уровне, следует причислить относительно дешевую рабочую силу. Именно

относительно дешевую, поскольку жизненный уровень в нашей стране выше, чем в юго-восточной Азии.

Помимо этого, остаются сырьевые ресурсы и образованное население.

У России в складывающейся ситуации, как это обычно и было в истории, свое место. Конкурировать напрямую с более дешевыми производствами, которые сегодня перемещаются в Азию, Россия не в силах (по крайней мере, в самом ближайшем будущем).

Пока что она стоит перед нелегким выбором – введение (сохранение) таможенных пошлин или окончательное уничтожение остатков собственного производства в целом ряде сегментов, что окончательно закрепит за ней статус сырьевой державы.

Возможности собственных инвестиций в перспективные регионы мира ограничиваются недостаточной (за редким исключением) технологической базой и слабостью отечественных компаний в сравнении с лидерами мирового бизнеса, особенно на международном уровне. Владельцы частных капиталов, скорее всего, и дальше будут выводить их на межстрановой уровень, и пытаться инвестировать в мировую экономику из него.

Открытая экономика предопределяет сегодня игру по правилам глобального мирового рынка.

С одной стороны, это выражается в растущей роли стран юго-восточного региона в международном разделении труда, и увеличивающемся давлении на рынки их относительно дешевой, и уже достаточно качественной продукции.

С другой стороны, растущий интерес к российским розничным сетям со стороны западных компаний становится все более выраженным.

Интерес к российским розничным сетям со стороны гигантов западного розничного бизнеса постепенно находит свое практическое выражение.

Мы находимся в начале процесса роста (пусть и не очень масштабного) инвестиционных потоков в Россию – прежде всего в западные, близлежащие к морским портам области. Ленинградская область уже сталкивается с нехваткой

трудовых ресурсов в отдельных отраслях. Но продвижение инвестиций на восток страны будет определяться прежде всего развитием инфраструктуры.

Геополитическое положение России веками определяло ее преимущество транзитного пути из Азии в Европу.

Сегодня это – железные дороги, обеспечивающие более быструю в сравнении с морским транспортом доставку. Но реализация этого преимущества требует снижения тарифов на железнодорожные перевозки.

Первые партии грузов уже начинают поступать по транссибирским железным дорогам. Это продукция из корейских и китайских предприятий, а также европейских компаний, разместивших там свои производства. Поток товаров из Азии все в меньшей степени поступает в Россию через Европу, хотя этот процесс пока не приобрел массовый характер.

Подводя итоги главы, можно определить основной тренд влияния глобальных процессов на российский рынок бытовой техники: в ближайшее время он будет представлен продукцией западных производителей, являющихся основными поставщиками как товаров, так и технологий в этом сегменте рынка. Будет расти и удельный вес продукции, произведенной на территории РФ.

2.2. Тенденции модификации глобальных сетей

Одной из основных тенденций в торговле в конце прошлого века стал рост и усиление позиций крупных торговых сетей в западных странах. Целый ряд крупных сетей уже начинает диктовать условия производителям, поскольку без них продажи крупных объемов товара невозможны.

Подобная ситуация стала возможна благодаря быстрому росту сетей, увеличению объемов потребления продаваемой бытовой техники, строительству крупных торговых центров.

Более мелкие компании также используют возможности торговой кооперации. В развитых странах широкое распространение получила практика создания закупочных союзов, которые включают тысячи компаний. Получая максимально выгодные условия от производителей благодаря суммарному обороту всей структуры, они предлагают их своим участникам.

Используя преимущества сетевых структур, такие союзы во многом схожи с дилерскими сетями по своим целям: они также стремятся сохранить и усилить свое положение на рынке как торговые предприятия; однако они не так сильно «привязаны» к определенным компаниям-производителям и торговым маркам.

Большинство мелких и средних торговцев бытовой техникой являются членами подобных объединений. Иначе им просто не выжить в конкурентной борьбе с крупным бизнесом.

Самой крупной закупочной структурой в сфере бытовой техники на сегодня является компания Euronics, основанная в 1990 г. закупочными союзами Бельгии, Германии, Италии, Испании и Нидерландов.

Сегодня эта закупочная сеть объединяет 5750 компаний (с более чем 50.000 сотрудников) в 29-ти странах Европы. Число торговых точек сети превышает 10.500. В таблице 3 представлен товарооборот сети с разбивкой по годам.

Данный тип объединений не получил распространения на российском рынке бытовой техники. Пока известны лишь единичные случаи участия российских компаний в закупочном союзе Euronics.

С одной стороны, участие в уже существующих закупочных союзах (например, в европейских союзах) предполагает соответствие набору определенных правил, существенные сложности здесь создают различия в законодательстве и практике ведения бизнеса, наличие таможенных барьеров.

С другой стороны, на данном рынке доминируют крупные дилеры, которым нет необходимости вступать в долговременные союзы. При необходимости они

вполне способны создать краткосрочную коалицию для получения лучших условий у определенного производителя.

В торговом бизнесе ключевую роль играют сегодня крупные структуры и объединения. Со своей стороны, производители, понимая первостепенную важность каналов товародвижения и сбыта, прилагают массу усилий, стремясь удержать их под своим контролем.

Таблица 4 - Товарооборот закупочного союза Euronics за 2001-2014 гг.
в млрд. Евро

Годы	Товарооборот
2001	7.7
2002	8.3
2003	8.7
2004	9.2
2005	9.9
2006	10.8
2007	12.6
2008	14.4
2009	14.1
2010	15.1
2011	16.2
2012	17.6
2013	17.6
2014	18.2

Источник: сайт компании www.euronics.com

Но есть более глубокие причины, способствующие усилению рыночной власти сетей. В [133] приводятся три основные причины:

1. Усиление глобальной конкуренции.
2. Сокращение жизненного цикла продуктов.
3. Появление широких возможностей для их быстрого копирования.

Копируется сейчас очень многое – благодаря современным технологическим возможностям, росту уровня образования в третьих странах, а так же сложностям в обеспечении патентных прав.

Это дополнительно влияет на сокращение жизненного цикла продуктов, которые и без того уже меняются (или модернизируются) с небывалой быстротой, следуя желанию потребителей приобретать все новые товары, а также стремлению производителей их удовлетворять.

Данная картина только усиливается возможностями конкуренции в глобальном масштабе. Мы живем в быстро меняющемся мире, в непрерывной смене и поиске нового. Продукция нередко сходит с конвейера, уже успев морально устареть.

В такой ситуации дифференциация по товару не является более долгосрочным конкурентным преимуществом.

Начинают терять свое значение годами развивавшиеся торговые марки. Это происходит по причине использования на собственных производствах более дешевой рабочей силы, дешевых комплектующих, а также выноса производств в третьи страны.

Унификация производственных процессов (особенно в сфере бытовой электроники) и гибкость производителей позволяет развивать контрактное производство, что активно используют владельцы торговых марок при производстве своих товаров.

Крупные концерны и средние фирмы, производители и розничные торговые сети вполне в состоянии заказать производство определенных партий товара под собственными торговыми марками практически в любом производственном регионе мира; в последнее время, преимущественно в Китае.

Век приоритета промышленности уходит - и производство теряет власть над рынком, переставая быть уникальным.

Более важной становится дистрибуция, контроль каналов товародвижения. Это усиливает специфичность такого ресурса, как дилерские сети.

Характерно, что крупные европейские выставки (Кельн) потеряли свое

значение для ряда направлений: например, мебели и бытовой техники. В последние годы они уже представляли собой скорее «тусовки» для менеджеров, чем место поиска новых клиентов.

При высоких арендных ставках (достигавших 1 млн. Евро за весь комплекс услуг на стендах крупных концернов) крупные производители бытовой техники отказались участвовать в кельнской выставке. Мебельная сфера расширила сегмент т. н. «домашних выставок» регионального уровня, проводимых непосредственно на предприятиях; при этом сократился сегмент международной мебельной выставки в Кельне.

Аналогичная ситуация сложилась и в Москве – уже несколько лет большинство производителей представлены на профильной выставке Home Tech в основном через партнеров.

Дилерская сеть практически сформирована, и интерес вызывают только регионы. Следовательно, не стоит тратить деньги на выставки. Особенно в эпоху развития торговых площадок и рекламных средств в Интернете.

Демонстрация новинок уже не играет кардинальной роли вследствие замедления научно-технического прогресса в данной отрасли.

Так, концерн Bosch-Siemens получил существенное преимущество в категории электрических плит, запатентовав удобные выдвижные духовки, не имевшие аналогов у конкурентов. Но альтернативу им составили выдвижные ползья компании Kuppersbusch. Последние два десятилетия прошлого века компания Schott была единственным производителем стеклокерамических покрытий Ceran, которые применялись для производства большинства электроплит в Европе, но в текущем тысячелетии эта монополия была нарушена.

Производители бытовой техники давно не удивляют потребителей техническими новинками – к последним новшествам десятилетней давности можно отнести уже упомянутую выше систему No Frost (препятствующую образованию льда в морозильной камере) в холодильниках, введение систем управления Fuzzy Logic (нечеткая логика) и индукционный способ нагрева в стеклокерамических поверхностях. Практически все остальное можно отнести к

техническим модификациям уже существующих моделей и дизайнерским разработкам.

В таблице 1 приложения приведен перечень ряда моделей российской программы компании Bosch-Siemens за несколько лет. Из него видно, что большинство моделей обновлялось с периодичностью в 3-4 года, и ни одна модель не просуществовала более десяти лет.

Мы вступаем не просто в постиндустриальную, а в информационную эпоху – и тонем в потоках информации. При таком положении дел продавец имеет больше возможностей контролировать покупателя, влиять на его приоритеты.

В сложившейся ситуации все более открытых глобальных рынков лидерами становятся компании, способные совместить компетенции в области производства с контролем каналов сбыта.

Здесь пальма первенства, особенно в сфере масштабного конвейерного производства, каким является производство бытовой техники, принадлежит крупным концернам: Bosch-Siemens, Electrolux, Merloni.

Лидерами в их среде становятся те, кто первым осваивает рынки других стран, оперируя в глобальном масштабе, а в последствие поглощает локальных конкурентов.

Объем продаж на рынке определяет масштаб производства. А технологические возможности - степень формализации производственного процесса и, соответственно способность наладить массовое конвейерное производство.

Чем более стандартизированы характеристики производимого товара, тем меньшими возможностями обладают продавцы в конкурентном рынке для сохранения маржи на высоком уровне.

Поскольку при широком предложении на рынке товара со стандартными характеристиками покупатель быстро определит минимальную цену. А конкуренция продавцов заставит их быстро снижать цены.

Чем больший объем товара способен потребить рынок, тем больше возможностей у крупных продавцов продавать товар с низкой наценкой, сохраняя

при этом определенный уровень прибыльности.

Таким образом, массовое производство при обширном рынке сбыта определяет размер торгующих компаний как крупный. Мелкие компании не выживают в длительной конкурентной борьбе.

Соответственно производители стремятся формировать дилерские сети с интенсивным распределением, [35, с. 407], стремясь захватить большую долю рынка и обеспечить себе максимально возможный объем продаж (что напрямую увеличивает эффективность дилерской сети). Они не ограничивают число участников сети, предоставляя рынку широкие возможности для саморегуляции.

Напротив, при эксклюзивном распределении, [35, с. 408], что более характерно для товаров немассового потребления с высокой ценой, производители ограничивают число дилеров, стремясь сохранить уровень прибыльности.

Производство бытовой техники стандартизируется в значительной степени – в основном это конвейерное производство; а потребительский рынок обширен – практически, каждая семья является потенциальным приобретателем такой техники. Поэтому в данной отрасли эффективный размер компании достаточно велик – это в основном международные концерны.

Рынок производителей бытовой техники сегодня является олигополистическим (с высоким барьером входа/выхода), с некоторым набором элементов монополистической конкуренции, за счет которых стараются выжить мелкие компании.

В этой связи показательна история немецкой компании Berbel, созданной «с нуля» двумя инженерами, и предлагавший на рынке единственную линейку вытяжек, работа которых была основана на новом принципе без использования фильтров, но с высокой степенью очистки воздуха.

Несколько лет попыток вывода нового продукта на рынок напрямую и противостояния предложениям крупных конкурентов продать права на изобретение не привели к желаемым результатам, и компания была продана новому инвестору.

Результатом конкурентной борьбы на рынке бытовой техники стал ряд

слияний и поглощений, приведший к усилению роли крупных концернов.

В начале 2000-х локальные европейские производители бытовой техники испытали конкурентное давление со стороны глобальных компаний, сумевших наладить производство в азиатских странах – прежде всего в Китае и Индии. Чувствительное снижение курса доллара США по отношению к Евро создавало сильное конкурентное преимущество для производимых в «долларовой зоне» товаров. Это стало одной из причин продажи (частично или полностью) ряда компаний-производителей локальных европейских рынков.

В предыдущей главе была приведены данные по истории приобретения концернами Bosch-Siemens и Electrolux зарубежных производственных активов, но это лишь часть обширного процесса.

Ряд средних и мелких компаний по производству бытовой техники был полностью поглощен – это AEG, Zanker, Baucknecht, Juno, Küppersbusch, Seppelfricke. И если две последние были семейными предприятиями среднего размера, то подразделение бытовой техники AEG входило в структуру крупного электротехнического концерна общегерманского значения с мировым именем. И, тем не менее, оно было выставлено на продажу.

Другие продали часть своих активов, предпочтя данный исход конкуренции с более крупными структурами – к ним относятся Neff, Constructa, Baucknecht, Zanussi.

Западный рынок пережил ряд слияний и поглощений, вследствие чего ряд торговых марок оказался в собственности новых владельцев.

Процесс слияний набрал обороты в Европе к концу прошлого века, хотя ее рамками не ограничился.

Лидером здесь выступил шведский концерн Electrolux, приобретя часть активов крупной итальянской компании Zanussi, а впоследствии AEG и Juno.

От него не отстал немецкий концерн Bosch-Siemens, приобретя компании по производству встраиваемой техники Neff (Германия), Gaggenau (Франция), а также ряд (упомянутых выше) производств в Испании, Турции, Индии, Китае, Таиланде, Бразилии, Перу, а также Восточной Европе и России.

Позднее к процессу присоединились Merloni, Whirlpool (европейские заводы в Италии были ранее приобретены им у концерна Philips).

Краткий перечень основных продвигаемых на российском рынке бытовой техники торговых марок в порядке убывания ценового уровня, принадлежащих наиболее известным представленным в России зарубежным фирмам–производителям крупной бытовой техники представлен в таблице 5.

Как видно из таблицы, подавляющее большинство компаний владеет несколькими торговыми марками; полный набор торговых марок (включая не представленные в российском экономическом пространстве) у крупных концернов уровня Bosch-Siemens и Electrolux превосходит десяток. Среди них присутствуют как локальные торговые марки, так бренды с мировым именем.

Компания Liebherr входит в состав более крупного одноименного концерна, помимо бытовой техники производящего строительные машины и владеющего отельной сетью.

Торговая марка Ardo фактически принадлежит концерну Merloni. Brandt также объединен в концерн с производителем бытовой электроники (телевизоры) Tomson.

Спектр торговых марок, предлагаемых одним концерном уже стал обыденностью на рынках бытовой техники. Независимых средних и мелких компаний практически не осталось, они полностью или частично вошли в состав более крупных, вместе со своими брендами.

Закономерно, что новые владельцы не торопятся занять их место на рынке собственными именами – торговые марки стоят недешево, и нет смысла разрушать десятилетиями создаваемый имидж. Из них еще можно извлечь прибыль.

Однако каждая компания стремится по-разному позиционировать свои торговые марки.

Так, в концерне Merloni более дорогой маркой является Ariston, соответственно более дешевой – Indesit, а Sholtes изначально продвигался как встраиваемая техника.

Таблица 5 - Основные торговые марки европейских производителей бытовой техники

Компания-владелец	Страна	Марка	Страна-производитель
Miele	Германия	Miele, Imperial	Германия
Bosch*	Германия	Bosch	Германия
		Siemens	Германия
		Gaggenau	Франция
		Neff	Германия
		Constructa	Германия
Liebherr	Германия	Liebherr	Германия
Electrolux	Швеция	Electrolux	Швеция
		AEG	Германия
		Juno	Германия
		Zanussi	Италия
Whirlpool	США	Whirlpool	Италия
		Ignis	Италия
		Baucknecht	Германия
Brandt	Франция	Brandt	Франция
Teka	Испания	Teka	Испания
		Küppersbusch	Германия
Candy	Италия	Candy, Zerowatt	Италия
		Hoover	Англия
Merloni	Италия	Ariston	Италия
		Indesit **	Италия
		Sholtes	Италия
		Stinol	Россия
		Seppelfricke	Германия
Ardo	Италия	Ardo	Италия
Атлант	Белоруссия	Атлант	Белоруссия

(* В 2015-м году Bosch выкупил долю компании Siemens в концерне).

(** С 2015-го года контрольный пакет компании Indesit принадлежит компании Whirlpool).

Компания Electrolux испытывает проблемы с позиционированием марки AEG, которая изначально вводилась на российский рынок как «дорогая» марка, но не смогла позиционироваться на нем в таком качестве.

Особый случай представляет собой компания Bosch-Siemens, в которой каждый концерн имеет равную долю. Обе марки производятся на одних и тех же заводах под разными именами. Т. е. обе они представляют технику одного класса.

В то время как в Германии разные марки удалось отчасти позиционировать в разных ценовых нишах (за счет охвата различных клиентов, введения дополнительных программ для разных торговых марок, и т. п. мероприятий), на российском рынке только в последние годы были сделаны подобные шаги.

Изначально концерн продвигал на российском рынке только марки Bosch и Siemens. Постепенно был введен бренд Gaggenau, позиционировавшийся в сегменте дорогой эксклюзивной встраиваемой техники, и только в период 2004/05 гг. было принято решение продвигать встраиваемую технику Neff.

Объясняется это тем, что практически вся встраиваемая техника основных брендов концерна - Bosch и Siemens – производится на принадлежащих концерну заводах Neff, и разделить их по рыночным сегментам крайне сложно.

Вместе с тем данная ситуация наглядно иллюстрирует процесс вывода локальных торговых марок Gaggenau и Neff на глобальный уровень.

Интересно отметить тот факт, что марка Bosch изначально пользовалась в России более высоким спросом, чем Siemens. Никакие мероприятия, включая рекламные акции со значительным бюджетом, расширенное кредитование закупок техники Siemens, не дали результата продаж лучшего, чем 40/60 (хотя были и результаты 30/70) процентов от общего объема продаж. И только совсем недавно доли продаж обеих марок удалось уравнять.

Столь стойкое и длительное предпочтение российских покупателей можно объяснить, как минимум двумя причинами: более широкой известностью марки Bosch широкому потребителю через смежную продукцию – автомобильные принадлежности и электроинструмент; а также более ранним входом на российский рынок.

Известны также попытки войти на открывшиеся в начале 90-х рынки Восточной Европы путем рекламы новых брендов. Типичными примерами здесь являются торговые марки Kaiser и Bork.

Расчет строился на том, что на новых рынках, на которых еще неизвестны хорошо позиционированные в Европе торговые марки, удастся сравнительно легко захватить свои ниши. Тем более что марка Kaiser изначально рекламировалась как произведенная в Германии, хотя связь с ней была минимальной. А более дешевое производство в Восточной Европе (Польше) обеспечит возможность ценовой конкуренции.

На начальном этапе такая политика имела успех – на рынке удалось закрепиться. Но по истечении времени потребитель оценил уровень предлагаемой техники и рост продаж остановился – марка Kaiser фактически ушла с рынка.

Более успешен пример торговой марки мелкой бытовой техники Bork, зарегистрированной розничной компанией Технопарк в 2001 году.

Сочетание современного дизайна, гибкой ценовой политики, позиционирование товара как «сделано в Германии» и наличие собственной (пусть и небольшой) розничной сети в ряде торговых центров дало свои плоды - марка завоевала и продолжает удерживать свою нишу на рынке.

Но имел место и негативный момент - претензии со стороны ФАС, связанный с тем, что техника производится на OEM-заводах в Китае, Корее и Восточной Европе [91]. На самом деле марка Bork - типично локальный бренд российского рынка, известный в Германии под маркой Gastroback.

И шел он уже проторенной российскими компаниями дорогой, которые на несколько лет раньше организовали контрактные поставки из Китая под собственными зарегистрированными в РФ торговыми марками.

По объемам продаж Bork значительно уступает своим российским конкурентам - Scarlett и Golder Electronics, не говоря уже о транснациональных компаниях.

По данным Gallup Media на декабрь 2006 года, техника Bork имеется в 7,9% московских семей, тогда как у Scarlett этот показатель равен 16,5%, а у Vitek -

24,8%; самая распространенная марка мелкой бытовой техники в Москве – Tefal (34,8%) на втором месте марка Bosch (31,3%), на третьем - Braun (30,4%), [14].

Крупные западноевропейские концерны также увеличивают в своем ассортименте долю товаров, а также широко используют в собственном производстве комплектующие, произведенные в Азии и Восточной Европе.

Но отмеченные выше тенденции упрощения копирования и сокращения жизненного цикла продукта также оказывают сильное давление и на отрасль бытовой техники. Глобальная конкуренция, прежде всего со стороны азиатского региона, крайне сильна.

Лидерами здесь в конце 90-х выступали корейские концерны: LG Electronics (суммарный оборот 2010 года - 48,2 млрд. долларов США, [160]) и Samsung Electronics (суммарный оборот 2010 года - 97,12 млрд. долларов США, [162]). Товарооборот концернов сравним с оборотами лидеров европейского рынка.

В начале тысячелетия инициативу корейских концернов перехватил крупнейший китайский производитель бытовой электроники и международный концерн Haier, прежде всего в нижнем ценовом сегменте.

По данным исследовательской компании EUROMONITOR INTERNATIONAL по объемам производства бытовой техники Haier занимает 1-е место в мире в производстве бытовой техники, а его продукция продается в 160-ти странах мира. Оборот компании превышает \$13 млрд. (2010 г.), из которых на Россию пока приходится несколько процентов.

В структуре компании 20 собственных проектных институтов и 10 промышленных комплексов в Китае, Европе и США. Кроме того, 29 заводов (в том числе в Италии), 58 800 торговых представительств и порядка 12 тысяч центров послепродажного обслуживания, в которых трудятся 50 тыс. сотрудников по всему миру.

Техника Haier представлена в 12 крупнейших розничных сетях в Европе (Auchan, KESA, Media Markt, Carrefour и др.) и 10 сетевых магазинах США (SEARS, Lowe's, HOME DEPOT, Best Buy, PC-Richard, Wal-Mart, Sam's, Costco, BrandsMart, Target). В России продукция Haier представлена в сетях Media Markt и

М.Видео.

Современная система мирового хозяйства, в которой все более усиливается роль глобального рынка, постепенно стирает границы и различия не только между странами, но и между разными сферами экономики.

Торговые бренды приобретают самостоятельную ценность и становятся объектами купли-продажи – сегодня каждый крупный концерн в сфере бытовой техники владеет «коллекцией» не менее десятка локальных и всемирно известных торговых марок. Но вместе с тем постоянно присутствует опасность выхолащивания их содержания вследствие непрерывной манипуляции производителей с поставками комплектующих и сменой мест производства различных моделей.

Продавцы выстраивают глобальные торговые сети в погоне за контролем максимальной доли рынка, покупатели объединяются в закупочные объединения в борьбе за лучшие условия; производители оказываются под давлением со стороны тех и других, и сами начинают проводить активную политику по организации каналов сбыта. В лидеры выходят компании, в значительной степени способные контролировать обе сферы: производства и продаж, причем в масштабах глобального рынка. Как следствие – усиление процессов слияний и поглощений, укрупнение наиболее сильных концернов на фоне мировой глобализации.

2.3. Специфика российского рынка бытовой техники

Специфика российского рынка бытовой техники сформировалась в 90-е годы на фоне громадного отложенного спроса населения на данный вид товаров, слабости отечественных производителей и постепенного освоения рынка западными компаниями.

Спад в производстве бытовой техники российскими компаниями во второй половине 90-х наглядно прослеживается по статистическим данным (таблицы 6 и 7), представленным более наглядно на рисунке 14.

Таблица 6 - Производство бытовой техники в России 1995-1999 гг.

по отношению к 1990 г., тыс. штук

Наименование	1990	1995	1996	1997	1998	1999
Холодильники и морозильники	3774	1789	1064	1186	1043	1173
в том числе:						
Холодильники	3615	1531	966	1108	956	1041
Из них:						
с камерой емкостью 200 дм ³ и выше	2363	721	127	220	220	293
двух- и трехкамерные	884	915	713	778	672	735
Морозильники	158	258	97,3	78,1	86,9	132
Печи СВЧ (в части поставки торгующим организациям)	...	27,2	7,3	3,1	0,8	1,9
Машины стиральные	5419	1294	762	800	862	999
в том числе автоматические и полуавтоматические	1473	381	125	98,0	109	148
Машины швейные	1754	99,7	42,6	14,4	9,1	22,8
в том числе типа “зиг-заг”	1020	67,6	29,8	10,4	3,6	17,4
Машины вязальные бытовые и аппараты ручные	179	70,9	8,0	1,7	2,0	3,1

Источник: Статистический сборник. - Промышленность России. 2005, [66]

С началом рыночных в стране отношений развитие российского рынка бытовой техники шло достаточно быстрыми темпами и за срок полутора десятилетий пережило ряд этапов в своем развитии.

В начальном периоде на рынке имелся большой отложенный спрос, что открывало обширное поле для торговли, даже при наличии специфических проблем начального этапа становления рыночных отношений в России.

Таблица 7 - Производство бытовой техники в России 2000-2004 гг.

по отношению к 1995 г., тыс. штук

Наименование	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Холодильники и морозильники	1789	1327	1719	1938	2218	2589
в том числе:						
Холодильники	1531	1151	1542	1733	2004	2370
Из них:						
с камерой емкостью 200 дм ³ и выше	721	368	418	485	612	761
двух- и трехкамерные	915	823	1154	1309	1511	1837
Морозильники	258	176	178	205	214	219
Печи СВЧ (в части поставки торгующим организациям)	27,2	0,5	3,3	26,5	30,4	231
Машины стиральные	1294	954	1039	1369	1330	1452
в том числе автоматические и полуавтоматические	381	169	208	317	350	530
Машины швейные	99,7	31,8	26,8	29,9	22,0	10,9
в том числе типа “зиг-заг”	67,6	23,7	19,4	22,3	13,8	6,2
Машины вязальные и аппараты ручные	70,9	0,5	0,07	0,03	0,02	-

Источник: Статистический сборник. - Промышленность России. 2005, [66]

Публикация данных за 2005/2006 гг. в сборнике пока не планируются, они даны в Приложении 2.

Еще в конце 80-х в России обозначилось присутствие первых (концерны Merloni, Bosch-Siemens) западных производителей бытовой техники в России, но в основном через посредство магазинов «Березка». Спорадический характер

поставок на российский рынок в этот период говорит лишь о начальном этапе проникновения на рынок.

С момента либерализации внешнеэкономической деятельности в 1992-ом году в России начинается его активное освоение западными производителями, сопровождавшееся бурным ростом отечественных торговых компаний.

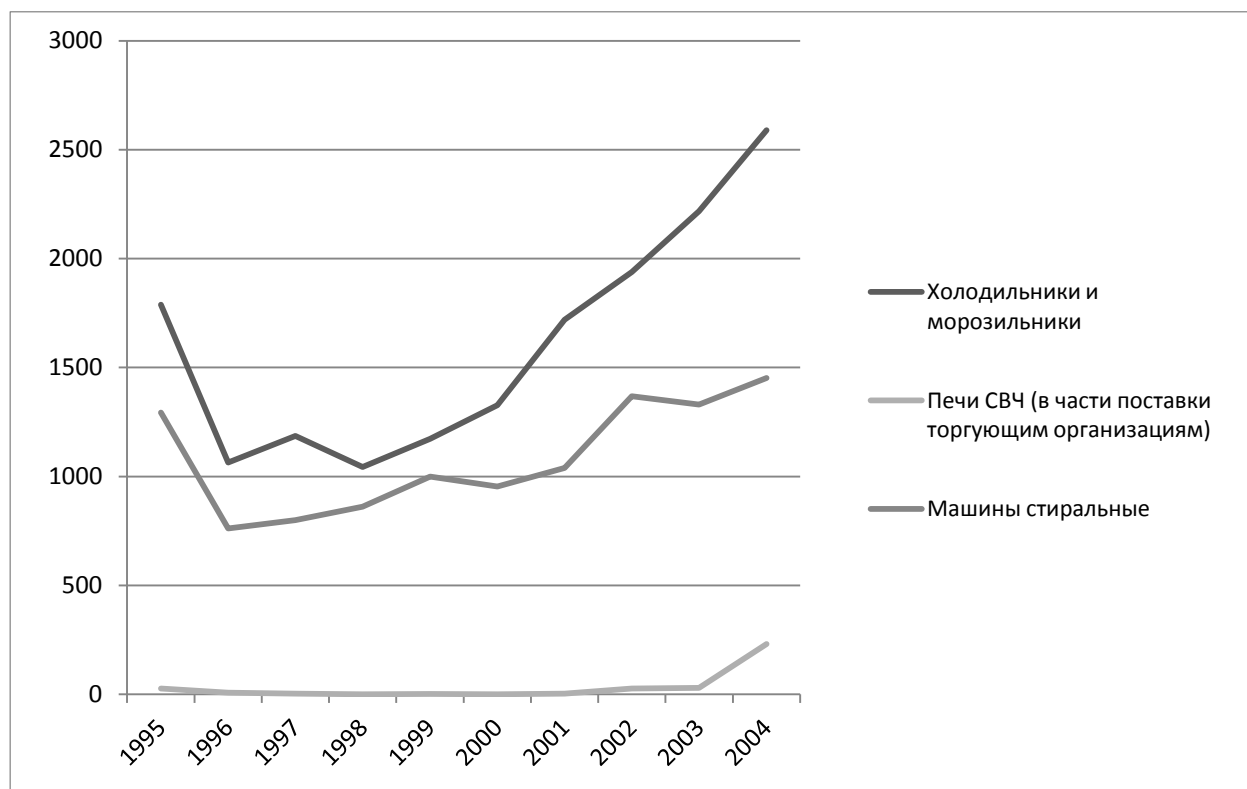


Рисунок -14 Динамика производства отдельных видов бытовых приборов в России 1995-2004 гг., тыс. штук

Источник: Статистический сборник. - Промышленность России. 2005, [66]

Период недоверия и сомнений сменился осознанием того, что российский рынок хотя и отличается непредсказуемостью и рядом сложностей работы на нем, но вполне способен поглощать значительные объемы техники; не сравнимые, впрочем, с продажами в Европе: обороты большинства западных концернов в России на тот период редко превышали 5% от их совокупного оборота в мире.

Западные компании быстро осознали, что входят на свободный рынок, на котором к тому моменту практически отсутствовала продукция отечественных

производителей; во всяком случае, отсутствовала продукция высокого качества, которой соответствовали изделия, произведенные по западным стандартам.

В подобной ситуации, в условиях острой потребности в бытовой технике среди населения, успех был практически гарантирован, даже не взирая на сложные институциональные условия первых лет рыночной экономики в России.

Руководство компаний-производителей, почувствовав рост рынка, ежегодно поднимало планку годового плана продаж. Примерные объемы продаж концерна Bosch-Siemens в России за несколько лет представлены в таблице 8 (рис. 15).

Таблица 8 - Объем продаж концерна Bosch-Siemens в РФ,
1994-1998 гг., млн. DM

Год	Объем продаж,
1994	50
1995	100
1996	150
1997	350
1998	400

Источник: корпоративные отчеты компании Bosch-Siemens

Даже кризис августа 1998 года вызвал лишь временный спад в продажах, сменившийся непрерывным многолетним ростом вследствие оздоровления финансовой системы в стране и постоянного роста потребностей населения в качественной бытовой технике.

Серьезной проблемой, крайне обострившейся на фоне кризиса, стало невозвращение долгов по кредитным линиям. Если раньше подобные ситуации случались сравнительно редко, то «дефолт» вызвал буквально волну неплатежей.

Вместе с тем, в посткризисный период на фоне усилившегося расслоения в доходах стали расти продажи более дорогих марок – Gaggenau и Miele.

Например, связанные с кризисом потери компании Bosch-Siemens в России принципиально не изменили кредитную политику концерна – и кредитование дилеров (прежде всего платежеспособных) было продолжено уже в следующем за кризисом году.

Постепенная стабилизация рынка наступила уже в следующем году 1999-ом, году. И с этого момента рынок бытовой техники устойчиво демонстрировал почти десятилетний рост.

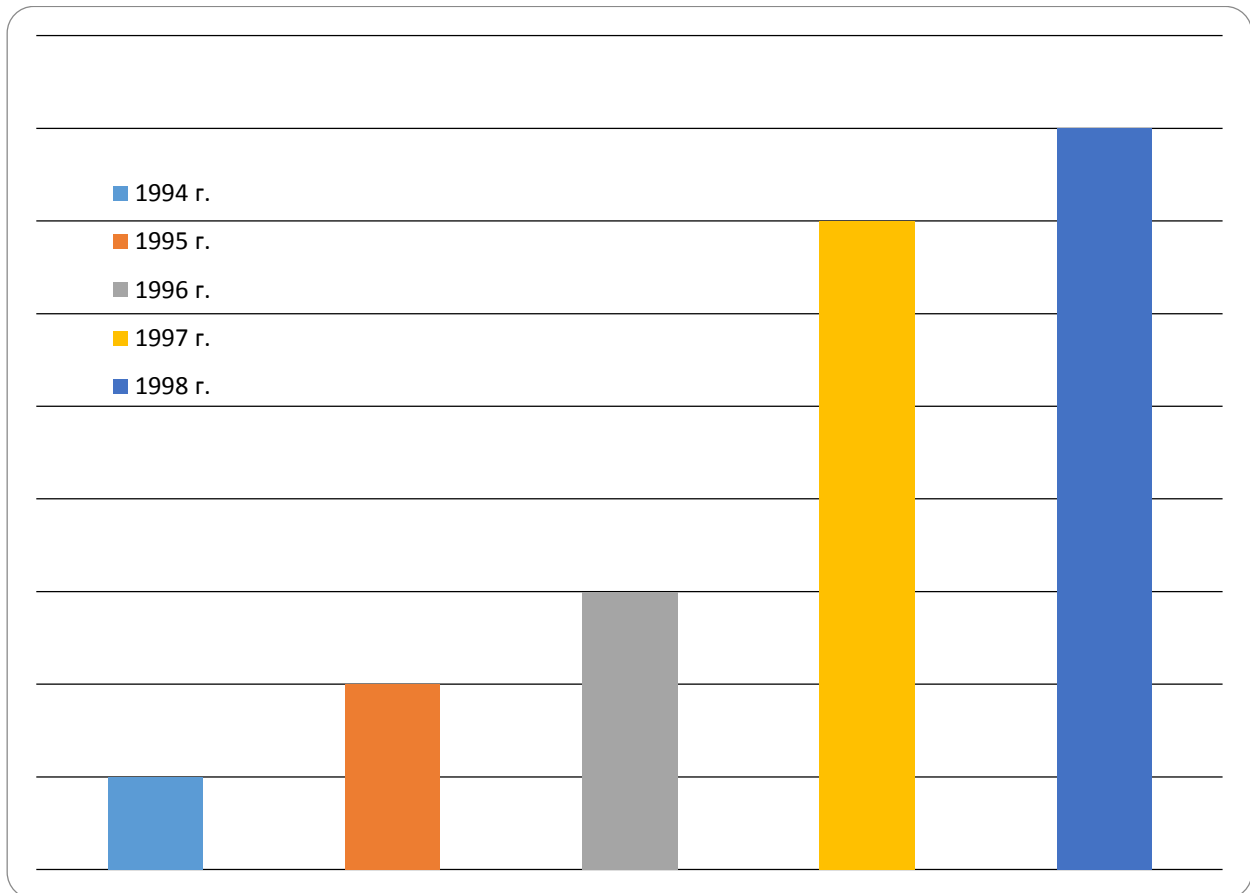


Рисунок 15 - Объем продаж концерна Bosch-Siemens в РФ,
1994-1998 гг., млн. DM

Источник: корпоративные отчеты компании Bosch-Siemens

Если начало 90-х можно охарактеризовать как первые попытки проникновения на этот новый для западных компаний рынок, то середина последнего десятилетия двадцатого века характеризуется массовым организованным входом на него практически всех крупных европейских производителей, в большинстве случаев сопровождавшегося рекламными кампаниями.

На представленных рисунках (16-19) отражены данные по импорту основных типов крупной и мелкой бытовой техники из Германии (основного поставщика в средне-верхнем сегменте) в Россию в период 2000 – 2011 гг. Они демонстрируют неизменную тенденцию роста объемов практически во всех сегментах.

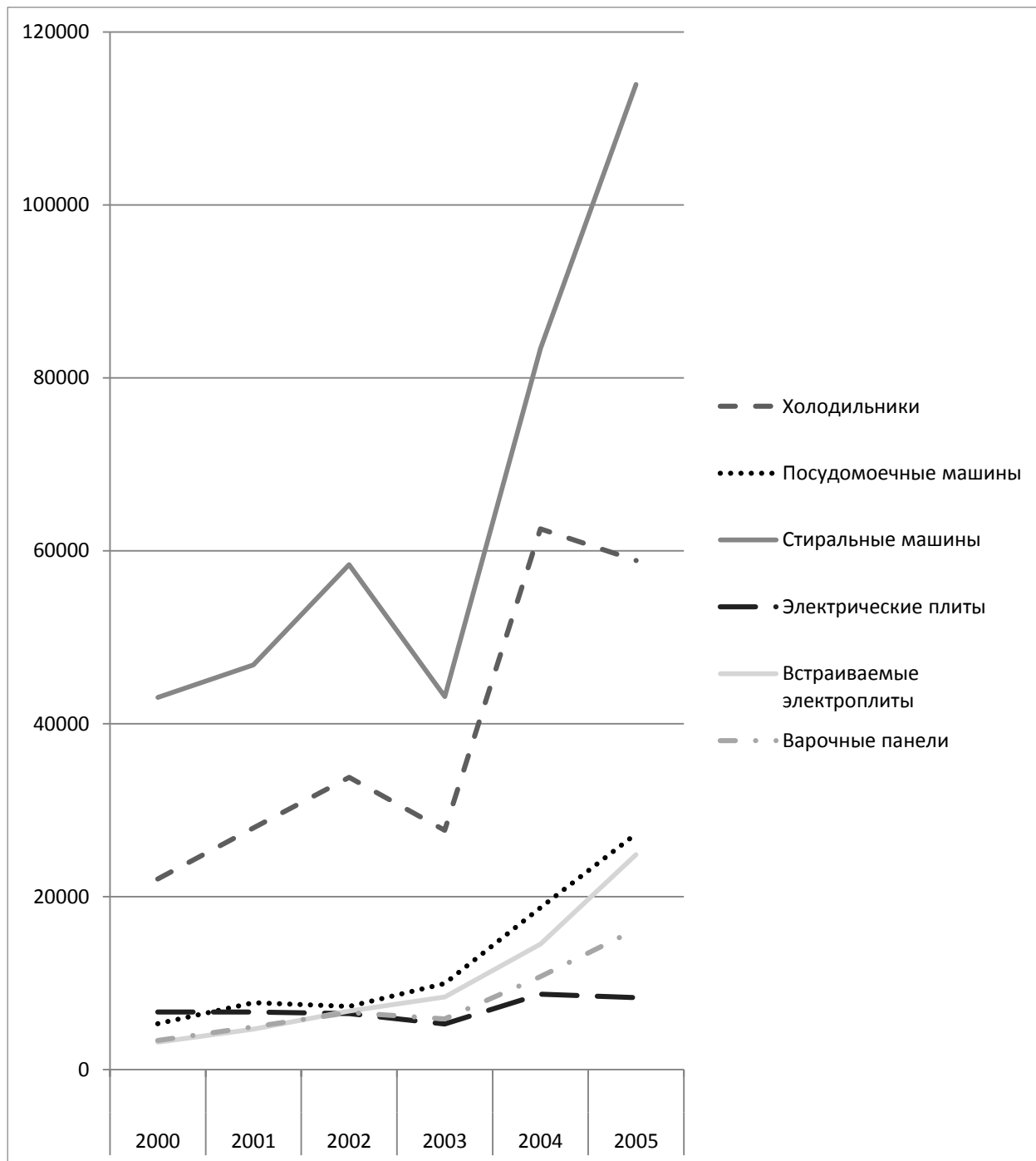


Рисунок 16 - Импорт крупной бытовой техники из Германии в Россию, 2000-2005 гг., тыс. Евро

Источник: Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, Deutschland –
Немецкая Статистическая Служба, Висбаден, ФРГ

Отчетливо видно снижение импорта техники из Европы в 2002/2003-м годах (рисунок 16) стиральных машин вследствие появления в этот период более низкого конкурентного предложения со стороны корейских концернов Samsung Electronics

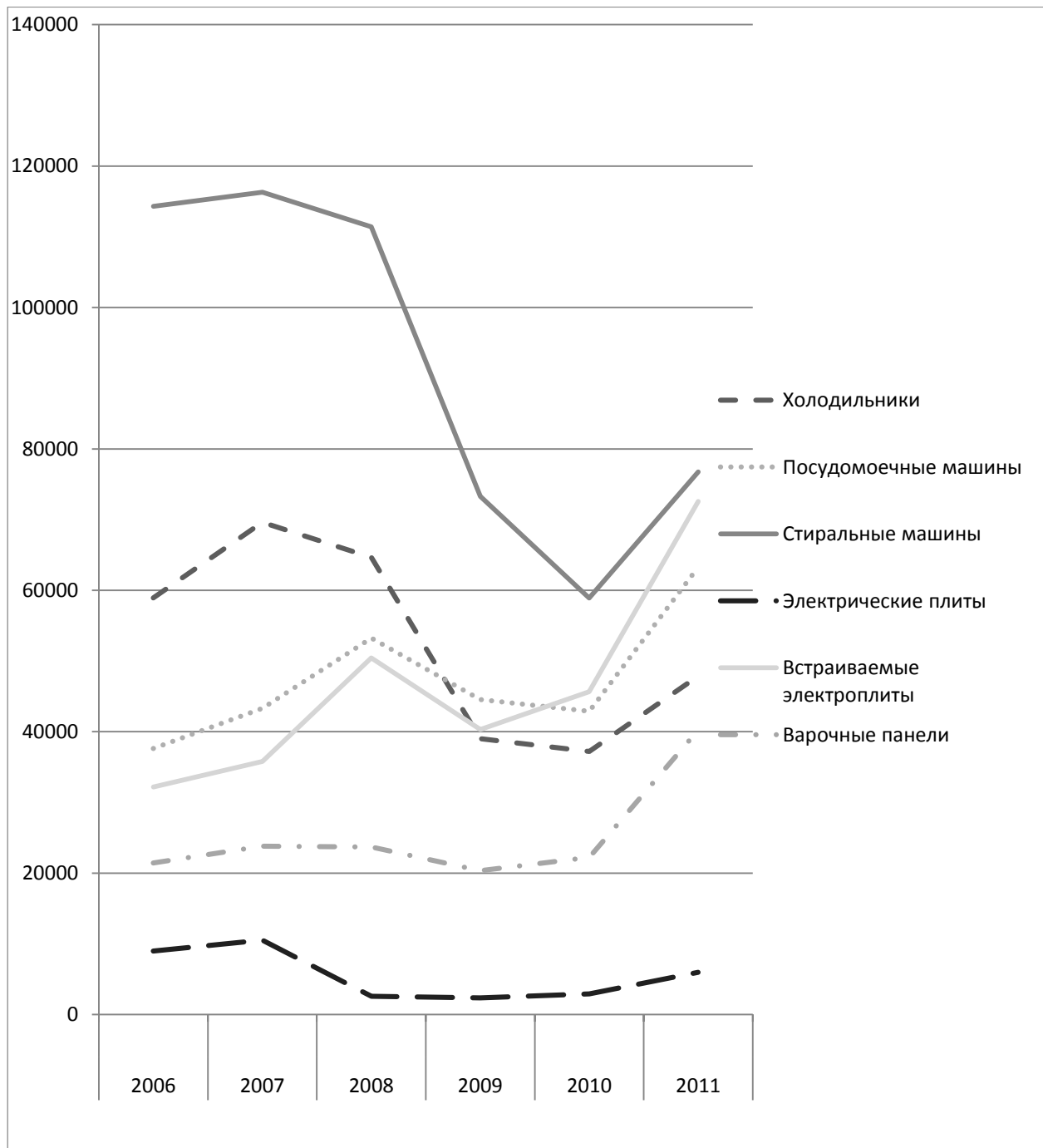


Рисунок 17 - Импорт крупной бытовой техники из Германии в Россию, 2006-2011 гг., тыс. Евро

Источник: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Deutschland – Немецкая Статистическая Служба, Висбаден, ФРГ

и LG в данном сегменте рынка, а также спад продаж холодильной техники, вызванный активизацией производств на территории СНГ (основные лидеры рынка: Стинол и Атлант) – практически единственного сегмента бытовой техники,

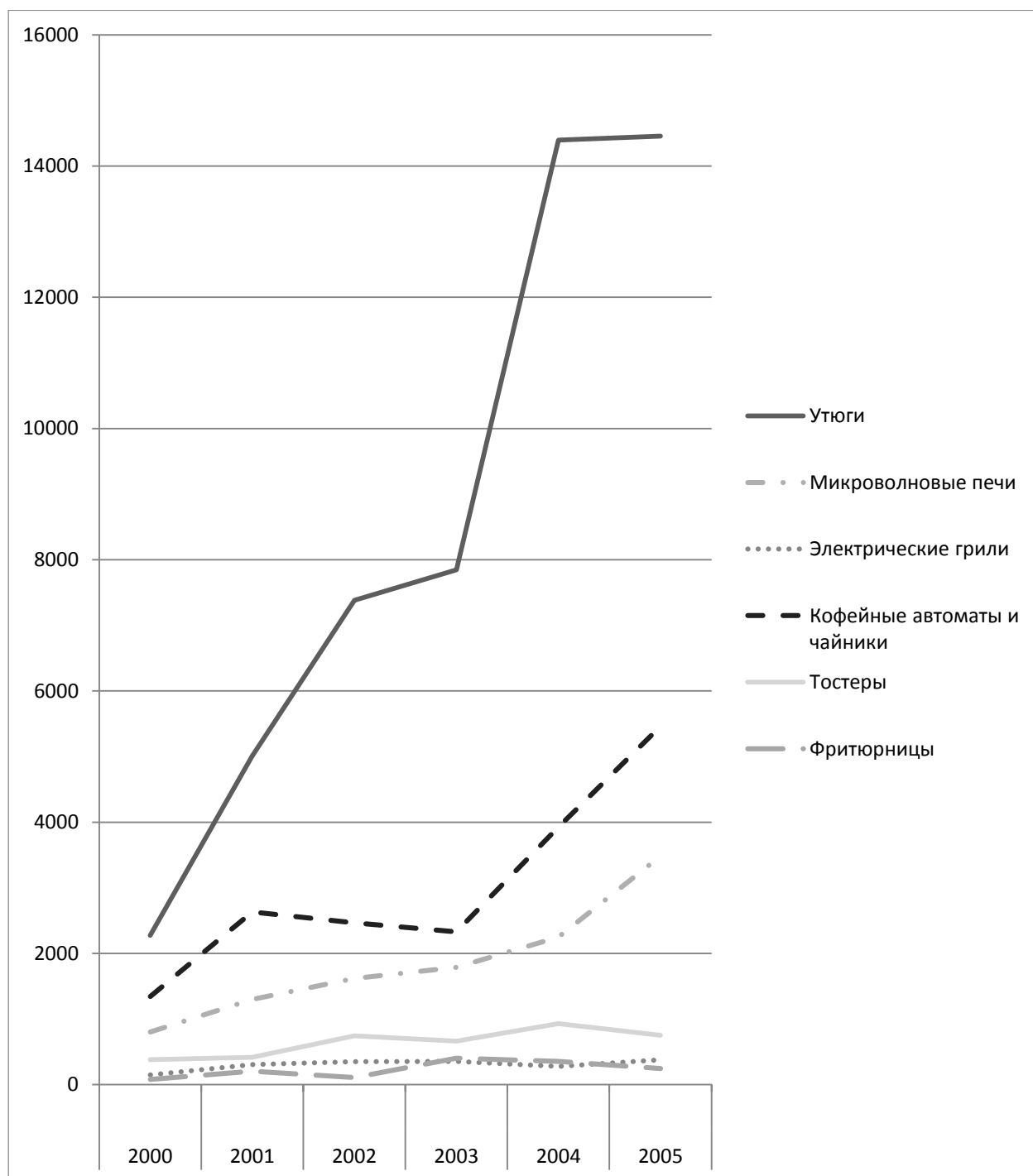


Рисунок 18 - Импорт мелкой бытовой техники из Германии в Россию, 2000-2005
гг., тыс. Евро

Источник: Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, Deutschland – Немецкая
Статистическая Служба, Висбаден, ФРГ

где было налажено отечественное производство, составившее конкуренцию западным производителям.

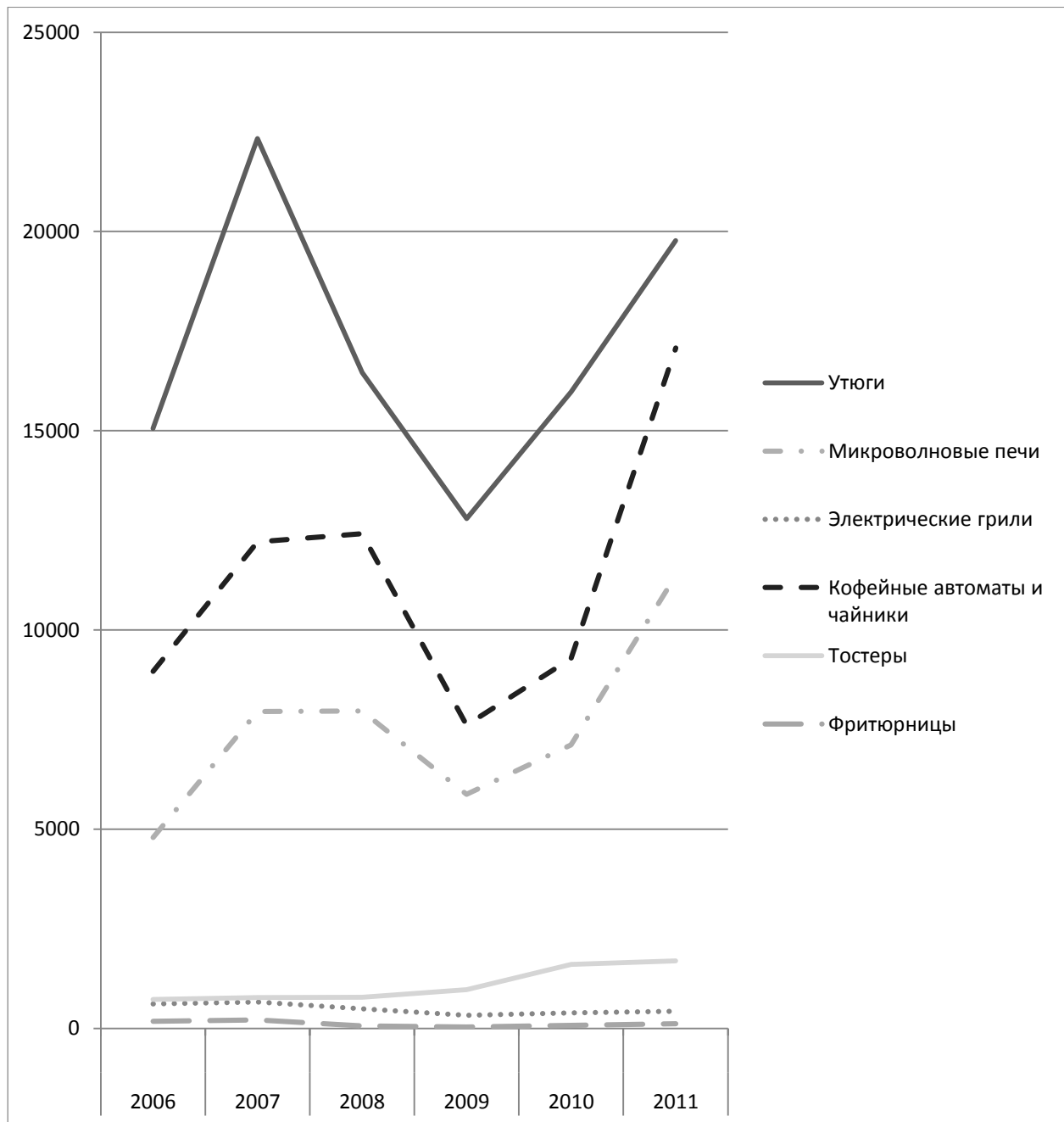


Рисунок 19 - Импорт мелкой бытовой техники из Германии в Россию, 2006-2011 гг., тыс. Евро

Источник: Источник: Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, Deutschland – Немецкая Статистическая Служба, Висбаден, ФРГ

На фоне постоянного роста объемов продаж явно прослеживается снижение товарооборота (рисунки 17 и 19) в кризисный период с конца 2008-го до середины 2010-го года для большинства позиций крупной и мелкой техники.

Повышение таможенных пошлин на холодильное оборудование бытового назначения в тот период было продиктовано необходимостью защиты собственных производителей, которые на тот момент развивались только в этом сегменте бытовой техники.

Производством бытовых холодильников и морозильников в России занимаются 15 компаний. Среди них шесть крупнейших производителей холодильников: АО «Красноярский завод холодильников «Бирюса»; АО «Производство холодильников «Полнос»; «СЭПО Темп» (Саратов); АОЗТ «Завод холодильников «Stinol»; АО «Орский механический завод»; ПО «Позис» - «Завод им. Серго» (Зеленодольск).

Крупная бытовая техника прочих видов (кроме холодильной) практически не производится российскими компаниями, если не принимать во внимание крайне незначительного производства плит под марками ЗВИ (Москва) и DeLux (Пенза).

К началу второго тысячелетия большинство западных концернов создали и развивают свои производства в России, на которых сегодня производится преобладающая часть реализуемой на российском рынке бытовой техники [15].

С 2006 года работает завод LG Electronics, расположенный в Рузе. В 2012 году было выпущено 663 000 холодильников и 919 000 стиральных машин, в 2014 году – 772 000 холодильников и 1 327 000 стиральных машин. В отечественных магазинах доля стиральных машин LG, произведенная в России, составляет сейчас 92% против 8% импортируемых, доля холодильников – 88%.

Завод компании Samsung Electronics в Калужской области, вступивший в строй в 2008 году, выпускает 26 моделей стиральных машин.

Бывший завод «Вятка-Автомат» в Кирове выпускает стиральные машины и холодильники Candy с 2005-го года, что позволяет снизить цены примерно на 15 %.

На бывшем заводе Стинол, приобретенном компанией Indesit в 2000-м году выпускаются холодильники и с 2004 года – стиральные машины, с проектной

мощностью 1,3 млн холодильников и 1,1 млн стиральных машин в год. Его контрольный пакет выкупил концерн Whirlpool в 2014-м году.

Производственные мощности компании Bosch-Siemens в Стрельне составляют до 500 000 холодильников и до 450 000 стиральных машин в год: это основной объем продаваемых на российском рынке бытовых приборов из данного сегмента [23]. Ранее концерн организовал производство газовых плит в подмосковной Черноголовке, но впоследствии оно было свернуто.

Таким образом, значительная доля рынка крупной бытовой техники, продаваемой на российском рынке, производится на территории РФ западными компаниями. Только сегмент встраиваемой бытовой техники пока питается поставками из-за рубежа.

К началу третьего тысячелетия практически все крупные мировые производители бытовой техники (за исключением американской компании General Electric) более или менее прочно закрепились на российском рынке. Хотя не у всех этот процесс шел достаточно успешно.

Показательным является не совсем удачный начальный этап входа на рынок компании Whirlpool, предоставивший широкие права и самые выгодные условия закупки одной небольшой голландской компании Denz.

Конкурируя с представительством головной компании в борьбе за клиентов, голландцы «сломали» рынок техники Whirlpool в России еще на начальном этапе его освоения путем предложения очень низких цен.

Для производителя это было чревато несколькими годами попыток вернуть прежний уровень цен и лояльность клиентов. И даже активизация сбытовой политики представительства в конце 90-х не позволила существенно расширить свою долю рынка – к тому времени на нем уже прочно утвердились конкуренты, не собиравшиеся сдавать свои позиции.

Примечательно, что до недавнего времени практически все иностранные компании открывали представительства на российской территории, избегая создания чисто российских или совместных предприятий.

Объяснение этому факту довольно простое – сложности таможенного оформления товаров на российской границе не позволяют иностранным компаниям легко ввозить товар на территорию страны с уплатой минимальных пошлин, поэтому они предпочитают оставлять данную процедуру на усмотрение своих российских партнеров.

Исключением из этого списка является компания ООО «СНГ Миле» (Германия) – благодаря высоким ценам на свою продукцию она может позволить себе определенное повышение цены – в верхнем ценовом сегменте существенной роли оно не сыграет.

Хотя в сфере интересов иностранных компаний входила вся территория бывшего Советского Союза, их представительства располагались в Москве. Попытки создать филиалы (или просто найти постоянных представителей) в других крупных городах России и СНГ чаще всего ограничивалась (после непродолжительных попыток) Санкт-Петербургом.

Так, компания Bosch-Siemens, имевшая в середине 90-х представителей в Минске, Екатеринбурге, Уфе, Новосибирске и Санкт-Петербурге, в конечном счете, оставила его лишь в последнем варианте. Это еще раз подтверждает недостаточную эффективность создания сети филиалов на бескрайних российских просторах: более оптимально иметь прямых дилеров.

В первые годы свободы экономической деятельности в России (начало 90-х годов прошлого века) популярным было открытие таможенных складов, позволявших ввозить товар на территорию страны и хранить без уплаты таможенных платежей. Таможенная очистка товаров проводилась в момент отгрузки проданного товара российской компании.

Период торговли по данной схеме закончился в 1996-м году с изменением соответствующего таможенного законодательства.

На протяжении более десяти лет, прошедших с момента отказа от системы работы через таможенные склады в России, доставка осуществлялась напрямую с европейских складов (в том числе и перевалочных) преимущественно автомобильным транспортом. Производители отгружали товар на условиях ex

works, требуя оплату до передачи сопроводительных документов (если, конечно поставка не производилась в рамках кредитной линии). При таких условиях поставки наибольшие риски в процессе доставки несут, конечно же, дилеры – но под их контролем находятся и все каналы поставок товара в Россию.

Практически ни одно представительство не пыталось ввести на российском рынке систему рекомендованных цен, за исключением представительств Electolux-Zanussi-AEG и Miele, в чем однозначно прослеживается влияние ценообразующей политики этих компаний на европейских рынках. Благодаря повышенному спросу на продукцию и наличию достаточно широкой дилерской сети цены держались на хорошем уровне и не проявляли тенденции к падению до начала нового тысячелетия.

Не применялась и система предоставления эксклюзивных прав. Лишь в начале нового тысячелетия подобные акции в отношении отдельных моделей стали практиковаться производителями.

Ценовая дискриминация не была такой сильной. Так, в середине 90-х разница в скидках на объем закупок в компании Bosch-Siemens между клиентами, делающими месячный оборот 50.000 DM и до полумиллиона не превышала 4%, что позволяло существовать даже мелким компаниям. До 1996 года товар отпускался в Москве с таможенного склада небольшими партиями, были доступны кредитные линии без серьезных ограничений.

К концу 90-х на рынке остались только крупные компании. Причиной тому было закрытие таможенных складов с вытекающей отсюда необходимостью организации поставок полными машинами (требующими больших финансовых средств) и обострившаяся конкуренция в дилерской среде, неумолимо выдавливающая более слабые компании, прежде всего с небольшим объемом закупок.

Также четко выраженной стала ориентация производителей на розничные сети. Это не означает, что оптовая торговля подверглась дискриминации (ценовой или иной), их роль в обеспечении текущего товарооборота, как и прочих функций оптовых компаний по-прежнему велика.

Но осознание того, что в длительной перспективе именно розница будет играть основную роль (как это имеет место быть в сегодняшней Европе), побуждает производителей к предоставлению розничным клиентам определенных льгот – расширенные кредитные линии, компенсации на проведение совместных рекламных компаний и пр.

Кроме того, они активизировали в последние годы региональную сбытовую политику, хотя и не достигли в ней полного успеха. Этому мешают проблемы ввоза товаров в страну и недостаточного уровня обслуживания, который способны предоставить представительства в сравнении со специализирующимися на данном бизнесе и обладающими более многочисленным персоналом российскими оптовыми компаниями.

Отдельной темой является роль альтернативных поставщиков, начинающих свою историю еще в фазе начала освоения российского рынка, т. е. с начала 90-х. В период активного роста рынка (1995-2002 гг.) они составляли чувствительную долю рынка всей ввозимой в Россию бытовой техники таких марок, как Ariston, Indesit, Candy, Bosch, Siemens, Liebherr, а также Gaggenau и Miele, успешно играя на разнице цен на различных рынках.

Но политика большинства производителей по снижению уровня цен и разделению модельных рядов, поставляемых в Россию и Европу начала создавать им серьезные трудности уже в 2003-2004 годах, практически дезавуировав альтернативные поставки к 2005-му году.

Следует учитывать, что характер и сфера применения бытовой техники изменилась за истекший период. Начиная с середины 90-х, на рынок стала вводиться встраиваемая бытовая техника, предназначенная непосредственно к интеграции в кухонные гарнитуры.

Сегодня этот рынок составляет большую часть товарооборота поставщиков – ведь основная часть бытовой техники устанавливается на кухне, следовательно, и предназначена к встраиванию.

Так, с 2000 по 2005 год объем поставляемых из Германии встраиваемых плит вырос примерно в 8 раз, а предназначенных к встраиванию варочных панелей –

почти в 5 раз, в то время как рост продаж плит за тот же период составил порядка трети.

Отдельно стоящие приборы преобладают в объеме продаж прежде всего в разделах стиральных машин и холодильников – все остальные типы (плиты, посудомоечные машины, варочные панели и вытяжки) востребованы на кухне.

Таким образом, тип продаваемого товара сменился (пусть и не кардинально), тесно увязав рынок с поставщиками кухонь.

Это дало очередной импульс развитию оптовой торговли, теперь уже встраиваемой техникой – ведь относительно небольшие по своим размерам кухонные студии не стремились самостоятельно организовывать поставки бытовой техники из-за рубежа.

Что было сложно и рискованно, требовало дополнительных финансовых вложений. А оптовые компании предлагали ассортимент, поставляемый уже со складов на территории страны в течение нескольких дней.

Вместе с тем производители усилили акцент на данном типе производимых бытовых приборов – именно они стали сегодня объектом усиленной конкурентной борьбы на рынке.

Благодаря определенной технической сложности большинства из них и повышенным требованиям к качеству европейские производители пока уверенно удерживают эту сферу рынка, и не торопятся развивать производства встраиваемой техники в азиатском регионе.

Итак, специфика развития в России рыночных отношений на протяжении последних полутора десятков лет определяет в целом и развитие рынка бытовой техники.

В этот период он характеризовался:

- быстрым ростом объемов продаж, насыщавших громадный отложенный спрос;
- расширением ассортиментного ряда и увеличением количества товарных брендов на рынке;

- введением новых стандартов качества товаров и соответствующего уровня сервисного обслуживания;

- появлением ряда новых технологий, позволявших производить товары на уровне мировых стандартов;

К наиболее передовым из них относятся: уже упомянутая технология No Frost (предотвращающая образование льда) в морозильных камерах, создание стиральных машин с высоким максимальным числом оборотов (1600-1800 в мин.) барабана и более эффективными системами впрыска, применение в плитах стеклокерамических поверхностей, а на их базе систем индукционного нагрева, широкое развитие сектора техники, встраиваемой непосредственно в кухонную мебель, внедрение электронных систем контроля и управления, в том числе основанных на системах нечеткой логики (Fuzzi Logic), наконец разработка систем «умный дом» и управления через каналы мобильной связи.

По совокупности вышеперечисленных факторов рынок бытовой техники лежал в русле общих тенденций бурно менявшейся российской экономики того времени.

Вместе с тем следует отметить целый ряд специфических черт, присущих ему на этом этапе:

1. Одной из определяющих черт рынка бытовой техники в РФ является кардинальное преобладание на нем импортной техники, а также техники, произведенных на территории РФ западными компаниями на собственных производствах.

2. Как следствие, многолетняя зависимость рынка от зарубежных производств и таможенных процедур на границе РФ, высокий уровень таможенных пошлин для большинства типов бытовой техники.

3. В течение десяти лет конкуренция минимизировала маржу в отрасли, а ряд брендов иногда ставила на грань выживания (бренд Candy: маржа в 2001-2002 гг. достигала 1-2% в оптовой торговле, что вынудило ряд дилеров на отказ от работы с ним).

4. Специфическим для России в сравнении с другими странами фактором, влияющим, прежде всего, на логистику товарных потоков, является протяженность ее территории. Причем по континентальной территории, что исключает во многих случаях возможность использования морского транспорта. Кроме того, подобные условия диктуют необходимость разработки торгово-сервисной политики с учетом концентрации подавляющей части населения в крупных городских центрах, значительно удаленных друг от друга.

5. Географическое положение страны определило круг ее основных торговых партнеров – это европейские и азиатские производители. Американские компании (General Electric) присутствуют на рынке лишь эпизодически. В общем объеме бытовой техники неуклонно растет доля изделий, производимых в азиатском регионе и, соответственно, снижается доля европейского производства.

6. Не смотря на низкую покупательную способность преобладающей части российского населения, производители дорогой бытовой техники чувствуют себя на нем достаточно уверенно, что свидетельствует о расслоении потребительского рынка и наличии на нем пусть небольшого, но устойчивого слоя обеспеченных покупателей.

7. Общемировые тенденции рынка бытовой техники привели к тому, что на рубеже тысячелетий вследствие процесса слияний и поглощений на нем остались в основном крупные концерны. Именно они определяют сегодня направление развития отрасли, в том числе и на российском рынке.

8. Развернутые на территории РФ производственные мощности позволяют иностранным компаниям устойчиво чувствовать себя в кризисе, в то время как импортируемые товары резко растут в цене и снижаются в объемах продаж.

Сегодня иностранные компании оказывают самое непосредственное влияние на российский рынок, поскольку являются его основными поставщиками и инвесторами в производство на территории РФ.

Поворотным пунктом в развитии новой ситуации на рынке стал 2006 год. Толчком к этому послужило ужесточение системы таможенного контроля.

Крупные российские розничные сети сумели наладить систему контроля ввоза больших объемов продукции, получив при этом возможность уплаты более низких таможенных платежей.

На протяжении 2009-2010 гг. представительства крупных иностранных концернов, уже открывшие российские компании на базе своих производств в России, активизировали деятельность по импорту своей продукции непосредственно на территорию страны, включая уплату таможенных пошлин. Это стало началом процесса выстраивания единой логистической системы импортных поставок бытовой техники российским дилерам.

Оптовики и мелкие компании оказались в худших условиях, т.к. таможенный платеж фактически стал функцией объема. Таким образом, крупный бизнес фактически устранил с рынка большую часть своих конкурентов.

Целый ряд компаний, вынужден был уйти с рынка, проработав на нем по 10-15 лет.

В период роста рынка бытовой техники целый ряд крупных розничных торговых сетей позиционировался на московском рынке. Громадный отложенный спрос населения на бытовую технику индивидуального пользования обеспечивал перспективу быстрого роста розничных сетей.

Фактически ими была с большим успехом реализована стратегия расширения своего присутствия [28] на российском розничном рынке, путем развития из региональных розничных сетей в федеральные торговые сети. При этом они захватили значительную долю рынка оптовых продавцов и практически вытеснили с рынка мелкие сети и отдельные розничные магазины. Преимущества сетевых эффектов в масштабах крупной розницы оказались неоспоримы.

Часть из них прекратила свое существование еще в конце прошлого тысячелетия – это розничные сети компаний Диал Электроникс (приобретенная компанией Техносила), Партия, Электрический Мир, Микродин (последние 2 магазина которого приобрела входящая на московский розничный рынок тогда еще региональная сеть Эльдorado) и Элстрой.

Но другая часть крупных розничных компаний окрепла и выросла в сети федерального масштаба. Эти четыре российские компании фактически составили ядро российской розницы в первое десятилетие третьего тысячелетия: М.Видео, Эльдorado, Техносила и Мир.

Около десяти лет назад у российских розничных сетей бытовой техники появился очень сильный и быстро растущий конкурент - европейская компания Media Markt / Saturn.

2.4. Текущая ситуация и перспективы развития рынка бытовой техники

Российский рынок бытовой техники сохраняет пропорции, заложенные основным пулом поставщиков еще в 90-х годах. К началу третьего тысячелетия на нем установился новый вектор развития: рост доли товаров, произведенных в азиатском регионе и открытие сборочных производств на территории России.

По оценкам BusinesStat, темпы прироста рынка бытовой техники в России в 2005 г. составили 25%, в 2006 г. – 17%, а в 2007 году - около 15%; а с 2005 по 2007 гг. продажи крупной бытовой техники в России выросли с 16,6 до 19,9 млн. шт.

С наступлением кризиса ситуация на рынке резко изменилась, продажи крупной бытовой техники начали сокращаться, в 2008 г. - до 18 млн. шт., в 2009 г. - до 13,6 млн. шт.

Объем спроса на рынке плит и духовых шкафов сократился с 3,5 млн. шт. в 2007 г. до 2,4 млн. шт. в 2009 г.

В 2009 г. объем рынка бытовых стиральных машин в стоимостном выражении (в рублях) упал более чем на четверть по сравнению с 2008 г., при этом для периода 2006 - 2007 гг. был характерен стабильный рост на уровне не менее

15% в год. Объем спроса на посудомоечные машины достиг минимума (149 млн. штук) в 2005 г, а максимума (404 млн. шт.) - в 2008 г. Усредненное значение спроса на посудомоечные машины с 2005 по 2009 гг. составляло 288,2 млн. шт. Объем рынка микроволновых печей в 2009 г. уменьшился по сравнению с 2008 г. более чем на половину в натуральном выражении, при этом для периода 2006 - 2008 гг. был характерен стабильный рост на уровне не менее 20% в год. В 2005-2009 гг. динамика продаж холодильников и морозильников в стране колебалась. Минимальное значение натурального объема продаж - 3,271 млн. шт. - имело место в 2009 г., а максимальное - 4,837 млн. шт. - в 2007 г. С 2007 по 2009 гг. стоимостный объем рынка холодильников и морозильников снизился в 1,3 раза - с 63,67 до 49,87 млрд. руб.

По оценкам ассоциации «РАТЭК» объем рынка бытовой техники в России составил в 2008 – более 16, в 2009 – около 12 млрд. Долларов США.

Более сдержаны оценки DISCOVERY Research Group [87], согласно которым общий объем рынка бытовой техники в России в 2008 году составил \$10,8 млрд. (рост – 10% по сравнению с 2007 годом), в 2009 г. рынок упал на 25% до \$8,1 млрд.

В 2009 г. на рынке бытовой техники произошел существенный спад, причиной которого стало кризисное состояние российской экономики. Финансовый кризис, сокращение темпов увеличения доходов населения, рост безработицы, снижение объемов потребительского и ипотечного кредитования, падение объемов жилищного строительства, - все эти факторы привели к уменьшению покупательской активности населения РФ.

Постепенная стабилизация обеспечила рост рынка бытовой техники, но более медленными темпами, чем в докризисный период. Согласно данным компании GfK, объемы рынка росли следующим образом (рис. 20). В конце 2014 года рынок бытовой электроники пережил бум вследствие падения курса рубля и последовавшего за этим ажиотажного спроса. Закономерной реакцией рынка был спад в начале 2015 года. В результате падения продаж многие крупные торговые сети вынуждены закрывать отдельные магазины и сокращать персонал.

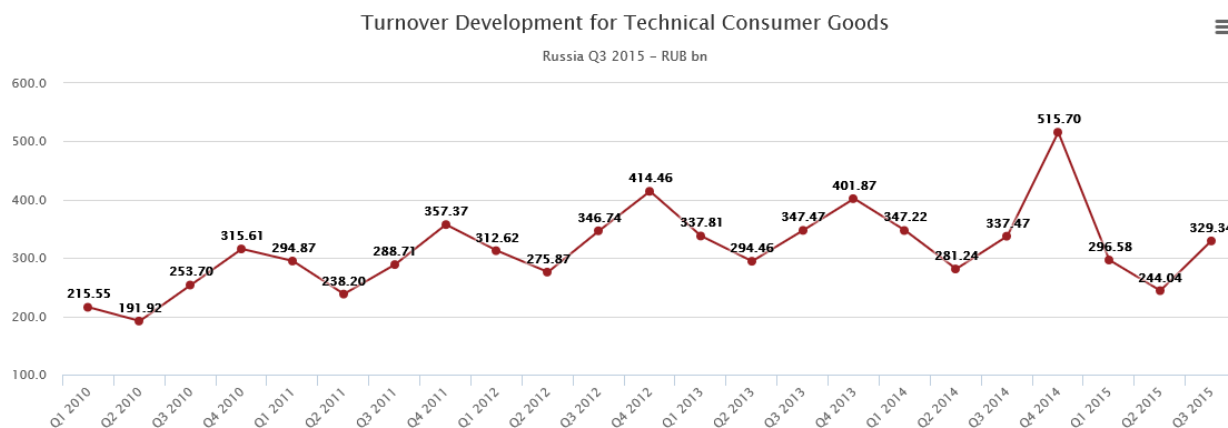


Рисунок 20 - Объемы продаж на российском рынке бытовой техники
2010-2015 гг., млрд. руб.

Источник: <http://temax.gfk.com/en-ru/reports/>

По данным компании GfK, в первые три месяца 2015 г. объем рынка бытовой техники и электроники в России сократился на 16,4% в денежном и на 46,9% в количественном выражении, крупной бытовой техники — на 12,6% в денежном и 42,8% в штучном выражении. В то время как крупные федеральные сети по продаже бытовой техники и электроники демонстрируют умеренное падение (на 8%) в рублях, региональные игроки потеряли до 40% оборота по сравнению с 2014 г. Оборот в денежном выражении вырос на 15,4% во 2-м квартале 2016 г. Этот результат достигнут благодаря продажам встроенной техники, а также активным ростом покупок онлайн. Аналитики прогнозируют восстановление рынка на докризисный уровень в течение пяти лет.

Ситуацию на розничном рынке бытовой техники сегодня определяют три основных европейских производителя: Merloni, Bosch-Siemens, Electrolux; а также корейские производители LG и Samsung Electronics.

Являясь лидерами рынка, они активно проводят стратегию сегментации в рамках контролируемых рыночных сегментов. Наиболее обостренная конкурентная борьба ведется на стыках ценовых сегментов рынка: концерн Merloni стремится зайти в средне-верхний сегмент встраиваемой бытовой техники (торговая марка Sholtès); Bosch-Siemens, Electrolux и даже лидер премиум - сегмента бытовой техники концерн Miele выводят на рынок отдельные модели

(прежде всего стиральные машины и мелкую бытовую технику), по ценовому уровню относящиеся к среднему ценовому сегменту. Способность производителей верхних ценовых сегментов поставлять на рынок продукцию, конкурентную по ценам в среднем ценовом сегменте базируется на стратегии интернационализации: например, это производства в сегменте стиральных машин Bosch-Siemens в Китае и России, Electrolux в Италии (заводы Zanussi).

Эти компании также активно проводят стратегию диверсификации. В рамках данной стратегии производители бытовой техники стремятся максимально расширить предлагаемый модельный ряд от крупной бытовой техники к мелкой, осваивают (или приобретают) производство встраиваемой техники, бытовых водонагревателей и т. д.; а также развивают сотрудничество со смежными сферами, использующими бытовую технику – прежде всего, с производителями кухонь.

Лидером является концерн Merloni (основные торговые марки - Ariston, Indesit), занимающая средний и средненизкий ценовые сегменты, что обеспечивает ей значительную долю - до 35% (согласно данным [140]) - российского рынка бытовой техники.

Средне - верхний и верхний ценовой сегмент уверенно занимает концерн Bosch-Siemens (торговые марки Bosch, Siemens; встраиваемая техника – Neff, Gaggenau) – около 20% всего рынка бытовой техники. Суммарный оборот концерна по всем странам за 2010 г. составил 9,1 млрд. Евро, и 9,5 млрд. Евро за 2013 год [152].

С ним соперничает концерн Electrolux: общий мировой товарооборот 9,6 млрд. Евро за 2010 год, общие продажи Electrolux и приобретенной недавно GE Appliances составили 22,5 млрд долларов за 2013 год, [155]. Но доля рынка концерна в России гораздо скромнее – она не превосходит 10%. Лидером сегмента премиум является концерн Miele. Его оборот в России превысил 100 млн. Евро в 2010-м году, при общем мировом обороте 2,83 млрд. Евро, [106] и 3,22 млрд. в 2012/2013 году (по данным сайта компании). Производства концерна расположены прежде в Европе: 12 производственных площадок, восемь из которых находятся в Германии и по одной в Австрии, Китае, Чехии и Румынии. Другие европейские

производители, занимают на российском рынке суммарный относительно небольшой объем; некоторые компании имеют чувствительную долю рынка только в отдельных сегментах. Так, компания Liebherr на протяжении многих лидирует в сегменте холодильной техники, [86]. Лидерами рынка бытовой техники в низком ценовом сегменте являются азиатские производители - корейские концерны. Samsung Electronics: общий оборот за 2014 год согласно данным официального сайта составил 305 млрд. долларов, российское производство расположено в технопарке Ворсино (Калуга); LG Home Appliance: общий оборот за 2012 год составил 143 млрд. долларов[160], российское производство расположено в Дорхино. Обе компании с момента выхода на российский рынок прочно занимали нишу крупных холодильников, а с конца 90-х - недорогих стиральных машин; на протяжении десятка лет развивают поставки встраиваемой бытовой техники.

В приведенном перечне лидирующих брендов тройку лидеров продаж в основных сегментах крупной бытовой техники - холодильников и стиральных машин образуют Merloni (с брендами Indesit и Hotpoint Arisotn) и корейские производители Samsung и LG, (таблица 9).

Таблица 9 - Процентные доли рынка КБТ трех лидеров рынка.

	Merloni	Samsung	LG
Холодильники	18	16	19
Стиральные машины	24	12	26

Источник: http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2013/09/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3_1%D0%9D2013.pdf)

В сегменте стиральных машин лидируют кроме Merloni (24%) лидируют Bosch-Siemens (54%) и Electrolux (7%).

Государственный китайский концерн Haier, более 5-ти лет возглавляющий список мировых производителей бытовой техники и электроники, не принадлежит к лидерам российского рынка: китайские производители прежде достигли успехов в организации производства и сбыте на внутреннем рынке, в том числе, в значительной степени контрактного производства.

В 2000-м году концерн вышел на российский рынок, но основную долю оборота компании в России составляли на начальном этапе продажи кондиционеров. В 2008-м году Haier открыл в России дочернюю компанию при следующих финансовых показателях [157]: \$4,5 млрд. – оборот компании за рубежом, из которых на Россию приходилось 1-2%.

Общий оборот компании в 2013-м году составил 29,5 миллиарда долларов (9,7% глобального рынка бытовой техники), оборот на российском рынке 100 млн. долларов в год. Концерн планирует развивать производство бытовой техники в Татарстане. (Интервью с Людмилой Романовой: <http://www.business-gazeta.ru/article/109307/>).

Если рассматривать структуру торговых каналов бытовой техники на российском рынке, то видно, что подавляющая часть приходится на розничные продажи через торговые сети разного уровня: от федеральных сетей до розничных электронных рынков. Причем основную долю рынка контролируют крупные розничные сети.

Резко сократилась доля оптовых компаний: на сегодня они в основном осуществляют поставки встраиваемой техники салонам кухонь и отдельные продажи региональным клиентам.

Растущим сегментом рынка является на сегодня Интернет-торговля. По данным агентства Рестко-холдинг ([5]) еще несколько лет назад на сегмент продаж в Интернете приходилось всего 2% российского рынка. Объем торговли сегмента бытовой техники и электроники за 2014 год составил 184 млрд. рублей и показал уверенный рост на 41,6% по сравнению с 2013 годом по данным ассоциации компаний Интернет-торговли АКИТ [48]..

Согласно исследования, проведенного в ноябре-декабре 2015 года компанией «AnalyticResearchGroup», в перечень топ-10 магазинов по объему онлайн-продаж, отмеченных в рейтинге «Data Insight» и «Ruward», вошли: «М.Видео», «Связной», «Эльдорадо», «Technopoint», «Доставка.ру», «Техносила», «Холодильник.ру», «ОНЛАЙН ТРЕЙД.РУ», «Media Markt».

Крупные игроки рынка используют Интернет-ресурсы для увеличения объема продаж и дополнительной рекламы своих структур. Лидерами рынка Интернет - продаж являются структуры все тех же лидеров российского ритейла.

Компания Техпорт разворачивает сеть терминалов для оплаты бытовой техники с последующей доставкой на дом – некий вариант симбиоза розничной и Интернет-торговли.

Наиболее активная борьба ведется сегодня за рынок розничной торговли бытовой техникой. Начав свой бизнес с одного розничного магазина бытовой электроники, сегодняшние лидеры рынка представляют собой крупные торговые сети федерального масштаба.

За последние десять лет в структуре и торговой политике розничных сетей произошли кардинальные изменения.

Тенденция открытия магазинов, расположенных в центральной части города, сменилась стремлением в спальные районы, а затем на периметр МКАД. Сегодня трудно найти торговый центр в районе МКАД, где не присутствует та или иная сеть, торгующая бытовой техникой. Перечень крупнейших «кольцевых» торговых центров, где присутствуют эти сети, представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Сети бытовой электроники в торговых центрах

ТЦ Гранд, ТЦ Идея	Эльдорадо
ВЭИ Март, ТЦ Лига	М. Видео
Твой Дом	МИР
ТЦ Гвоздь	Техносила
ТЦ Три Кита	Электрофлот

Преобладающим стал удельный вес розничных точек и в торговых центрах, расположенных в городской черте, притягивающих большие потоки покупателей в сравнении с отдельными магазинами бытовой техники.

На российском рынке бытовой электроники на протяжении 15-ти лет происходил бурный рост торговых розничных сетей. При этом 60-70% процентов рынка контролировала в предкризисный период четверка крупных розничных сетей – Эльдorado, М. Видео, Техносила и Мир (рисунок 21).

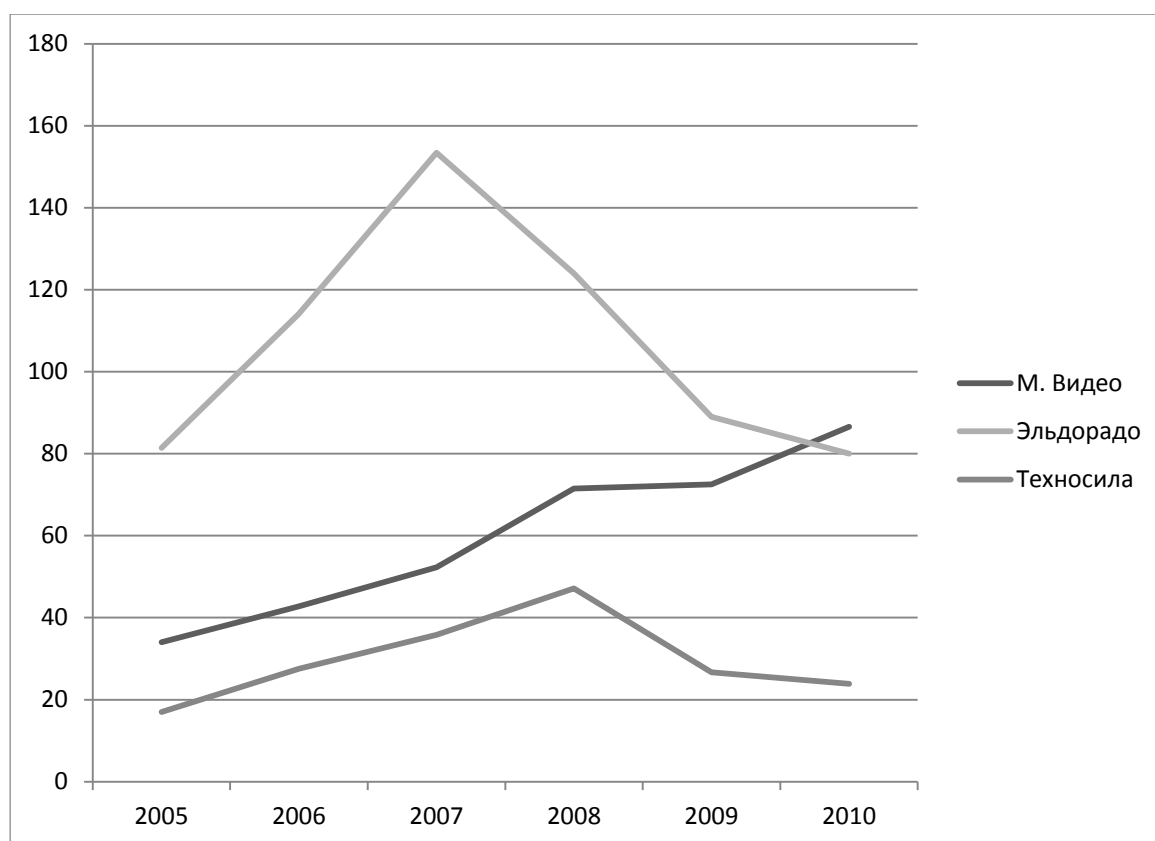


Рисунок - 21. Годовые обороты 3-х лидеров российского розничного рынка, 2005-2010гг., млрд. руб.

Источники: <http://mvideo.adt.ru/about/indicators/index.shtml>,
<http://www.hifinews.ru/article/details/10887.htm>,
<http://www.hifinews.ru/article/details/9517.htm>,
<http://www.eldorado.ru/company/detail.php?ID=4254532>

В последние годы наиболее ожесточенная борьба развернулась между компаниями М. Видео и Эльдorado. За период 2009-2010 годов эти компании в совокупности контролировали порядка 50% рынка розничной торговли в России [46].

Объем розничных продаж М. Видео по итогам 2009 года достиг 72,51 млрд. рублей, в 2010 году он достиг 86,57 млрд. руб.; в 2011 году М. Видео лидировал с оборотом 132 млрд. руб. За 2012/2013/2014 гг. розничный оборот составил соответственно 157, 175 и 172,2 млрд. руб. (данные отчетов компании).

Оборот торговой сети Эльдорадо в 2009 году составил 89 млрд. руб., в 2010 году – 97,8 млрд. руб.; в 2011 году – 98 млрд. руб.; в 2012/2013/2014 гг. розничный оборот составил соответственно 112,42/111,87/131,7 млрд. руб., (данные официального сайта группы PPF).

При этом число магазинов М. Видео – 312, тогда как у Эльдорадо оно достигало 770, но сократилось до 396 в 2012 году.

Ранее планировалась продажа компании Эльдорадо британской розничной сети Dixons (владеет 14000 магазинами в 14-ти странах мира) путем приобретения опциона на право выкупа компании вплоть до 2011 года, но в 2007-м году эта сделка была расторгнута.

Контрольный пакет (50%+1 акция) Эльдорадо был передан в сентябре 2008-го чешской финансовой группе PPF для покрытия задолженности и реструктуризации долга. В августе 2011 года 100% акций Эльдорадо перешли во владение группы PPF, с 2015 года она имеет 80% акций.

Попытка слияния в 2010-2011 гг. М.Видео и Эльдорадо не увенчалась успехом, предотвратив образование на российском рынке ритейлера с долей около 50% (при максимально допускаемой ФАС доли доминирования в 35%).

Поменяла владельцев компания Техносила вследствие банкротства по искам 11 кредиторов, требования которых составляют 11,253 миллиарда рублей, тогда как ее имущество оценивалось по данным на 1 апреля 2010 года в 9,237 миллиардов рублей.

Вместе с тем компания продолжает занимать значительную долю рынка бытовой техники: ее оборот составил 26,7 млрд. руб. в 2009 году, 23,9 млрд. руб. в 2010 году и примерно такой же оборот в 2012 году; 27 млрд. в 2014 году (по данным сайта компании). Число магазинов не превышает 100, основной тренд последних лет – это развитие Интернет-продаж, которые дают более 80% оборота компании

только по городам Москва и Санкт-Петербург.

Компания Мир является банкротом и практически прекратила свою деятельность в 2009-м году, хотя велись переговоры о продаже сети за сумму порядка 100-150 млн. Евро.

Торговая сеть «Эксперт-ритейл» (таблица 10), потеснившая в 2006-ом году компанию «Мир» с четвертого места на пятое по объему продаж, является скорее симбиозом дистрибьюторской компании «Корсо-Трэйд» и снабжаемых ею товарами мелких компаний. Это скорее закупочное объединение с низким уровнем маржи в дистрибьюторской компании, [145]. Он также вошел в состав крупнейшего европейского закупочного союза Euronics. Серьезную конкуренцию крупным розничным сетям он пока не составляет, но в 2014-м году компания (по данным компании <http://www.expertonline.ru/pdf/expert-MSC.pdf>) достигла товарооборота в 25 млрд. рублей, развив свою сеть до 430 магазинов.

Приведенные в таблице 11 данные более наглядно представлены на рисунках 22, 23 и 24. Они свидетельствуют о более стабильном соотношении рыночных долей и выявлении трех основных лидеров рынка при доминировании (более 50%) компании Эльдorado в предкризисный период. Но после продажи Эльдorado лидерство переходит к компании М. Видео.

Таблица 11 - Лидеры розничного рынка бытовой электроники, 2005-2006 гг.

Компания	Объем реализации, млрд. долл., 2006г.	Объем реализации, млрд. долл., 2005г.	Объем реализации, млрд. руб., 2014г.
«Эльдorado»	4,2	2,88	131,7
«М.Видео»	1,573	1,201	172,2
«Техносила»	1,012	0,6	27
«Эксперт»	0,758	0,36	25
«Мир»	0,55	0,39	-

Источник: www.rbcdaily.ru

Статистические данные оборотов двух лидеров российского розничного рынка приведены на рисунке 25.

Ряд розничных сетей регионального масштаба хотя и развивается, но находится в другой «весовой категории» и не составляет серьезной конкуренции для федеральных сетей.



Рисунок 22 - Доли лидеров российского рынка бытовой техники, 2005 год.

Источник: www.rbcdaily.ru



Рисунок 23 - Доли лидеров российского рынка бытовой техники, 2006 год.

Источник: www.rbcdaily.ru

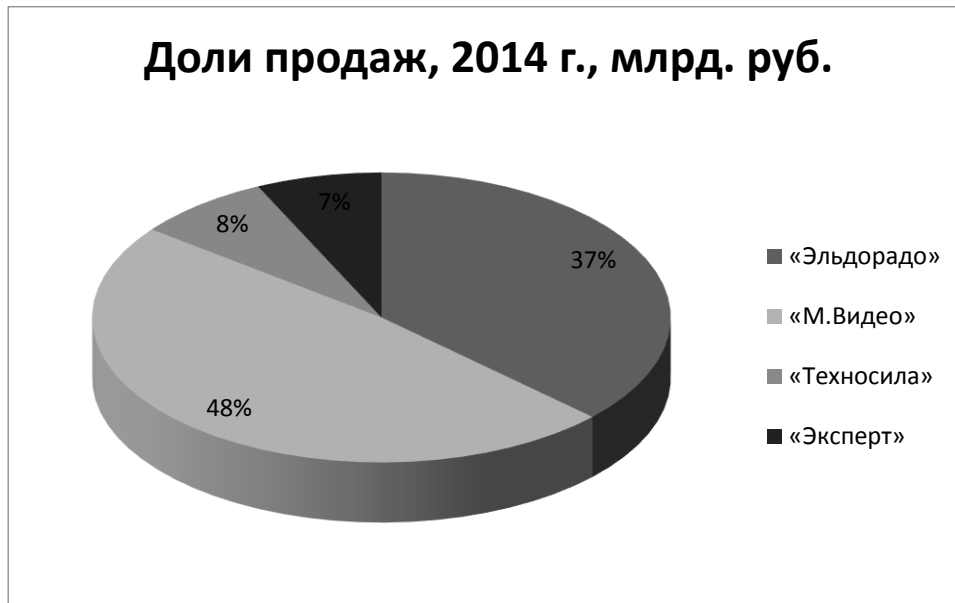


Рисунок 24 - Доли лидеров российского рынка бытовой техники, 2014 год.

Источник: официальные сайты компаний

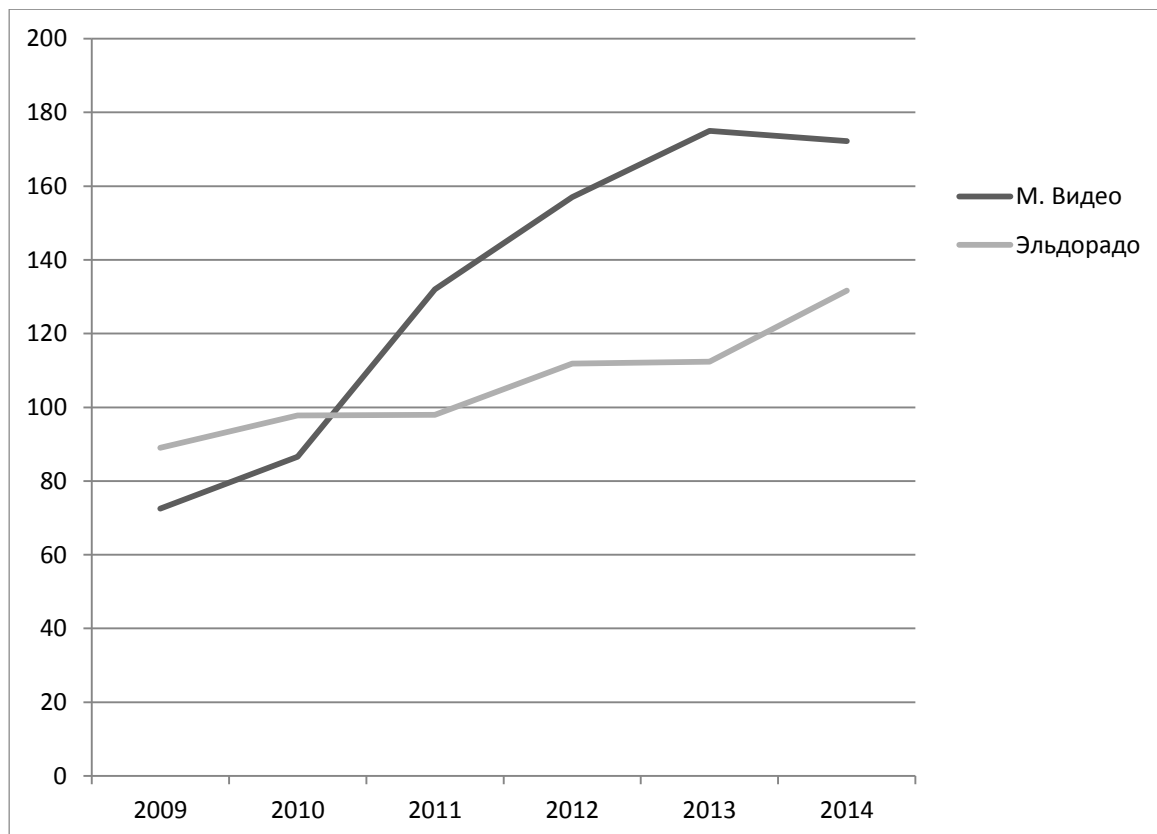


Рисунок 25 - Объемы продаж компаний М.Видео и Эльдорадо, 2009-2014 гг., млрд. руб.

Источник: официальные сайты компаний

Это, в основном, региональные сети в регионе Московской и соседней с ней областей: Берингов пролив, контролирующий до 25% процентов подмосковного рынка; Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона: Техношок, Мойдодыр, Десятое измерение, Телемакс, Просто, Калинка, Юлмарт; региональные сети: Эксперт, Линия тока, Домо (Казань), Техно (Башкирия), Шанс (Черноземье), Максимус (Калининград), Мир Техники (Пенза). Наиболее серьезным потенциальным конкурентом российского ритейла в бытовой электронике является лидер европейского рынка Media-Saturn-Holding GmbH, который начал активный вход на российский рынок в конце 2006-го года, захватив к 2010-ому году около 10% российского розничного рынка бытовой техники, [46].

Согласно данным официального сайта компании, совокупный оборот холдинга в 2013 году достиг 21 млрд. евро, а численность персонала составила более 70 тыс. человек. Media-Saturn-Holding GmbH управляет двумя конкурирующими между собой брендами розничной торговли – Media Markt (существует в Германии с 1979 года) и Saturn (с 1961 года), контрольный пакет холдинга принадлежит METRO AG, включает более 790 магазинов в 14 странах Европы и Азии.

Media-Saturn Russia присутствует в России с 2006 года и в настоящий момент включает 67 магазинов в 31 городе России. При этом он занимает третье место на розничном российском рынке бытовой техники после М. Видео и Эльдорадо, а его оборот в 2014-м году превысил 50 млрд. рублей.

Проблема холдинга в России состоит на сегодня в том, что на протяжении всех лет экспансии на российский рынок достигнуть положительной прибыли не удается.

Основные тенденции, прослеживаемые в последние годы в розничных российских сетевых структурах следующие:

- определение основных игроков федеральной розницы Москвы и Санкт-Петербурга (компании М. Видео и Эльдорадо) и обострение борьбы за региональные рынки;

- вход на российский розничный рынок крупного европейского сетевого игрока - Media-Saturn-Holding GmbH, вошедшего менее чем за 10 лет в тройку лидеров российского ритейла.

- определение сетями ассортиментной политики, формата и экспансия розничных сетей по всей территории страны;

- активная рекламная политика, позиционирование сетевых названий как узнаваемых брендов на российском рынке;

- пока не получила широкого распространения столь популярная в Европе политика «закупочных союзов», скорее всего по причине различий с Россией в законодательстве и рыночных отношениях.

- быстрый рост Интернет-торговли, в значительной степени возглавляемый лидерами сетевой розницы;

- насыщение рынка бытовой техники, обусловившее его медленный рост на протяжении последних пяти лет с учетом кризисных скачков;

Приведенные данные однозначно свидетельствуют о преобладании крупной розничной торговли в структуре сбыта бытовой техники на российском рынке. Доля оптовых и мелкорозничных компаний на рынке будет только уменьшаться, доля Интернет-торговли будет расти.

Поэтому ближайшей задачей компаний-производителей, выстроивших дилерские сети в России, является выстраивание долгосрочных партнерских отношений с крупными игроками российского ритейла.

Усиление присутствия западного капитала, в том числе глобальных торговых сетей надо ожидать в течение нескольких ближайших лет. Прежде всего, это лидер европейского розничного рынка Media Markt / Saturn.

Экспансия на российский рынок также будет расширяться в виде приобретения уже существующих российских розничных сетей. Ключевым пунктом борьбы за рынки сбыта будут розничные сетевые структуры.

Подводя итоги главы, можно резюмировать, что современные тенденции развития глобальных рынков в полной мере проявились и на российском рынке: конкурентная борьба в относительно коротком (не более 20-ти лет) временном периоде привела к формированию российского рынка бытовой техники преимущественно как рынка крупных розничных сетей с некоторым участием оптовых компаний; Интернет-торговля играет все возрастающую роль в общем объеме продаж, выполняя роль дополнительного канала реализации уже существующих структур. Доминирующее положение крупных сетей на российском рынке базируется на масштабном использовании положительных сетевых эффектов в розничной торговле, выгоду от которых получают все участники процессов товародвижения и купли-продажи, генерирующие массовый товарооборот: розничные продавцы и покупатели, а также производители и поставщики реализуемого товара.

Устойчивое развитие дилерских сетей на протяжении более 20-ти лет подтверждает концепцию гибридных структур как наиболее эффективных и устойчивых в условиях современных рынков. Рынки сбыта бытовой техники сегодня в основном контролируются крупными розничными сетями федерального значения. Существенным фактором является выход на российский рынок крупного иностранного розничного игрока.

Производство бытовой техники, реализуемой на российском рынке, практически полностью осуществляется иностранными компаниями. В общем объеме бытовой техники неуклонно растет доля изделий, производимых в азиатском регионе и, соответственно, снижается доля европейского производства. В последние годы обозначился тренд роста производства бытовой техники на территории РФ, организованного крупными концернами.

Глава 3. Стратегии и принципы построения дилерских сетей

3.1. Базовые методы организации дилерских сетей

Как было показано выше (глава 1), дилерская сеть представляет собой структуру управления процессами распределения товаров в канале сбыта и реализации их конечным потребителям, организованную по типу гибридной структуры. Поскольку формально дилерские компании не входят в структуру компании-производителя, но фактически они находятся в прямой зависимости от поставок продвигаемого через сеть товара.

Управляющий центр обеспечивает иерархическую составляющую структуры сети. Она является организующим началом оргструктуры и оптимальна для интеграции, контроля и мобилизации ресурсов. Дилеры структуры отвечают за адаптивность на местном уровне, обеспечивая гибкость и устойчивость всей системы.

При этом дилерская сеть использует положительные сетевые эффекты, что наглядно демонстрирует быстрый рост и доминирование розничных сетевых структур на российском рынке бытовой техники. Выигрыш от сетевых эффектов получает также центр сети (производитель или дистрибьютор), поскольку суммарные объемы продаваемых товаров, доля рынка и известность соответствующих торговых марок в рамках дилерской сети возрастают многократно.

Основная цель торговой дилерской сети – это организация каналов распределения и реализация через них максимально возможных объемов товара. Достижение основной цели осуществляется через реализацию функций дилерской сети.

В [143, с. 22] приведены основные функции дилерских сетей: создание товарных запасов, стимулирование спроса и сбыта, распределение товаров, послепродажное обслуживание, кредитование покупателей.

Первая из перечисленных функций играет все меньшую роль при современной организации поставок – торговые компании стремятся поддерживать минимальные товарные остатки в целях экономии финансов, полагаясь на быструю и точную доставку при обеспечении необходимых потребностей в товаре.

Как правило, дилеры не кредитуют конечных покупателей – это задача банковской системы. В дилерской сети речь идет о кредитовании одних компаний другими: как правило, производитель (или дистрибьютор) кредитует своих клиентов, предоставляя им кредитные линии.

Послепродажное обслуживание – вот где торговые сети могут играть значительную роль, благодаря широкому охвату потребителей. Но организация технического обслуживания бытовой техники требует определенных знаний и квалификации.

Поэтому подавляющее большинство производителей бытовой техники сами организуют сервисные центры, и крайне редко передают эти функции дилерам.

Согласно приведенным в первом разделе данным следует дополнить перечень функций дилерских сетей следующими пунктами:

1. функции сбора информации, поддержания контактов с потенциальными покупателями и проведения переговоров между партнерами;
2. функции финансирования издержек и распределения рисков в рамках каналов потребления.

Для осуществления этих функций в рамках дилерских сетей выработан набор методов. К основным базовым методам формирования дилерских сетей относятся: ценовая дискриминация вплоть до предоставления эксклюзивных прав продаж, позволяющая производить отбор наиболее успешных дилеров; политика рекомендованных цен, которая проводится в случае небольшой емкости потенциального рынка среди ограниченного числа дилеров; кредитная политика в

целях наращивания объемов продвигаемого через сеть товара и привязки дилеров к сети; рекламная политика; организация сервисной сети.

Если ценовая и кредитная политика в дилерской сети осуществляется путем прямого воздействия на условия работы в канале распределения товаров, то развитие торговых брендов и послепродажного обслуживания относится к методам косвенного влияния на сеть, призванного вызвать положительную ответную реакцию со стороны потребителей и повысить лояльность дилеров.

Именно сочетание прямых и косвенных методов влияния позволяет создать институциональную среду для дилеров, объединяющих их в рамках сети.

Для организации, поддержания и развития дилерской сети необходимо реализовать комплекс маркетинга (как совокупность управляемых параметров, [28]) в рамках данной структуры. Рассмотрим приведенный выше набор базовых методов организации дилерских сетей, основываясь на маркетинговой концепции 5P.

В работах по маркетингу [28] и [64] описана концепция 4P. Но следует также учитывать такой важный элемент, как маркетинг отношений, который подразумевает отношения между людьми, в составе дилерских структур, а также отношения между ними и потребителями.

Соответственно, маркетинговый комплекс 5P включают в себя следующие элементы:

Продукт – ориентированная на спрос маркетинговая политика по формированию ассортиментного ряда товаров, их товарных и потребительских свойств.

Формирование ассортиментного ряда и его позиционирование на рынке является важнейшей функцией производителя (дистрибьютора) и определяет структуру позиционирования брендов дилерской сети на рынке.

Ценовая политика — определение ценового уровня, разработка механизмов ценового воздействия на дилеров, розничных потребителей и конкурентов, ценовых методов стимулирования сбыта.

Место и время продажи, товародвижение и дистрибуция — выстраивание

каналов сбыта, организация хранения и транспортировки товара (логистика).

Продвижение товара, промоушн (маркетинг коммуникаций) — система информирования потенциальных клиентов, создания положительного мнения о товаре и брендах посредством разнообразных методов стимулирования сбыта (реклама и сервис).

Выстраивание механизмов взаимодействия между участниками дилерской сети (**маркетинг отношений**) — подбор и формирование потенциальных дилеров, координация их действий на рынке, обучение персонала, формирование корпоративной организационной культуры, разрешение конфликтных ситуаций, взаимодействие с потребителями.

Рассмотрим более подробно набор базовых методов организации дилерских сетей на рынке бытовой техники в последующих разделах главы.

3.1.1. Формирование продуктовой политики.

При формировании продуктовой политики дилеров на рынке бытовой техники необходимо учитывать три основных пункта.

Бытовая техника относится к товарам предварительного спроса [28]. Кроме того, она не относится к скоропортящимся товарам и может храниться на складе годами.

Клиенты имеют возможность подробно изучить характеристики товара и провести сравнительный анализ, прежде чем сделать выбор и принять решение о покупке.

Следовательно, возрастает роль промо-акций и мерчендайзинга, консультаций клиентов и службы технической поддержки.

Современные стандарты потребления требуют, чтобы поставляемые на

рынок продукты имели высокие технические характеристики и современный дизайн. Поддержание уровня качества продукции полностью находится в ведении производителя, который следит за его поддержанием, основываясь на информации, получаемой от сервисных служб и дилеров.

Бытовая техника относится к группе сложных технических товаров длительного пользования, что предполагает высокий уровень качества и большой срок службы, в противном случае она не будет пользоваться устойчивым спросом у потребителей. Такой уровень качества гарантируют современные технологии производства, на основе которых сегодня базируются производства бытовой техники.

Его отличительными признаками являются: холодильная техника класса А, высокооборотные стиральные машины (900-1000, в пределе до 2000 оборотов в минуту), духовые шкафы с широким набором функций, стеклокерамические варочные панели, посудомоечные машины с гибким управлением, широкий спектр мелкой бытовой техники.

При этом бытовая техника требует гарантийного обслуживания и обеспечения поставок запчастей и комплектующих на протяжении длительного (не менее 10-ти лет с момента поставки) срока. Поэтому технические службы играют ключевую роль в осуществлении комплекса поставок и сервисного обслуживания данного типа товара.

Вместе с тем новинки в сфере бытовой техники появляются на рынке нечасто, поэтому основой для формирования товарной матрицы являются товары с устойчивым спросом. При этом средний жизненный цикл крупной бытовой техники принимается равным 7-ми годам.

Основную массу реализуемых товаров в сфере бытовой техники составляют стиральные машины холодильники и плиты.

К примерам успешных нововведений можно отнести системы No Frost (система, препятствующая намерзанию льда в морозильной камере) и Fuzzy Logic (система управления, основанная на использовании нечеткой логики).

Более медленно и сложно шло продвижение индукционных панелей,

требующих использования специальной посуды для нагрева.

В предыдущем разделе было дано описание основных производителей и брендов, представленных на российском рынке бытовой техники в определенных рыночных сегментах. На текущий момент сложившаяся структура рынка достаточно стабильна и борьба за отдельные рыночные ниши идет скорее на стыке соседних ценовых сегментов. Захват крупных сегментов при таком плотно охваченном рынке крайне затруднен и требует значительных ресурсов.

3.1.2. Ценовая политика в канале сбыта

Цена является важнейшим параметром, позволяющим позиционировать товар на рынке. Поставщик регулирует степень доступности продвигаемого через сеть товара, отпуская его по более высоким или низким ценам.

Занижение цены, как и ее завышение может негативно сказаться на уровне продаж. Важно четко позиционировать товар в своем сегменте.

Первоначально цены устанавливаются в момент вывода на рынок нового товара. Как правило, все компании начинают его с предложением завышенных цен.

На новом рынке предлагать низкие цены сразу имеет смысл лишь в том случае, если рынок плотно сегментирован и требуется занять свою нишу, выдвигая конкурентное ценовое предложение.

Чаще всего высокие расходы (рекламная компания, организация сбыта, сервиса и пр.) и потенциальные риски начального периода диктуют стратегию более высокой цены с целью быстрой окупаемости сделанных вложений. Важную роль играет и коммерческий риск в случае предоставления дилерам кредитных линий – высокая прибыльность компенсирует риски потерь.

Конечно же, дилеры достаточно быстро начинают искать возможности

снижения цены, прежде всего на рынках соседних стран, если она туда поставляется.

Но разработка альтернативных каналов требует нескольких лет, поэтому на начальном этапе серьезной угрозы с этой стороны ожидать не приходится.

Какая политика формирования является оптимальной для дилерской сети?

Здесь существуют два противоположных подхода: свободное формирование цены на рынке или установление производителем системы рекомендованных цен – прежде всего для розничных продавцов.

Само понятие рекомендованных цен не совсем вписывается в концепцию свободного рынка, но факт остается фактом – такие способы ценообразования, так или иначе, использовались многими компаниями с целью ограничения конкуренции в розничной системе продаж своего товара.

Широко известен ее применением концерн Electrolux, проводивший подобную политику на протяжении десятков лет в Европе. Данная система задает нижний порог цены и применяется, прежде всего, на рынках товаров, продающихся в ограниченных количествах.

Нередко это товары высокой ценовой категории. Но часто введение системы рекомендованных цен является безошибочным признаком ограниченности ресурсов сбытовой сети, прежде всего таких, как объем спроса на данный товар и платежеспособность целевых групп потребителей.

Нет смысла конкурировать в условиях ограничения такого ресурса, как покупательский спрос. Подобная политика обычно заканчивается плохо для продавца – маржа снижается, а ограниченный товарооборот не позволяет окупать торговое предприятие.

Разумнее продавать товар с постоянной, контролируемой нормой прибыли, не обостряя губительной конкуренции. Именно на поддержание прибыльности дилеров направлена система рекомендованных цен.

Но поскольку рынок не регулируется сам по себе, то в качестве регулирующего фактора выступает производитель, в первую очередь заинтересованный в продвижении своего товара – продавцы ведь не обязаны

продвигать именно его, они могут найти и другой товар.

Сложность реализации данного подхода заключается в необходимости постоянного контроля за рыночными ценами.

Но он вполне осуществим даже на масштабных рынках. В практику компаний, осуществляющих политику контроля за розничными ценами, вошло проведение контрольных закупок с целью выявления и отсеивания дилеров, допускающих ценовой демпинг.

Подобную политику эффективно используют такие производители премиум - сегментов рынка бытовой техники, как Miele и Stiebel Eltron.

В том случае, если потребительский рынок достаточно широк, а производитель в состоянии гарантировать регулярные поставки необходимых партий товара – имеет смысл предоставить дилерам свободу ценообразования.

Правда, необходимо выполнение еще одного условия: дилеров должно быть как минимум несколько. Тогда конкуренция между ними не позволит монопольно завышать цены.

Здесь роль ценового регулятора выполняет собственно рыночный механизм, опирающийся на широту предложения и высокий объем потребительского спроса.

Свободное ценообразование используют большинство производителей представленной на российском рынке техники: от концерна Merloni до концерна Bosch-Siemens.

При этой ценовой политике непосредственным рычагом влияния на дилеров служит система предоставляемых дилерских скидок и бонусов, выплачиваемых по достижении определенного товарооборота.

Такая система также служит основой для ценовой дискриминации.

3.1.3. Ценовая дискриминация

Ценовая дискриминация - это поставки по различным ценам разным клиентам одного и того же товара. Базой для их осуществления является асимметрия информации между дилерами сети и центром. Она складывается в процессе предоставления центром неполной и различной информации своим дилерам, а отчасти при обмене дилерами неверной информацией друг с другом.

Практика показывает, что наличие на рынке единственной равновесной цены, по которой совершаются сделки, является скорее абстракцией. Реальностью для обменных процессов на рынке является спектр цен в некоторой окрестности точки равновесия (или вне ее – в случае неэффективного рынка), на базе которых и осуществляются отдельные обмены.

Система ценовой дискриминации позволяет повысить устойчивость сети, добиваясь повышения эффективности всей сети за счет отдельных дилеров. Она является эффективной стратегией, позволяющей управлять дилерской сетью, а также способом извлечения дополнительной прибыли, продвижения отдельных моделей и реструктуризации сети.

При наличии широкого торгового ассортимента можно устанавливать разные цены на различные модели для разных дилеров, поскольку ни один из них не продает, как правило, одинаковое количество товаров одной модели.

При этом можно предоставить одному дилеру (или группе) более выгодные цены при условии гарантии закупок соответствующих объемов. Такой подход применяется в целях продвижения определенных моделей.

Когда производитель начинает поставлять товар в регионы с различными условиями, отделенные друг от друга расстоянием, таможенными границами и т. п., у него появляется широкое поле для ценовой дискриминации. Здесь он может попробовать извлечь оптимальную прибыль на каждом отдельном рынке.

Но с другой стороны, подобная политика ведет к возникновению

альтернативных (их иногда называют «серыми») каналов поставок из регионов более низких цен в те, где они завышены.

Объемы такого «перелива» товара между различными географическими регионами могут достигать значительных величин, все зависит от разности цен и наличия объемов товара на рынках с более низкими ценами.

Развитие электронных средств связи, мировой транспортной сети и снижение торговых и информационных барьеров между странами чрезвычайно способствовало развитию альтернативных поставщиков, способных быстро находить выгодные ценовые ниши и также быстро реализовывать полученное ценовое преимущество.

Что может противопоставить альтернативным поставкам производитель, желающий сохранить разный уровень цен?

Наиболее эффективным является поставка различного ассортимента на разные рынки, даже если модели не существенно отличаются друг от друга. При продвижении на каждом рынке определенных моделей спрос на альтернативные (пусть и сходные) модели будет значительно меньше. Другой способ заключается только в выравнивании цен, с неизбежной потерей ценового преимущества и возможности получать дополнительную прибыль.

Более распространенной и достаточно эффективной стратегией является дискриминация второго рода: установление производителями различных цен в зависимости от объемов закупки, поскольку такая система стимулирует дилеров увеличивать объем продаж.

При этом существует бесприкрытая аргументация для оправдания подобной дискриминации по отношению к клиентам: чем больший объем закупает дилер, тем на лучшие условия он может рассчитывать.

Такая ценовая дискриминация будет способствовать отсеву мелких дилеров, и укрупнению оставшихся, что повышает эффективность сети – ведь производителю проще и дешевле поставлять продукцию меньшему числу более крупных партнеров.

Однако такой шаг приведет также к снижению гибкости всей сети и увеличит

риски внезапной потери оборота (в случае выхода из состава сети крупного дилера потери всегда больше).

Поэтому опытные производители стремятся избегать чрезмерного укрупнения своих клиентов и стремятся поддерживать средних (в ряде случаев даже мелких) клиентов, не позволяя окончательно выдавить их с рынка.

Таким образом, дилерские сети являются структурами, предполагающими свободный вход для дилеров, только формально.

Фактически дилеры сети должны соответствовать ряду (порою довольно жестких) критериев, чтобы входить в число ее полноправных участников. Основными из которых является способность продавать определенный объем товара, требования к его репрезентации и доставке вплоть до потребителя.

При этом дилеры получают возможность использования положительных сетевых эффектов не автоматически, как только становятся членами дилерской сети. Их получение находится под контролем центра сети, и предоставляется только с его ведома, являясь эффективным инструментом управления дилерской сетью.

3.1.4. Эксклюзивные права продаж

Существуют способы более жесткого регулирования рынка, чем рекомендованные цены или ценовая дискриминация.

Хотя предоставление эксклюзивных прав дилерам имеет скорее больше минусов, чем плюсов для производителя: поскольку означает передачу контроля над таким специфическим ресурсом, как определенная доля рынка (а в отдельных случаях и товарный бренд) сторонней организации.

Любая компания, организующая продажи своих товаров, должна рассчитывать на расширение своей сети, и сопутствующий ей рост объемов продаж. Если она связывает себя с одной компанией-продавцом, то в случае неудачи этой компании ей придется считаться с рисками потери сбытовой сети или, по крайней мере, недостаточного роста продаж.

Получая свободу действий, обладатель эксклюзивных прав продаж сам становится не только центром только канала сбыта, но и дилерской сети, начиная при этом контролировать специфические ресурсы и порождая высокие риски оппортунизма в отношении производителя товара.

С другой стороны, чрезмерная конкуренция между дилерами может привести к падению прибыльности и выходу дилеров из рынка. Это особенно опасно в том случае, если рынок товара узок.

Как правило, эксклюзивные права предоставляются дилеру в ограниченном регионе на товар, который продается в небольших количествах, и естественно после тщательной оценки дилера.

Более гибкой является политика предоставления эксклюзивных прав на отдельные модели. Это дает возможность предлагать дилерам выгодные условия, не рискуя при этом всем ассортиментным рядом.

Но настоящий эксклюзив на продукцию всей фирмы можно встретить крайне редко. На рынке бытовой техники в России сегодня такие эксклюзивные права не предоставляются никому.

Тем более, что существует ряд способов, позволяющих производителю при определенных условиях обойти его. Начиная с поставки через третьи компании в обход официального дилера и заканчивая предоставлением документов о хищении определенной партии товара и т. д.

3.1.5. Кредитная политика

Кредиты центра сети по отношению к своим дилерам являются специфическим ресурсом и служат значительным фактором, усиливающим привлекательность компании в глазах дилеров и инструментом контроля дилеров сети. Для центра они служат источником увеличения своих ресурсов в форме приобретения дополнительных долей рынка и дилеров.

Плюсы предоставления кредитных линий дилерам очевидны – увеличение товарооборота и закрепление за дилером своего продукта (торговой марки). Однако не менее очевидны и минусы – риск потери предоставляемых кредитов и вырабатывание у дилеров привычки работать в кредит.

Попытки использовать для уменьшения кредитных рисков такие формы работы как аккредитив и банковская гарантия не дают на практике значительных результатов, поскольку имеют пока ограниченное применение.

Работа по аккредитивам сложна чисто технически, поскольку требует строго выдерживать сроки поставок и ассортимент. Один небольшой сбой – и у поставщика возникают сложности с получением денег за отгруженный товар.

Банковская гарантия более гибка в этом отношении, но ее «выставление» через банк также требует наличия определенных финансовых средств у дилера, которые, как правило, не безграничны. Кроме того, дешевле взять в банке кредит и оплачивать им поставляемый товар.

Поэтому подобные схемы применяются, как правило, в тех случаях, когда существуют сомнения в надежности поставщика. Остальные отгрузки товара осуществляются по предоплате.

Большинство крупных поставщиков на российском рынке бытовой техники предоставляют кредитные линии своим клиентам, используя их как инструмент продвижения наименее ходовых товарных позиций и увеличения объемов продаж.

3.1.6. Рекламная политика в дилерской сети

Одним из основных средств маркетинговых коммуникаций в рамках дилерской сети является рекламная деятельность, направленная на информирование потребителя и формирование торговых брендов. Их узнаваемость потребителем напрямую влияет на эффективность каналов сбыта.

Реклама – это концентрация ресурсов центра и дилеров (при совместном участии) с целью приобретения ресурса в виде дополнительной доли рынка.

Рекламный фактор играет двоякую роль в формировании каналов сбыта:

во-первых, он обеспечивает базу для сотрудничества с дилерами, заинтересованными в сильной торговой марке, и получающей выгоды от использования такого рода сетевого эффекта;

во-вторых, он формирует потребительский рынок продвигаемой продукции.

Выбор рекламных каналов имеет целью донести информацию о товаре (услуге) до максимального числа потребителей, причем из числа тех, кому этот товар требуется или может потребоваться в дальнейшем.

Как правило, товары широкого потребления, продающиеся в больших объемах, рекламируются по телевизору (или радио), поскольку гарантируют охват широкой аудитории. Те же каналы используются и для рекламы брендовых названий, внедряемых в сознание массового потребителя.

Более эксклюзивные вещи рекламируются в печатных изданиях, рассчитанных на определенную аудиторию – рекламодатели стремятся уменьшить неопределенность, выходя на целевую аудиторию.

Для продвижения товаров нередко используются т. н. промоакции, когда специально подготовленный персонал привлекает потребителей путем непосредственной демонстрации товаров в розничной сети или на выставке.

По данным рекламных агентств, до 40% из выделяемых на продвижение товаров средств тратится на ТВ-рекламу, 30% - на наружную рекламу, 15% - на

создание собственных печатных изданий, а оставшееся 15% распределяются между радио, печатными СМИ.

Реклама производимого товара выступает как сильнейший фактор мотивации дилеров. Вместе с тем она играет значительную роль в формировании дилерской сети. Дилеры гораздо охотнее продвигают рекламируемый товар, чем малоизвестный.

Более того, при массовой рекламе, ориентированной на широкого потребителя, продавцы не могут «избежать» потребителя, желающего приобрести разрекламированный товар, в зависимость от производителя. Они фактически оказываются перед выбором – вводить в ассортимент прибыльный товар, или отказаться от него. Редко кто выбирает второй вариант, и, как правило, при наличии других веских причин.

Реклама, таким образом, относится к числу факторов непрямого влияния на дилерскую структуру. Но факторов очень действенных, позволяющих удержать дилеров в рамках определенного бренда, формируя вкусы и предпочтения потребителей.

Правда, необходимо отметить, что это довольно дорогое удовольствие. Для охвата широких масс потребителей требуются громадные вложения – да и рекламируются в таком случае уже не отдельные модели и даже группы товаров, а торговые марки, иначе шансы окупить рекламу невелики.

Поскольку затраты на рекламу могут быть огромными, производители стремятся осуществлять рекламные акции на паритетных началах совместно с дилерами. При этом они проводят совместную рекламу, деля расходы в определенной пропорции.

В сфере технической продукции, куда относится бытовая техника, ключевую роль в завоевании рынка играют бренды. Основой для создания брендов является качество продукции. Брендом принято считать торговую марку, к которой положительно относятся более 20% потребителей.

Они имеют более широкое значение, чем обычная торговая марка и представляют собой комплекс информации о продукте, сочетающий в себе

осведомленность о высоком качестве и надежности товара, репутации, имидже, сохраненные в сознании потребителей.

Подавляющее большинство производителей бытовой техники сегодня продвигает свою продукцию на рынок с использованием торговых брендов.

3.1.7. Организация гарантийного обслуживания

Следует принять во внимание, что на рынке бытовой техники осуществляется продажа технически сложных товаров длительного пользования, обладающих следующей спецификой:

- средний жизненный цикл товара, равный примерно 7-ми – 10-ти годам для крупной техники;
- длительный период вывода на рынок новых моделей товаров;
- продолжительный период принятия решения о покупке;
- поставка запчастей должна осуществляться на протяжении 10-ти лет с момента окончания производства конкретной модели;
- значительное влияние высоких технологий;
- высокое требование к качеству продукции и уровню технических знаний персонал.
- необходимость гарантийного и послегарантийного ремонта.

Эти условия определяют высокий уровень требований к формированию и организации работы сети сервисного обслуживания. Залогом создания и развития успешного товарного бренда является качество производимого товара и высокий уровень сервисного обслуживания. Сервисная сеть также является важным источником информации в системе обратной связи канала распределения товаров.

Объединенная (как правило, под эгидой производителя) сервисная сеть предоставляет дилерам значительные выгоды: они используют готовый сервис сети производителя, который производитель имеет возможность организовать оптимальным образом, обладая технологией производства товаров, возможностями прямой поставки комплектующих и экономией на масштабе сети по сравнению с сервисными центрами отдельных дилеров.

Показательно, что большинство производителей бытовой техники предпочитают самостоятельно осуществлять сервисные функции. Это диктуется значением технического обслуживания сложных технических изделий, к числу которых относится бытовая техника.

Только слабые компании, не имеющие возможности осуществлять на территории страны даже минимальные представительские функции, делегируют полномочия сервисного обслуживания другим компаниям. Подобная передача прав осуществляется более крупными компаниями в силу удаленных потенциальных регионов обслуживания и невозможности содержания большой сети сервисных центров на всей территории Российской Федерации.

Вместе с тем многие сети используют предоставление прав на обслуживание клиентов авторизованным сервисным центрам, дополнительно расширяя сервисную сеть; оставляя за собой контроль такого специфического ресурса, как поставки запчастей.

Сегодня крайне трудно найти на рынке товар, гарантия на который отсутствует. Гарантийные обязательства компании являются сегодня нормой, закреплённой на государственном уровне.

Она включает, как правило, обязательства в течение гарантийного срока, а в случае, когда товар является технически сложным (техника, компьютеры, автомобили и т. д.), необходима организация сервисных центров, в том числе, осуществляющих послегарантийный ремонт.

В течение не менее десяти лет компании-поставщики обязаны осуществлять поставку запчастей на проданные товары, даже если они снимаются с производства в течение данного срока.

В наиболее развитых странах уже сегодня вырабатываются требования по утилизации товаров, отслуживших свой срок. Фактически, это создаст полный цикл работы с товаром, с момента его продажи до переработки или уничтожения.

В России существуют особенности сервисного обслуживания.

Во-первых, авторизованные сервисные центры не принимают к обслуживанию технику, купленную не у официальных дилеров, что контролируется посредством выдачи соответствующих гарантийных талонов представителями производителя через своих дилеров розничным покупателям. Если товар поступает от производителя не через определенные им каналы поставки, то сервис не обеспечивается.

Такая ситуация нереальна в Европе, где производитель и только он несет ответственность по гарантиям произведенного им товара. Она возникла вследствие использования западными производителями российских способов по борьбе с «серыми» поставщиками.

Во-вторых, российские пространства вынуждают производителей организовать сервисные центры только в основных городах – как правило, Москве (285 сервисных центров бытовой техники) и Санкт-Петербурге (125 сервисных центров бытовой техники). В массе остальных случаев они стараются воспользоваться поддержкой своих дилеров: так, широкой сетью сервисных центров, авторизованных по целому ряду торговых марок, обладают компании Эльдорадо и М.Видео.

А также услугами специализированных сервисных сетей с широким покрытием территории страны: Национальная сервисная компания, Совинсервис.

В-третьих, поставки подавляющей доли запчастей осуществляются из других стран, что удлиняет сроки ремонта.

Налаженное сервисное и послегарантийное обслуживание является не только залогом успешных продаж и положительным фактором для дилеров сети, это едва ли не единственный канал обратной связи производителя и конечного потребителя. Информационная база данных о комплектующих и запчастях является наиболее удобным средством контроля не только сервисной сети, но всей цепи поставок.

Контроль такой информации только через сеть сервисных центров, без возможности свободного доступа, обеспечивает такую возможность.

Именно поэтому производители стараются (при наличии финансовых и организационных возможностей) выстроить собственную сеть сервисных центров.

Подводя итоги раздела, кратко сформулируем основные принципы мотивации дилеров и методы контроля дилерской сети.

Управление дилерской сетью центром осуществляется через контроль специфических ресурсов данной сети: товарных брендов, кредитных линий, сети сервисного обслуживания.

Роль рекламы в обеспечении лояльности дилеров к торговой марке крайне важна. Ориентированная на массового потребителя реклама создаст спрос и обеспечит интерес дилеров к данному товару.

Дальнейшее закрепление дилерских отношений зависит от правильной бонусной политики и системы скидок. Заинтересованные в получении бонусов дилеры будут стремиться делать гарантированный товарооборот.

Завершающим пунктом является предоставление кредитных линий, если компания обладает достаточными финансами. Здесь необходима осторожная политика – кредиты предоставляются только клиентам с длительной историей закупок и в виде доли от выполняемого товарооборота.

Необходимым условием продвижения продукции является также налаживание сети сервисного обслуживания и регулярное обучение персонала дилеров.

Дилеры, объединяясь в сеть, создают условия для возникновения сетевых эффектов в процессе продвижения на потребительский рынок определенных товарных брендов.

В данной главе были рассмотрены базовые методы и стратегии, на основе которых выстраиваются дилерские сети. Но в процессе их создания приходится сталкиваться с рядом специфических проблем, которые будут обсуждаться в следующей главе.

3.2. Проблемы координации дилерских сетей

Вопросы организации и стимулирования продаж, продвижения товаров к потребителю являются для дилеров главными. От их совместных действий зависит успех работы сети.

Но именно на этом поле может возникнуть ряд проблем в вопросах координации деятельности дилеров в рамках сети, поскольку дилерская сеть является объединением независимых компаний, интересы и цели которых не всегда совпадают. В этом разделе данная проблематика будет рассмотрена более подробно.

3.2.1. Стратегия выхода на новый рынок

Ключевым вопросом при выходе на новый рынок является форма организации дилерской структуры компании-поставщика. Здесь возможны три основные стратегии: работа через дистрибьютора, открытие собственного представительства и создание собственной торговой сети.

При определении параметров сети есть несколько основных подходов, различающихся по степени требуемых для инвестиций ресурсов и возможностям их контроля в создаваемой структуре сети:

Можно попробовать создать собственную сеть, оптовую или розничную – здесь степень контроля и возможной мобилизации максимальна. Но требуемые ресурсные вложения способны превзойти бюджеты любой самой крупной компании, которыми она готова рисковать на начальном этапе. А трудности

организации бизнеса в чужой стране (юридические и языковые) ставят часто непреодолимые барьеры для организации и контроля процесса.

Можно выбрать одного дистрибьютора и поручить ему организацию сбыта в конкретной стране. Но при этом возможности контроля процесса производителем будут сильно ограничены, а риск потерять рынок с уходом дистрибьютора будет максимален.

Большинство компаний используют третий вариант – создание собственного представительства, осуществляющего функции дистрибьютора.

При этом производитель через представительство устанавливает прямые контакты с дилерами, но финансовые вложения в торговую сеть осуществляются ими; производитель финансирует в основном рекламные компании и сервисную сеть.

Такой вариант считается наиболее оптимальным, поскольку предполагает сохранение контроля над дилерской сетью и не требует серьезных финансовых вложений.

Он оптимально сочетает преимущества использования сетевых эффектов с возможностями контроля сетевой структуры.

Существенными факторами, которые также необходимо учитывать при создании дилерской сети, являются момент выхода на рынок и положение на нем конкурентов.

Ранний выход на рынок связан с определенными трудностями – если потребитель не готов к восприятию нового товара или не обладает достаточной покупательной способностью, то сбыт не будет успешным. На первопроходцев ложится необходимость рекламных расходов на продвижение товара – вошедшие на рынок позже могут отчасти воспользоваться плодами их рекламы. Но первым достается и большая доля рынка, с которого их труднее будет вытеснить.

Тем не менее, практика большинства компаний при выходе на зарубежные рынки базируется в основном на привлечении агентов или компаний-посредников. Она вполне оправдана – в случае неудачи потери будут минимальны – они лягут в основном на посредника; развить же успех крупная компания всегда сможет лучше,

чем небольшая компания-посредник или агент.

К компаниям, рано вышедшим на российский рынок, относится концерн Merloni – уже в конце 80-х они имели в Москве свое представительство.

Если приходится входить на рынок, на котором уже представлен ряд производителей, то важно определить свою нишу, дабы не вступить с ними в прямую конкуренцию. Достаточно поздно (1995 г.) в России было открыто представительство компании Electrolux. И, не смотря на грамотную рекламную компанию, достичь существенных оборотов, сравнимых с оборотами конкурентов – концернов Bosch-Siemens и Merloni ей не удалось.

При планировании входа на рынок всегда надо четко определять, с кем придется конкурировать в своей ценовой нише. Если рынок недостаточно четко структурирован по нишам, или целевые ниши незаняты, то ситуация для входа на рынок благоприятна. В противном случае придется тратить ресурсы на конкуренцию и приобретенная доля рынка будет меньше.

Этапы развития российского рынка бытовой техники начиная с 90-х годов прошлого века рынка можно условно подразделить на следующие:

1. Предваряющий этап. Вход на рынок затруднен по ряду причин – отсутствие рыночных отношений, свободы экономической деятельности, адекватной таможенной политики, наконец, недостаточная покупательная способность населения. В такой ситуации производители не играют активной роли, предпочитая поставлять товар отдельными партиями внешнеэкономическим объединениям или государству напрямую. Товар поступает на рынок дозированно и распределяется централизованно. Роль торговых марок незначительна. Цены регулируются и рынок полностью находится под государственным контролем.

Такая ситуация была характерна во времена существования Советского Союза.

2. Этап зарождения рыночных отношений. Законодательно декларируется свобода экономических отношений, возникновение и рост независимых компаний. На рынок проникают первые зарубежные компании - в основном,

мелкие посреднические структуры. Производители за редким исключением не спешат входить на незнакомый рынок. Уровень цен высок, организация бизнеса граничит с непреодолимыми трудностями, но сулит высокие прибыли. Рынок свободен для захвата своего сегмента, но предсказуем, в основном, в одном – громадный необеспеченный спрос. Оптимальное время для начала позиционирования торговой марки, поскольку сознание потребителей еще только начинает подвергаться воздействию рекламы.

3. **Этап освоения и быстрого роста.** Начинается выход на рынок иностранных производителей и его раздел, начинается формирование дилерских сетей. Проводимые ими рекламные компании способствуют сегментации рынка и росту популярности рекламируемых торговых марок среди населения. Рынок характеризуется ростом объемов продаж, стабилизацией цен и позиционированием ценовых уровней в определенных сегментах рынка.
4. **Этап закрепления на рынке и стабилизации.** С ростом объемов продаж и закрепления на рынке производители, как правило, начинают вести борьбу за увеличение доли рынка через существенное ограничение альтернативных каналов поставок и расширение товарного присутствия в рыночных сегментах, принадлежащих конкурентам-производителям. Проводится активная политика по расширению числа дилеров, отчасти через активизацию региональной политики. Эти мероприятия сопровождаются изменением, а нередко и расширением поставляемого товарного ассортимента, вполне вероятно снижение цен в целях борьбы с конкурентами. Рынок в основном поделен, достаточно предсказуем и демонстрирует стабильный (хотя и не бурный) рост товарооборота.
5. **Этап изменений.** Рынки не остаются неизменными на протяжении длительных периодов в наш бурный и стремительный век. При всей насыщенности рынков и устойчивости занимающих их компаний всегда возможен вход новых игроков. В начале второго тысячелетия изменения были связаны прежде всего с активизацией азиатских производителей, в основном, базирующихся на перемещенных туда производствах из развитых

стран. Этот этап характеризуется дальнейшим обострением конкурентной борьбы и ценовыми «провалами», вытеснением ряда производителей из традиционных рыночных ниш и новыми производителями и теми, которые успели перевести часть производств в регионы с более низкой себестоимостью производимой продукции.

- 6. Этап кризиса.** Кризисный период характеризуется замедлением в течение нескольких последних лет темпов роста объемов продаж, завершившийся падение рынка на 20-30% с последующей стабилизацией. Он заставил уйти с рынка не только большую часть оптовых продавцов бытовой техники. Произошла смена собственников большинства крупных розничных сетей и завершился вход западных сетей на российский розничный рынок.
- 7. Посткризисный этап** уже выстраивает новую линейку крупных розничных игроков, с последующим укрупнением, сопровождающимся серией слияний и поглощений. Лидирующие позиции постепенно занимают западные компании.

3.2.2. Структура каналов сбыта в дилерской сети

Выбор каналов сбыта товаров определяется на основе соотношения затрат на создание и поддержание данного канала и получаемой прибыли. Не менее важным фактором является также объем реализации через конкретный канал, поскольку он позволяет увеличить рыночную долю компании.

Оптимальное по Парето среднестатистическое значение, когда 20% дилеров закупают 80 % товаров [28], может разниться в зависимости от типа и размеров компании. Наиболее крупные производители стремятся к сотрудничеству с

крупными дилерами, способными закупать большие партии товаров и генерировать большие обороты при минимальных накладных расходах на их обслуживание, обработку и выполнение заказов. Мелких дилеров они адресуют к оптовикам и своим крупным клиентам. Но следует принять во внимание, что в прямой работе с мелкими клиентами может заключаться значительный (десятки процентов) потенциал наращивания объемов продаж.

В [28] приведено более 30-ти типов различных каналов, но на рынках товаров массового потребления, к которым относится бытовая техника, существенную роль играют только три: оптовая торговля, розничная торговля и Интернет-продажи.

Как правило, крупные дилеры стараются создать комбинированные маркетинговые каналы распределения, с целью охватить различные сегменты и сферы реализации продвигаемой продукции.

В процессе выстраивания дилерской сети следует определить, на кого делать ставку. Речь идет, прежде всего, о соотношении между оптовой и розничной торговлей – о том, какую часть ресурсов сети в виде доли рынка способна освоить та и другая форма торговых отношений.

Розничная торговля определяется следующим образом: «Розничная торговля – это различные виды деятельности, связанные с продажей *конечным потребителям товаров и услуг для личного потребления.*», [143, с. 71].

Оптовая торговля играет роль посредника между производителями и покупателями крупных партий товаров: «Оптовая торговля – это деятельность лиц и организаций, продающих товары розничным фирмам, другим торговым учреждениям и/или промышленным, институциональным и коммерческим потребителям. При этом оптовые торговцы не продают большие объемы продукции конечным потребителям.», [143, с. 135].

С развитием новых (мелкооптовой, доставки на дом, электронной и пр.) форм торговли грани между оптом и розницей начинают стираться, но в основе эти определения можно принять.

Многие производители используют при создании дилерской сети и оптовые и розничные каналы сбыта без каких-либо ограничений.

Основное различие между ними состоит в том, что розничная торговля является стабильной основой продаж товара конечному потребителю, большинство (ТНП, к которым относится бытовая техника) товаров, в конечном счете, продается через розничные сети; оптовые продажи помогают резко повысить товарооборот, но они также поставляют товар, в конечном счете, в розничные сети.

Поэтому роль оптовой торговли снижается, как только производителю удастся наладить сотрудничество с большинством розничных сетей. Препятствием этому обычно служит раздробленность розницы на множество мелких магазинов и их удаленность.

С возникновением крупных сетей, торговых комплексов и развитием транспортной инфраструктуры возможности прямых поставок в розничные сети увеличиваются. На долю оптовых компаний остаются небольшие магазины, число которых сокращается, и наиболее удаленные клиенты.

Оптовая торговля всегда играла роль крупного закупщика товаров и рассматривалась поставщиками как средство обеспечения широты ассортимента, продвижения своего товара на больших территориях, и финансирования продаж больших партий товара в короткие сроки.

Но рост глобальных розничных сетей сделал их объемы закупок соизмеримыми с оптовыми объемами. Под давлением конкуренции оптовый бизнес сокращается, стремясь выжить путем укрупнения через овладение международными рынками.

Система таможенного оформления предполагает проведение этих процедур за крайне редким исключением в Москве и отчасти в Санкт-Петербурге, что определило концентрацию оптовых компаний в данных регионах. Их рынок – практически вся остальная Россия.

Начало второго тысячелетия было ознаменовано возникновением и бурным развитием электронной торговли через Интернет - магазины. Возможности применения информационных технологий, современных средств коммуникации и прямого использования сетевого эффекта сулят широкие перспективы.

Интернет впервые сделал возможной торговлю в масштабах земного шара,

когда информация о товаре считывается потребителем с экрана домашнего компьютера, а продавец может находиться за тысячи километров. Единственным, но не существенным, ограничением является сложность доставки товаров. Такая торговля способна преодолеть границы любых локальных рынков, выравнивая цены на них и расширяя пределы сбыта компаний.

Данный фактор особенно интересен для российского рынка с его громадными территориями, где потребитель и поставщик нередко разделены сотнями километров, а плотность населения в большинстве регионов невысока.

Бытовая техника относится к товарной группе, пользующейся широким спросом в сфере электронной торговли. Поэтому российские продавцы бытовой техники активно используют возможность застолбить за собой еще один сегмент рынка.

Особенно преуспели на этом поле крупные сети бытовой электроники, поскольку имеют возможность использовать свой имидж крупных сетевых продавцов с именем и определенными гарантиями качества продаваемого товара.

При всех плюсах электронной коммерции существуют естественные пределы роста продаж в данной сфере, обусловленные характером данного типа торговли, когда покупатель товар видит на картинке и с продавцами общается в лучшем случае по телефону или уже при доставке товара. Интернет – торговля на начальных этапах развития была способна увеличить товарооборот на несколько процентов.

Но потенциал роста этого рынка практически неограничен: виртуальное пространство сети выходит далеко за рамки локальной и региональной торговли, приобретая действительно глобальный характер.

Крупные компании, развивающие одновременно розничную торговлю и Интернет – магазин, рискуют также столкнуться с проявлением отрицательного сетевого эффекта. Он заключается в том, что Интернет – продажи не приводят к значительному росту общего объема продаж: доля Интернет – продаж формируется за счет клиентов, переходящих от розничной сети компании. При этом продажи в рознице снижаются; что, правда, не всегда можно определить, если существует

общая тенденция роста продаж.

В данном случае покупатели используют розничную сеть как демонстрационный зал, предпочитая совершать покупки в Интернет – магазине. И покупатели, а не продавцы являются получателями выгод от использования различных торговых сервисов сети.

Большинство Интернет - магазинов работают с относительно низкой нормой прибыли. Это достигается: во-первых, за счет минимизации складских запасов; поскольку Интернет – продавцы используют, как правило, товарные запасы оптовых компаний. Ряд мелких компаний работает вообще без складских запасов, отгружая товар со складов поставщиков в момент доставки заказа.

Во-вторых, разработка и сопровождение сайтов, выкуп доменных имен и прочие сервисы, возникающие в процессе обеспечения электронных систем торговли, резко снизились в цене за последние несколько лет. Так, стоимость разработки простого «сайта – визитки» составляет сегодня несколько тысяч рублей, более сложного сайта с меню и навигацией – десять-двенадцать тысяч рублей.

Такой уровень цен и возможность свободного доступа к языкам разработки сайтов (HTML) позволяет создавать их практически у себя дома на персональном компьютере. Таким образом, основные расходы Интернет – компании приходятся на организацию логистики и работу офиса продаж.

С другой стороны, подавляющее большинство торговых компаний имеет свои Интернет - магазины, или, по крайней мере, рекламные сайты как дополнительную рекламную возможность. И если электронная торговля еще не достигла пока своего расцвета, то реклама в Интернете стала уже насущной.

Интернет – торговля является одним из основных источников неопределенности в составе дилерских сетей. Производители и поставщики товаров для дилерских сетей не стремятся использовать данный канал торговли самостоятельно (ограничиваясь созданием корпоративных сайтов), но они стараются держать Интернет – торговлю под контролем, стремясь избежать ценовых «провалов», к которым склонны низко маржинальные Интернет -

компании.

На европейских рынках вводят ограничения для Интернет - торговли, чтобы не допустить занижения цен на розничном рынке. На российском рынке гораздо сложнее отследить каналы поставок Интернет - магазинов, но попытки ограничить Интернет – торговлю уже имеют место.

Итак, при построении дилерской сети обязательно надо принимать во внимание рост размеров своих дилеров и уменьшение их количества. Необходимо максимально использовать каналы сбыта своего товара, не допуская при этом их конфликта. Следует также предвидеть возможности объединения дилеров и предусматривать заранее ответные стратегии, позволяющие сохранить контроль над рынком.

3.2.3. Конфликты в сети.

Конфликты в дилерской сети – это обостренное проявление конкуренции, которое ведет к потерям ее общих ресурсов.

Их источником часто служит непропорциональное распределение власти в канале сбыта. Чаще всего она основывается на рыночной власти, выраженной в долях продаж, которые имеют дилеры на рынках определенных товаров. Сильные дилеры, объединившись, могут начать диктовать условия производителям.

В литературе, посвященной дилерским сетям, теме конфликтов в рамках дилерской сети уделяется значительное внимание. Считается, что их надо стараться своевременно и по возможности без ущерба разрешать; поскольку конкурентная борьба внутри каналов «съедает» их ресурсы и порождает опасность оппортунистического поведения дилеров сети, что нарушает структуру сети и уменьшает возможность использования выгод от сетевых эффектов.

Конкуренция есть борьба за ограниченный ресурс. Конкуренция в торговых структурах происходит между дилерами за ресурс потребительского спроса. Обострение конкуренции внутри сети может привести к потере совокупных сетевых ресурсов, которое выражается, прежде всего, в «провале» цен.

Вместе с тем отличительным свойством конкурентной среды является избыточность ресурсов (дилерских), которые расходуются в процессе конкурентной борьбы. Решение проблемы состоит в том, что определенному объему спроса должен соответствовать уровень конкуренции в конкретной сети. Дисбаланс между ними приведет к ненужной трате ресурсов.

Малое количество дилеров создаст ограниченный рынок, а один способен монополизировать его и диктовать производителю свои условия. Большое количество дилеров усилит конкуренцию и приведет как к снижению цен, так и к усилению позиции производителя (дистрибьютора).

Но в этом случае между ними идет постоянная борьба: дилеры конкурируют за лучшие условия закупок, кредиты и наиболее популярный у потребителей товар. Возможен «провал» цен до неприемлемого уровня в результате ценовой войны.

И это как раз те «конфликты в сети», которые не нужны. Они поглощают дополнительные ресурсы, которые могли бы быть использованы для ее развития.

Основной критерий при выборе числа дилеров должен быть следующий: чем сильнее позиции конкретного бренда и доля компании на рынке - узнаваемость, объем продаж, привлекательность для покупателя, тем менее стоит ограничивать число дилеров, желающих войти в сеть. Поскольку ресурсы рынка в форме потребительского спроса допускают обострение конкуренции между дилерами.

Более узкие рынки не следует перенасыщать продавцами, применяя политику эксклюзивного предоставления дилерских прав и систему рекомендованных цен. Здесь объем спроса ограничен и усиление борьбы за него приведет истощению ресурсов конкурирующих дилеров.

Важным фактором предотвращения конфликтов является сбалансированность между различными формами торговли. Так, в момент роста популярности Интернет-торговли в начале нового тысячелетия крупные

европейские концерны приложили значительные усилия для предотвращения ценовых «сломов» на европейском рынке бытовой техники путем регулирования системы цен и скидок, предоставляемых Интернет - компаниям.

В свою очередь, дилеры всегда стремятся проводить сбалансированную политику при формировании перечня продвигаемых ими брендов и товарных матриц, оптимизируя их, прежде всего – с позиций максимизации маржинальности и товарооборота. Ассортиментные «провалы», не представленные дилером известные бренды - все эти факторы являются причиной снижения объемов продаж и прибыльности.

Еще одной формой конфликтов в сети является борьба дилеров и производителей. Сохранение за управляющим центром контроля над сетью является основным условием ее существования и стабильной работы.

Наиболее крупным концернам – производителям бытовой техники удастся сохранять за собой эти приоритеты. Но мелкие и средние компании, не будучи в состоянии противостоять крупным торговым сетям в одиночку, вынуждены объединяться и вступать в союзы со своими более крупными конкурентами.

Источник роста розничных торговых сетей, – а именно в сфере розничной торговли на протяжении последних десятилетий наблюдается сильный рост и укрупнение – заключается в использовании положительных эффектов крупной торговой сети, снижении издержек за счет существенного увеличения объема продаж и последующего захвата значительной доли рынка за счет конкурентов.

Так, в США и Европе уже десятилетия господствуют крупные розничные сети – Wall Mart, Circuit City, Best Buy, IKEA, Metro, Saturn и Media Markt.

Приобретая ключевые позиции на рынках сбыта, сети стремятся диктовать свою политику производителям. Ведь они контролируют самый важный для производителей ресурс – значительную долю рынка сбыта. Образец относительно «мягкого» договора поставки в сетевые розничные магазины приведен в Приложении 5.

Крупные игроки розничного рынка стремятся определять целый ряд условий сотрудничества со своими поставщиками: от способов доставки, упаковки и

маркировки товара до всевозможных дополнительных сборов и комиссий. В [143, с. 92] перечислен целый ряд способов получения от поставщиков дополнительной прибыли:

- заблаговременная закупка на льготных условиях;
- «полочный» сбор – доплаты за размещение нового товара;
- плата за провал – в случае, если новый товар не продается;
- плата за размещение информации в газете;
- самые большие платежи за демонстрацию продукции и равномерное размещение товаров на полках;
- бесплатное предоставление новых товаров;
- гарантированная прибыль при торговле в полном объеме;
- предоставление производителем собственного персонала, размещающего товары на полках.

В противовес им некоторые компании осуществляют политику жесткой вертикальной интеграции, создавая собственные торговые сети: «...четыре ведущих компании, специализирующиеся на продаже алкогольных напитков – Allied Lyons, Grand Metropolitan, Guinness в Великобритании, Seagram в Канаде – усилили контроль над своими каналами распределения, сформировав, посредством поглощения и создания совместных предприятий, жестко управляемые сети, в настоящее время охватывающие крупнейшие мировые рынки.», [143, с. 257]. Что является свидетельством положительной отдачи от масштаба даже при подобном гигантизме.

Об усилении роли вертикальных маркетинговых систем в последние годы написано достаточно: «**Вертикальные маркетинговые системы** представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение эффективности канала в целом.», [35, с. 412].

Однако случаи реализации подобных стратегий организации дистрибуции своего товара пока нечасты. Имеет смысл осуществлять жесткую вертикальную интеграцию при наличии следующих условий:

- нестабильность внешней среды (рынка);
- наличие небольшого количества партнеров, способных выполнять функции дилеров;
- налаживание контактов с новыми дилерами и интеграция их в сеть связана с большими затратами средств и времени;
- контроль за дилерской средой крайне затруднен;
- эффективность канала резко повышается за счет положительного действия эффекта масштаба;
- объемы продаваемых партий товара достаточно велики.

Сети реализуют разные торговые стратегии – от торговли со скидками до «оптовых клубов», но все они существуют и остаются прибыльными благодаря большому товарообороту, который они и достигают, используя сетевые эффекты.

Многие из этих стратегий предполагают очень низкий уровень маржи. Например, лидер в продаже бытовой электроники в Европе Media Markt поддерживает прибыльность в пределах 5% на крупногабаритные электробытовые приборы, 7-8% на аудио-видео технику и порядка 10 -12 % на аксессуары, обеспечивая тем самым свою выживаемость и устраняя конкурентов, неспособных поддерживать те же уровни прибыли на крупную технику.

Metro реализует достаточно простой в основе своей подход – требование к поставщикам о максимальных скидках (как правило, 25%), дающих им неоспоримое преимущество перед конкурентами, плюс низкие расходы на обслуживание клиентов и доставку товара (фактически продажа идет со склада, являющегося торговым залом).

Поэтому многие компании не относят Metro к числу «хороших» клиентов. Не смотря на большие объемы продаж, они вынуждают поставщиков до предела снижать цены и вдобавок «ломают» рыночные цены, устраняя своих конкурентов и сокращая число дилеров.

Однако у подобных систем торговли есть как минимум один серьезный недостаток – они никогда не будут относиться к специализированным сетям, что существенно, например, в сфере бытовой техники. Узость ассортимента и система

продаж, предполагающая отсутствие консультантов не позволят им осуществлять подобную специализацию. В развитых странах существуют крупные стратегические союзы (уже упомянутые выше) по закупке товаров, например, в Европе, один из крупнейших в сфере торговли бытовой электроникой - это Eurronics. Они позволяют входящим в них компаниям осуществлять гибкую политику – не будучи жестко связанными обязательствами с поставщиком, продавцы могут рассчитывать на неплохие условия по закупкам.

Консолидация российских дилеров поставщиков не достигла уровня подобных союзов, но известны случаи их неформального объединения для достижения конкретных целей. Речь идет о получении значительных скидок на большие объемы закупки, которые были достигнуты путем объединения нескольких крупных компаний, или объединительных союзах при ведении переговоров об условиях закупки.

3.2.4. Альтернативные каналы поставок

Одной из форм противостояния дилеров и производителей является использование альтернативных (т. н. «серых») каналов поставок, которые играют существенную роль в сбыте, нередко составляя значительную долю суммарного товарооборота производителя. Они возникают во внешней по отношению к дилерской сети среде, но имеют, как правило, те же источники поставок товаров, что и официальная дилерская сеть.

Потеря контроля (даже частичная) над каналами сбыта снижает возможности центра контролировать товарные потоки, ценообразование и часть рынка. Вместе с тем альтернативные каналы чрезвычайно способствуют свободному распространению информации в дилерской среде.

Сразу определим, что в данном случае речь идет только о поставках товаров того же самого производителя, но через не прямых дилеров.

Производство аналогичных (как правило, более дешевых и менее качественных) товаров, имитирующих известные марки, не рассматривается в данной работе, это сфера деятельности «серых производителей». В наименее сложных отраслях производства – одежда, игрушки, простые ТНП и т. д. – «серое» производство еще недавно переживало период расцвета, став способом развития многих отраслей в юго-восточных странах.

Но в сфере технически сложного производства подделать товар, сохранив хотя бы частично уровень качества, часто бывает дороже. Организовать сервисное обслуживание (что является необходимым условием продвижения) такого товара не представляется возможным. В конечном счете, процесс продаж некачественного товара прервется, едва начавшись – начнутся возвраты товара.

Поэтому сфера бытовой техники практически не подвержена поставкам от «серых» производителей – зато альтернативные каналы поставок разработаны неплохо.

Степень развития таких каналов определяется ценовой политикой производителя на различных рынках, а также числом таких рынков и широтой представленного на них ассортимента. Чем больше возможностей закупок товара по более низким ценам на этих рынках, тем большее значение приобретают альтернативные каналы.

Основу для их возникновения и развития дает политика ценовой дискриминации в отношении различных рынков, выгодная производителю, особенно когда продажи он осуществляет через собственное представительство или сбытовую сеть.

Соответственно, кардинальный способ борьбы производителя с «серыми» поставщиками состоит в выравнивании цен для различных рынков.

Что неизбежно приведет к потере прибыли, извлекаемых за счет завышенных цен, но выбор здесь не очень богатый – либо потери рыночной доли от поставок через другие рынки, либо потери от снижения цен.

Но если уж сохранять различный уровень цен на разных рынках, то лучше более высокие цены сохранить в стране производителя – попытки реимпорта по более низким ценам будут затруднены таможенными процедурами.

Характерно, что выравнивание цен практически уничтожает неопределенность в дилерской сети – клиенты перестают метаться от одного дилера к другому в поисках лучших цен.

Надо отметить, что далеко не всегда производители стремятся (по крайней мере, активно) препятствовать развитию «серого» импорта, в отдельные периоды они предпочитают закрывать глаза на его существование. Быстрое увеличение объемов сбыта, достижимое через альтернативные каналы, им на руку. С такими каналами начинают бороться, когда они составляют конкуренцию планам самого производителя в определенной стране.

Еще одна эффективная (хотя и менее, чем предыдущая) стратегия состоит в разделении ассортиментных рядов для разных рынков.

Можно также комбинировать данную стратегию с упомянутой выше стратегией частой смены ассортиментного ряда, разделяя их во времени по различным рынкам.

Если же эти стратегии подкреплены жесткими требованиями сертификации всех моделей, без которой товар не пресечет таможенную границу РФ и подвергнет риску розничных продавцов такого товара, то успех практически гарантирован.

В течение последних нескольких лет представленные в России производители с успехом осваивают подобные стратегии, дающие свои результаты.

Что касается их дилеров, то их политика всегда была гибкой – подавляющее большинство из них всегда осуществляли поставки как через официальные каналы, так и через альтернативных поставщиков, используя свои логистические возможности доставки товара из Европы. При этом они максимизируют собственную прибыль и расширяют ассортимент товара за счет моделей других рынков.

3.3. Значение факторов территориального характера

Создание глобальных дилерских сетей, распределенных по многим странам, предъявило новые требования к учету территориальных факторов. Ключевым моментом следует также считать преодоление региональных границ внутри страны и выход на рынки других стран.

Это сразу создает проблемы работы в условиях различных законодательных и политических систем. Таможенные барьеры, неопределенность налогового законодательства, нестабильность во властных структурах и зависимость от них повседневной хозяйственной деятельности – все эти черты особенно ярко проявились в первые годы становления российского рынка.

Кроме того, языковые и культурные различия оказывают существенное воздействие на деятельность фирм в других странах. Они неизбежно ведут к сложностям как в общении с партнерами, так и в подборе персонала, в руководстве им.

Но даже не эти особенности являются главными. Их можно, как показала практика, преодолеть, если сделать ставку на местный персонал и правильно наладить работу с ним: адаптивность местных структур на своем уровне крайне важна для успеха работы всей сети.

Следует учитывать, что такой ресурс, как рыночный спрос, обладает определенной спецификой с точки зрения его использования. Для создания каналов товародвижения с точки зрения логистики всегда были важны следующие параметры: средняя плотность населения и степень его концентрации в определенных районах и городах, транспортная и прочая инфраструктура.

Российский рынок характеризуется относительно невысокой средней плотностью населения при его высокой концентрации в городах и промышленных районах, разделенных при этом значительными расстояниями.

Инфраструктура, прежде всего транспортная сеть, развита, в основном, в

Европейской части страны. Ограниченное количество речных и морских портов.

Поэтому основной транспорт, доставляющий бытовую технику в Россию – автомобильный. Внутри страны используется также железнодорожный.

Пример России показывает, насколько существенную роль могут играть размеры страны в создании системы продвижения и послепродажного обслуживания товара.

Характерный пример – компания Miele, изначально планировавшая сбыт и сервисное обслуживание продаваемого товара только в Москве и Санкт-Петербурге. Аргументом компании против расширения области сбыта была невозможность организовать соответствующие имиджу и требованиям компании центры продаж и сервиса.

В начале 90-х годов многие производители бытовой техники – Merloni, Candy, а также производители мелкой бытовой техники, развивавшие региональный сбыт – столкнулись с невозможностью создания широкой сети сервисных центров и вынуждены были воспользоваться услугами существовавшей с советских времен сети «Совинсервис». Другие компании предоставляли права на организацию сервисного обслуживания своим дилерам в различных городах России.

Торговые представительства всех европейских производителей бытовой техники расположены в столице страны. Здесь же концентрируются все крупные оптовые компании. Ведь Москва является не только крупнейшим транспортным узлом, но и основным пунктом таможенной очистки грузов.

При планировании сбыта обязательно надо учитывать концентрацию потенциальных покупателей в том или ином регионе. И если она невелика, то стоит ограничиться организацией оптовых поставок в соответствующие регионы с передачей прав организации сервиса на месте.

Логистическое обеспечение товародвижения в каналах сбыта является одним из основных факторов, формирующих и поддерживающих дилерскую сеть.

Возможность использования сетевых эффектов в службе единой логистики крупного поставщика выглядит крайне привлекательно: удобный сервис для

дилеров плюс возможность контроля поставок в рамках практически всей сети.

Эффективная интеграция такого ресурса, как логистическая служба предполагает ее достаточную загруженность объемом работы – в противном случае ее эффективность будет невысока. Поэтому собственные логистические службы имеют, как правило, крупные дилеры и дистрибьюторские центры.

Крупные компании стремятся наладить работу складских комплексов, приближенных к потребителю как в Европе, так и на территории РФ. Однако ряд негативных факторов (прежде всего стоимостных) заставляет их идти также и на частичное сокращение складских мощностей.

Так, в целях экономии расходов концерн Bosch-Siemens произвел сокращение ряда собственных региональных складов в Германии, передав их функции отчасти сторонним компаниям, отчасти крупным дилерам.

Работа таможенного склада концерна в России, столь удобного для работы с мелкими дилерами, была прервана в конце 1996-го года из-за изменения процедуры таможенного оформления.

Вследствие этих факторов службы логистики никогда не являются едиными для всей дилерской сети: крупные компании стремятся интегрировать их в свою структуру, мелкие и средние – используют возможности сторонних логистических компаний.

Логистическое обеспечение продаж бытовой техники является основой для организации движения товаров через каналы сбыта.

Без налаженной системы логистики ни одна дилерская сеть не способна выполнять свою основную задачу – продвижение товаров к потребителям.

Кроме того, логистика самым существенным образом влияет на конечную цену товара.

При всей широте охвата данного направления и разнообразии во взглядах на него наиболее исчерпывающим представляется следующее определение Совета логистического менеджмента США (1985): «**Логистика** есть процесс планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат поиска запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой

продукции, сервиса и связанной информации от точки его зарождения до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для полного удовлетворения требований потребителей.», [56, с. 2].

Если рассматривать логистику с прикладных позиций, то она представляет собой совокупность концепций и методов, позволяющих оптимизировать процессы управления материальными и сопутствующими потоками.

Более применимое к практике бизнеса определение звучит следующим образом: «Логистика – инструментарий интегрированного управления материальными и связанными с ними информационными, финансовыми потоками, а также сопутствующим сервисом, способствующий достижению целей организации бизнеса с оптимальными затратами ресурсов.», [56, С. 3-4].

Соответственно, логистика является важнейшим фактором достижения эффективности при построении дилерских сетей.

Как видно из приведенных выше определений, логистику нельзя рассматривать исключительно как процесс доставки товара от производителя к потребителю.

Помимо движения товарных потоков она включает встречные финансовые, а также сервисные и информационные потоки. Рассмотрим их более подробно.

Информация имеет ключевое значение в любых бизнес-процессах. Информационные потоки являются основой любой коммерческой структуры – компании или дилерской сети.

Сегодня прогресс в сфере информационной техники и коммуникаций обусловил возможность создания крупных сетей, распределенных практически по всему земному шару. Быстрая передача больших массивов данных на громадные расстояния позволяет создать любой уровень информированности.

Широкий спектр компьютерной и офисной техники, системы обработки и хранения данных, Интернет, мобильная и электронная связь – таков современный перечень средств, для работы с информацией, обеспечивающий функционирование бизнес-процессов.

Но при обмене информацией возникает существенная проблема – это

совместимость передаваемых данных.

Если в рамках одной компании системы информационного обмена обычно совместимы (а нередко завязаны на единый сервер и единую многоканальную систему связи), то при создании дилерской сети это далеко не всегда является нормой.

Вместе с тем наличие ряда единых стандартов хранения и передачи данных все же позволяет вести относительно успешный информационный обмен.

В дилерской сети информационные потоки направлены навстречу друг другу: от производящей компании к дилерам идут подтверждения заказов, дат отгрузок; в обратном направлении – заказы и сообщения о рекламациях.

Фактически, информационная составляющая дилерской сети работает в режиме согласования. Но при этом источником информации по товару является производитель, а источником информации со стороны клиента – дилеры.

Любой товарный поток, как правило, сопряжен с финансовым потоком, движущимся во встречном направлении.

Обеспечение бесперебойных и своевременных оплат поставляемого товара является непростой задачей. Особенно с учетом специфических российских особенностей, имевших место до самого недавнего времени.

Сложности таможенного оформления ввозимых товаров симметричным образом порождали трудности с осуществлением платежей за экспортный товар.

Вследствие этого плательщиками и получателями импортируемых товаров являются разные компании. А увязка всей логистической схемы требует целой цепочки компаний.

Функционирование подобных схем было бы невозможно без активной роли банков. В конечном счете, степень организации движения финансовых потоков определяется возможностями банковской системы. Российские банки оказались в состоянии удовлетворить запросы своих клиентов.

Одной из самых сложных проблем является увязывание встречных денежных и товарных потоков в рамках дилерской сети.

Весь процесс товародвижения в канале сбыта сопровождается переходом

прав владения и распоряжения товаром от одних компаний к другим. Подобные моменты перехода прав сопряжены с определенным риском, поскольку товар подлежит оплачиваться за счет встречного финансового потока.

В процессе обмена товара на деньги минимальные риски стороны несут при условии «товар против денег», при этом и право собственности переходит к покупателю сразу.

Подобная ситуация существует только в розничной продаже, когда товар передается сразу после оплаты, а оплата производится наличными.

Исключение составляет система продажи по образцам, где доставка осуществляется позже, — но и здесь риски невелики, поскольку торговые предприятия не могут исчезнуть в один момент, а в случае недопоставки товара они обязаны (по закону) вернуть деньги сразу же. Риски начинают возникать в отношениях между производителем товара и торговыми организациями.

Если принять во внимание, что большинство производителей бытовой техники, поставляемой на российский рынок, находится за рубежом, то характер возникающих при этом трудностей очевиден.

Когда товар оплачивается продавцом заранее, то он несет риски, поскольку еще не обладает правом собственности, а поставка товара (соответственно и его производство, если товар производится под заказ) требует определенного времени.

Если же товар отпускается в кредит, то поставщик получает деньги после доставки товара до продавца (в лучшем случае), а в большинстве случаев после его продажи, что требует также определенного времени — как правило, от нескольких недель до нескольких месяцев.

Все еще более усложняется в оптовой торговле, особенно в случае экспортных операций. Между производителем товара и розничным продавцом возникает промежуточная структура, распределение рисков все более усложняется.

Если товар отпускается в кредит во всех звеньях торговой цепочки, то все компании будут иметь долг по отношению друг к другу за исключением поставщика. Любая неоплата в срок способна привести в движение механизм домино — долг возникает в обратном направлении у всех сторон, отпускавших

товар в кредит.

В кризисные периоды именно не возвращаемые кредиты приводят к эскалации неплатежей и серьезным потерям кредиторов. Какие существуют способы ограничения рисков?

Страхование торговых рисков редко используется даже в развитых странах, а на российском рынке сегодня не применяется.

Одним из способов застраховаться от потерь является переход права собственности на товар только после его оплаты. Хотя и здесь возникают проблемы: так, продавец не может передавать не принадлежащий ему товар конечному покупателю до оплаты поставщику, и не может получить деньги до передачи товара.

В международной торговле применение подобных методов крайне ограничено из-за расхождения в законодательстве стран, а также наличии таможенных границ – крайне трудно получить обратно товар, за который уплачены таможенные платежи. Да и внутри страны-производителя далеко не всегда удастся это сделать в случае краха получившей товар в кредит компании.

Для ограничения рисков существует также ряд финансовых инструментов, в которых ключевую роль играют банки. Основные из них - это аккредитивы и банковские гарантии.

Суть подобных методов заключена в ключевой роле банков, имеющих корреспондентские отношения. Покупатель выставляет некую страховую сумму в форме аккредитива или банковской гарантии в своем банке, который гарантирует оплату банку поставщика. По факту предоставления поставщиком документов об отгрузке в свой банк он получает денежные средства. Такие способы минимизируют сроки нахождения в зоне риска для обеих сторон, и широко используются, прежде всего, в международной торговле.

Их минус заключается в том, что блокирование оплачиваемой суммы на банковском счету происходит все равно, а при аккредитиве любое изменение в поставляемом ассортименте ставит под удар оплату всей поставки.

Поэтому наиболее распространенные формы финансового обеспечения

сделок – это предоплата дилеров или кредитные линии поставщиков товара.

Те и другие предпочитают сотрудничать с более надежными партнерами, чем тратить средства на использование дорогих финансовых инструментов, аналогично поведению в ситуации с «наивным инвестором».

Гарантийные обязательства крайне важны для успешного продвижения товара. В процессе их обеспечения возникает поток сервисных услуг, направленный непосредственно к конечному потребителю.

Теперь перейдем к рассмотрению организации материальных потоков в рамках дилерской сети.

Принято выделять следующие функции логистики, [115, с. 15]:

- «- транспортировка
- складирование
- упаковочные работы
- обработка груза (погрузка, разгрузка, перегрузка)
- обработка заказов клиентуры
- управление запасами
- операции по закупке
- маркетинг и прогнозирование конъюнктуры товарных рынков...»

Приведенный перечень достаточно исчерпывающе описывает логистические функции, связанные с поставкой бытовой техники в рамках российских дилерских сетей.

Правда, две последние не принадлежат напрямую к сфере логистики, они находятся на стыке с ней.

Прогнозирование конъюнктуры собственно и является задачей маркетинга, операции по закупке (как и выбор поставщиков) осуществляет коммерческий отдел (отдел закупок).

Логисты не занимаются коммерцией – это задача коммерческих директоров. Равно как и маркетингом непосредственно – для этого существуют профильные специалисты и соответствующие службы компании.

Но управление товарными запасами уже относится к сфере их деятельности.

Правильно рассчитать их уровень для поставляемого ассортиментного ряда на основании накопленных данных предыдущих периодов не представляет большого труда – гораздо сложнее предсказать конъюнктурные колебания в будущем.

Основные сезонные колебания спроса на бытовую технику (по данным концерна Бош-Сименс), хорошо предсказуемые на протяжении уже более десятка лет представлены ниже (рисунок 26). На графике достаточно отчетливо видны летний и зимний сезонные спады.

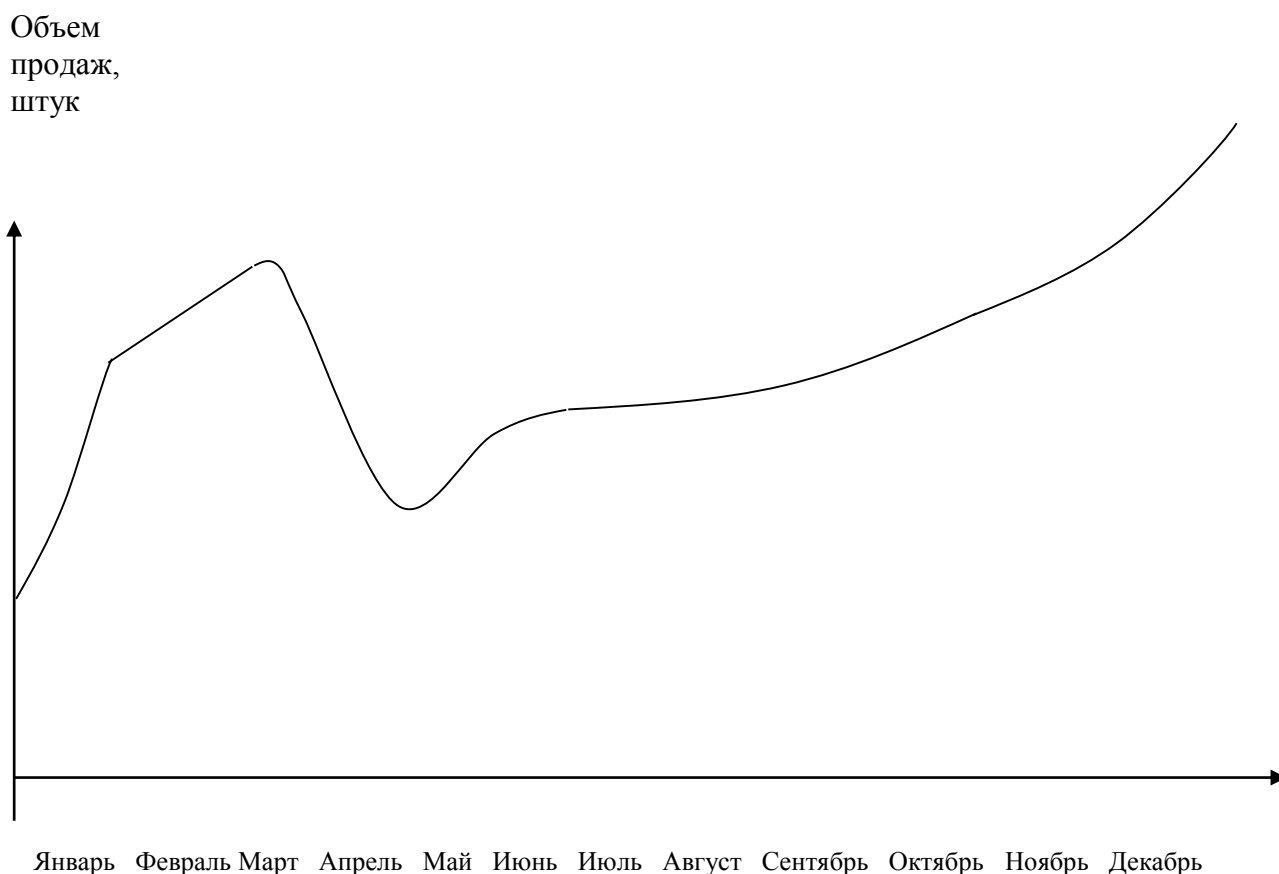


Рисунок 26 - Сезонная зависимость спроса на бытовую технику

Но закупка товара дилерами происходит с опережением данного графика, особенно с учетом августовских каникул и осеннего роста потребительского спроса. Она активизируется уже в июне-июле, и набирает темп далее начиная с сентября и вплоть до середины декабря.

Один из способов обеспечить товарный запас к середине января – произвести

отгрузку за несколько дней до новогодних праздников в России – тогда приход машины с товаром придется на первую декаду января.

Отдельные слабо предсказуемые всплески спроса способны создать локальный товарный дефицит. Даже в случае наличия требуемых товарных позиций на складах производителя отгрузка, доставка груза из Европы и таможенная очистка займет не менее недели (при самом удобном раскладе).

Целый ряд моделей, не пользующихся широким спросом, имеет срок поставки до месяца (иногда более), поскольку запуск их серий в производство происходит реже, и дилеры возят их только под заказ, не храня в товарных остатках.

Даже практика перекупки дефицитных товаров у других компаний (причем не только российских, но и европейских) также не всегда гарантирует успех в подобных ситуациях.

Избежать товарного дефицита можно только одним способом – поддерживать высокий уровень складских запасов, что крайне неэффективно.

Во-первых, это достаточно дорого, во-вторых – приводит к росту объема неликвидных остатков.

Поэтому торговые компании предпочитают искать компромисс между уровнем складских запасов и способностью удовлетворить потребительский спрос.

Обработка заказов клиентуры - очень важный этап в логистической цепочке. В практике западных торговых компаний существует устоявшаяся традиция разделения отдела продаж на фронт-офис, занимающийся непосредственно продажами, и бек-офис, обрабатывающий поступающие заказы.

В обязанности сотрудников первого входит согласование заказа с клиентом, и они заканчиваются с передачей его во второй. Дальнейшие операции по его обработке, определению в производство и отслеживанию доставки находятся в ведении бек-офиса.

Подобное разделение позволяет обрабатывать непрерывный поток большого количества заказов и уменьшить количество ошибок в процессе обработки.

Теперь перейдем к группе функций, связанных непосредственно с доставкой

товара – это складская обработка (погрузочно-разгрузочные и упаковочные работы) и транспортировка грузов.

Компании, торгующие бытовой техникой в России не содержат в своем составе транспортно-складские структуры.

Они предпочитают арендовать склады и использовать услуги транспортных компаний – здесь широкое поле для аутсорсинга.

В первые годы свободы внешнеэкономических отношений услуги, предлагаемые торговым компаниям, сводились, в основном, к сфере таможенно-складского комплекса. Доставка в Россию (как правило, в Москву и Санкт-Петербург) осуществлялась преимущественно западными перевозчиками – Schenker, Daisotra, когда монопольно занятый Совтрансавто рынок грузоперевозок из Европы оказался на определенный период отчасти свободным.

Сегодня на рынке доставки грузов из Европы работает целый ряд российских транспортных компаний. За прошедший период они сумели накопить автомобильный парк и сумели предложить более низкие расценки, освоив большую долю этого рынка.

Их предложения встретились с желанием российских поставщиков бытовой техники контролировать цепочку доставки от склада (завода) производителя. Результатом стала возросшая гибкость российских компаний в сфере логистики – теперь они сами могли влиять на сроки вывоза и доставки, а также определять места загрузки, нередко принимая товар в нескольких пунктах погрузки. Помимо этого снизилась цена доставки.

В сфере таможенно–складских услуг эти предложения также пришлись очень кстати – наличие своих перевозчиков повысило и гибкость таможенных брокеров.

Так, простои в период оформления грузов на таможне перестали быть серьезной проблемой, приводившей к конфликтам с западными транспортными компаниями.

Использование промежуточных европейских складов позволило регулировать грузопоток на Россию.

Фактически образовались управляемые интегрированные цепи поставок

(столь популярные сегодня на западе) – от европейских заводов до российских складов.

Уже не менее пяти лет доставки из европейских стран осуществляют компании, объединяющие в своем составе таможенных брокеров, парк машин и складские комплексы, причем не только в России.

Буферные склады стали создаваться на территории соседних наиболее близких стран, лежащих на путях доставки.

Что вызвало расцвет складских комплексов прежде всего в Прибалтике (Литва и Латвия) и Финляндии (Котка, Куовала). А также увеличение числа контейнерных интермодальных перевозок Европа-Балтийское море – Санкт-Петербург/Прибалтика.

Правда, в последние два-три года бум с буферными складами пошел на спад – вошла в Евросоюз Прибалтика, относительно стабилизировалась система таможенного оформления в России.

И все же потребность в них остается – наличие буферного склада в пределах быстрой досягаемости для российского рынка для подсортировки товаром очень удобно в периоды дефицита.

Транспортировка грузов всегда была ключевым звеном в системе логистики бытовой техники. Существенен выбор типа транспорта, которым осуществляется доставка.

Технико-экономические особенности различных видов транспорта описаны в [115, с. 144], они представляют:

Для морского транспорта:

- низкая по сравнению с другими видами транспорта стоимость перевозок, особенно если речь идет о значительных расстояниях;
- мобильность, т. е. в зависимости от спроса и предложения на тоннаж суда могут легко переключаться с одного маршрута на другой;
- большая грузоподъемность морских судов позволяет перевозить значительные партии груза;
- неограниченная пропускная способность морских путей (при ограниченной

пропускной способности портов и каналов));

- незаменимость морского транспорта в силу географических особенностей международной торговли.

Некоторые технико-экономические особенности ограничивают использование морского транспорта: зависимость от работы портов; небольшая скорость перевозок (по сравнению с наземными и воздушными видами); сезонность морских перевозок в северных широтах.

Для железнодорожного транспорта:

- высокие материальные затраты при строительстве железных дорог, на эксплуатацию и содержание станционных сооружений;
- наибольшая эффективность в использовании этого вида транспорта достигается на расстояние более 200 км;
- относительная дешевизна перевозок (по отношению к автомобильному и воздушному транспорту));
- возможность доставки «от двери до двери» за счет строительства железнодорожных веток и подъездных путей предприятий;
- способность перевозить различные грузы;
- независимость от климатических условий.

Для автомобильного транспорта:

- возможность доставки грузов по варианту «от двери до двери»;
- обеспечение высокой сохранности груза;
- большая мобильность и скорость перевозок;
- экономичность при перевозке грузов на небольшие расстояния (до 200 км). В США считается целесообразным использовать автомобильный транспорт на расстоянии до 1500 км. В Западной Европе автотранспорт используется на расстоянии до 800 км (имеется ввиду суточный пробег);
- использование автотранспорта снимает необходимость накопления груза, позволяет сделать поставки ритмичными.

В то же время для автомобильного транспорта характерна ограниченность его использования на большие расстояния, для перевозки значительных партий

груза, особенно массовых. Автотранспорт во многом зависит от дорожной сети, является дорогим видом транспорта.

Транспортные пути из западной Европы в Россию лежат в основном через Францию, Германию, Польшу и Белоруссию (Прибалтику).

Что определяет тип транспорта как, в основном, сухопутный. Единственный морской путь, который может быть использован, – это Балтийское море.

Все же число морских перевозок по морю до портов Прибалтики или Санкт-Петербурга невелико. В основном, это доставка грузов для нужд северо-западного региона.

Более удобным вследствие гибкости является автомобильный транспорт – это основа доставки многих грузов из Европы, в том числе и бытовой техники. Наличие разветвленной сети дорог делает его чрезвычайно удобным.

Ритмичные регулярные отгрузки партий товара в данном случае предпочтительнее отгрузки крупных партий в одной поставке (как в случае с железнодорожным транспортом). Поскольку есть возможность скорректировать очередную отгрузку в соответствии с последними поступившими заказами.

Железнодорожный транспорт используется крайне редко. В основном, это крупные партии моделей, пользующихся широким спросом.

Ощутимый выигрыш в цене доставки по сравнению с автомобильным начинается после нескольких сот километров и не является столь значительным на маршруте Германия – Россия. При доставке из Южной части Западной Европы (Италия, Испания) перевозчики предлагают более низкие тарифы, успешно конкурируя с железной дорогой.

Перевозка железнодорожным транспортом предполагает перегрузки и удлинение времени доставки из-за сортировки товарных составов, если только не транспортируется достаточно большой объем груза. Далеко не все пункты погрузки в Европе имеют подвод железнодорожных путей.

Наконец, процедуры таможенного оформления наиболее отлажены в автомобильной таможне. Гибкость этого вида транспорта решает многое.

Мне известен один случай попытки проработать доставку бытовой техники

воздушным транспортом. Предполагалось осуществить перевозку транспортным самолетом типа «Руслан», способного вместить объем примерно десяти грузовых траков, в аэропорт г. Ульяновска напрямую из Германии.

Но идея так и осталась нереализованной. Помешали сложности доставки и загрузки в немецком аэропорту и таможенные формальности в Ульяновске.

Еще один источник поставок бытовой техники в Россию расположен в Азиатском регионе.

Но доставка грузов по транссибирской магистрали осложняется высокими тарифами и опять-таки не отлаженностью процедур таможенного оформления на железнодорожном транспорте.

Несмотря на предложения корейских концернов вложить деньги в строительство специальных таможенных терминалов под их грузопотоки, дело не пошло дальше отдельных поставок по железной дороге. Пока основная масса груза поступает морем в Европу, а оттуда в Россию.

Если искать оптимальный способ доставки из Европы в Россию с учетом основных параметров - скорости, сохранности и цены, то оптимальным окажется автомобильный транспорт. Проигрыш в цене окупается возможностью доставки в срок требуемого ассортимента при его сохранности.

В заключение затрону еще две важные области логистики, крайне важные для организации товародвижения в России.

Тема таможенного оформления на территории Российской Федерации имеет специфический характер. Если в европейских странах таможенные процедуры являются скорее формальностью, то российская практика демонстрировала совершенно иные подходы вплоть до начала нового тысячелетия.

Неопределенность таможенного законодательства и система работы госструктур в России создали ситуацию, когда условия ввоза в страну экспортных товаров практически определялись таможенными службами, а не законодательной властью.

Сложности таможенного оформления товара в РФ на протяжении порядка 15-ти лет (с начала 90-х годов прошлого века) являются яркой иллюстрацией

использования асимметричной и неполной информации, определяющие высокий уровень транзакционных издержек и сложную, неоднозначную институциональную среду в данной сфере продвижения товара.

Такая ситуация практически исключала возможность прямого импорта на территорию Российской Федерации до конца прошлого тысячелетия. Исключение составил ряд торговых марок, имеющий ограниченный объем продаж в России: Miele, Neff, Gaggenau.

Постепенное изменение ситуации, имевшее место на протяжении последнего десятилетия в таможенной сфере, позволяет надеяться на создание нормальных условий по ввозу товаров в Российскую Федерацию в ближайшее время. Не исключено, что этому будет способствовать вступление России в ВТО, что может повлиять на уровень ввозных таможенных пошлин и упрощение таможенных процедур.

Наиболее распространенная форма поставок в Россию – ex works или FOT. Согласно условиям Инкотермс ([50, С. 271-279]), это наиболее удобная для продавца форма поставки.

Производители отгружают товар с собственных складов и снимают с себя ответственность за груз. Все риски после отгрузки товара на борт машины переходят на покупателя (или транспортную компанию, осуществляющую доставку груза).

Вместе с тем единая цепочка логистики по доставке бытовой электроники из Европы была хорошо отлажена российскими компаниями еще в конце 90-х. Она включает все этапы, начиная с отгрузки товара у поставщиков в Европе, доставку собственными или арендованными машинами и оформление таможенных процедур.

Последние годы конкурентная борьба шла, в основном, вокруг снижения удельной цены доставки за счет увеличения объема грузовиков и более плотной их загрузки. Созданная в России более десяти лет назад «Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники» (РАТЭК) [103], объединяет наиболее крупные компании – поставщики, имеющие

преимущества при поставке этой товарной группы на территорию РФ.

В заключение подведем итоги данного раздела и кратко сформулируем рекомендации по процессу формирования дилерских сетей.

Основой для формирования дилерской сети служит контроль специфичных ресурсов, вокруг которых формируется дилерская среда: каналов реализации товара, торговых брендов, сервисных служб.

К базовым методам контроля и координации дилерской сети относятся:

- политика ценообразования в сети, которая базируется на принципе ценовой дискриминации, позволяя производить отсев дилеров. Тип ценообразования определяется потенциальным объемом потребительского рынка: чем он уже, тем больше аргументов для регулирования цен и введения системы эксклюзивных партнеров; расширение рынка и рост объемов продаж создает основу для свободной системы ценообразования на рынке. Регулирование уровня конкуренции в сети в соответствии с объемом спроса является также важным фактором экономии внутрисетевых ресурсов. Комбинация различных форм торговли в дилерской сети - розничных, оптовых и Интернет-каналов продажи, также требует ценового регулирования в целях предотвращения негативного взаимного влияния;
- кредитование дилеров, кредитная политика в целях наращивания объемов продвигаемого через сеть товара и привязки дилеров к сети. Определяющим фактором является уровень риска, допустимый в рамках текущего товарооборота при отгрузке товара в кредит;
- в сфере рекламной политики крайне важно формирование и развитие торговых брендов, способных формировать положительный образ в глазах потребителей и повысить лояльность дилеров;
- организация сервисной поддержки крайне важна с точки зрения поддержки продаж, а также является основным каналом обратной связи между производителем и потребителем.

Пока задача развития дилерских сетей ограничивается пределами одной страны, достаточно опыта российских сетей федерального уровня: «клонирование»

системы работы уже существующих магазинов. Попытка торговой сети выйти на международный уровень потребует определения формы организации дилерской сети: работа через посредников или организация собственного представительства, а также контроля альтернативных каналов поставок.

Первый вариант применим в случае эпизодических торговых сделок. Организация стабильной дилерской сети и завоевание рынка требует, как минимум, организации представительства. При этом необходим учет факторов территориального характера: протяженности маршрутов доставки, складских мощностей, плотности и распределения населения в регионах сбыта.

Для эффективного функционирования и развития дилерских сетей существенным является следующий набор факторов:

- степень известности продвигаемых на рынок торговых марок и эффективность рекламной политики самой сети;
- точное позиционирование товара в условиях данного рынка сбыта;
- верно выстроенная дилерская политика – система ценообразования, скидок и бонусов, кредитование дилеров;
- организация сети послепродажного обслуживания – сервисных центров;
- качество обслуживания и уровень подготовки торгового персонала;
- отлаженная система логистики у дилеров сети;
- доля рынка и степень насыщения контролируемых сегментов рынка;
- постоянное наращивание объемов продаж с целью максимизации положительных сетевых эффектов.

Алгоритм построения дилерской сети:

1. Определение момента выхода на рынок:

- зондаж рынка;
- оценка степени конкуренции на рынке;
- поиск потенциальных партнеров и каналов сбыта;

2. Маркетинговые исследования и анализ рынка:

- определение типа и характера рынка, условий работы;
- выявление объема спроса на предлагаемый товар;

- сегментация рынка;
- формирование ценового предложения;
- разработка стратегии работы на рынке;

3. Организация каналов распределения и реализации товаров:

- определение каналов сбыта сети и границ полномочий дилеров;
- устранение конфликтов в сети, регулирование уровня внутрисетевой конкуренции;
- сегментация дилеров и оптимизация их числа;
- налаживание системы товародвижения - логистика сети;

4. Построение системы контроля и управления дилерской сетью:

- формирование ценовой политики;
- разработка системы кредитных линий для дилеров сети;
- формирование потребительского спроса через каналы маркетинговой коммуникации;

5. Стимулирование сбыта:

- реклама/промоушн продвигаемого товара;
- формирование и развитие брендов;
- обучение персонала дилеров;
- сервисное обслуживание.

Заключение

Для реализации задачи построения системы сбыта, а также достижения целей удовлетворения потребительских интересов необходимо создание рыночной структуры, специализирующейся на продвижении и реализации товаров. В силу своей производственной специализации, связанной с экспансией на рынок рисками и необходимостью значительных финансовых вложений, производители не прибегают к созданию собственной обширной сбытовой сети.

Они идут по пути интеграции независимых торговых компаний в дилерские структуры, используя базовые методы организации на основе маркетинговой концепции 5Р.

Дилерские сети являются основной формой маркетинговых каналов распределения и реализации товаров потребителям на российском рынке бытовой техники, обеспечивающих контроль над современными рынками, позволяющими насытить потребительский спрос и обеспечить связанные с ним интересы и потребности оптимальным образом.

Они обеспечивают маркетинговый комплекс, охватывающий все функции, связанные с продвижением, реализацией и сервисным обслуживанием товара.

Их эффективная работа является залогом реализации произведенного товара, а развитие – основой для расширения производства, что обеспечивает не только загрузку производственных мощностей, но и возможность повышения его эффективности на базе эффекта масштаба. Что, в свою очередь, обеспечивает более выгодное ценовое предложение на рынке.

Сегодня на глобальных рынках развиваются два взаимосвязанных тренда: рост роли сетевых структур в торговле и стремление производителей самим создавать и развивать каналы продвижения товаров к потребителю, а также контролировать рынки сбыта.

Контроль производителями каналов реализации дает возможность управления всей цепочкой от производства до сбыта продукции. На это способны только крупные организации – как правило, международные концерны.

В современной глобальной сетевой экономике создание и контроль каналов реализации товаров требует крупных инвестиций, в значительной степени на начальных этапах, с постепенным ростом отдачи в случае роста объемов реализации, что создает естественный барьер входа и делает возможным существование преимущественно крупных торговых сетей на современных рынках.

Отдельные компании не в состоянии контролировать глобальные рынки сбыта и противостоять давлению крупных концернов-производителей. Они вынуждены объединяться в закупочные союзы, образуя структуры с большим объемом закупок.

Глобальные рынки с их свободой распространения больших информационных потоков порождают высокую скорость изменения внешней бизнес - среды для участников рынка. Как следствие, в составе концернов также возрастает роль адаптивных сетевых структур, способных быстро реагировать на внешние изменения. Адаптивные структуры также существенно превосходят жесткую иерархию в возможностях расширения пределов оргструктуры.

Организационные структуры дилерских сетей и отдельных компаний предполагают иерархическую основу как стержень, позволяющий проводить единую политику и реализовывать намеченные цели. С целью увеличения эффективности и предупреждения «внешнего» оппортунизма фирмы стремятся интегрировать в свою структуру специфические ресурсы.

В условиях борьбы за глобальные рынки сбыта и быстрого изменения внешней среды наиболее распространенной формой кооперации производства и торговли является создание дилерских сетей - объединений компаний, в рамках единой организационной структуры, функционирующей в соответствии с определенным набором норм и правил под контролем управляющего центра,

связанных между собой общими финансовыми, информационными, товарными потоками, торговыми брендами и сервисами.

Вся деятельность человека от выработки определенных навыков до создания организационной структуры компаний основывается на знании (опыте), которое есть информация о повторяемости (с высокой вероятностью) определенных событий в будущем.

Это служит основой роста эффективности и проявляется в форме т. н. процессов взаимного влияния: в сфере производства, известной как эффект масштаба, в сфере процессов обучения и организации (кривая обучения), снижения транзакционных издержек при увеличении частоты транзакций; а также сетевых эффектов, вызванных потреблением определенных товаров и услуг в широких масштабах. Сетевые эффекты играют ключевую роль в современной глобальной, подверженной резким и частым изменениям экономике, в том числе, в создании эффективной организационной структуры дилерских сетей.

Для дилерских сетей положительные сетевые эффекты являются основой эффективного роста с точки зрения общих товарных потоков, торговых брендов, сетей сервисного обслуживания и каналов товародвижения. Но основным источником для реализации сетевого эффекта являются распределяемые через сети товарные потоки.

Отдельные компании на современных высококонкурентных рынках стремятся к интеграции в более крупные структуры. Решением проблемы эффективности в сложной и многоплановой экономической реальности является создание дилерских сетей - гибридных структур, комбинирующих иерархический и сетевой принципы в оргструктуре сети.

Роль иерархических элементов заключена в следующем: организация реакции на события большой группы единиц координации, контроль и мобилизация ресурсов, интеграция дефицитных ресурсов, специализация отдельных частей структуры (вспомогательный персонал).

Основная роль сетевой составляющей: адаптивность на местном уровне, свободное распространение и максимальная полнота информации, устойчивость и диверсификация за счет гибкости и множественности элементов структуры.

Основой системы управления сетью является контроль центром специфических ресурсов: каналов реализации товара, торговых брендов, кредитных инструментов и сервисных служб. При этом не требуется жесткий контроль отдельных дилеров сети или включение их в структуру собственной компании.

Политика ценообразования в сети, предоставление эксклюзивных прав и кредитование дилеров, организация сервисных служб в сети, продвижение торговых марок – все это базовые инструменты контроля и координации дилерской сети, позволяющие решить главную задачу производителя и поставщика товаров: продвижение своей продукции на рынок и расширение рыночной доли.

Организация работы дилерской сети требует в целях предотвращения ресурсных потерь поддержания баланса и разрешение конфликтных ситуаций между ее различными составляющими: розничными, оптовыми и Интернет-каналами продаж; альтернативными каналами поставок.

Крайне важно поддержание управляющим центром внутрисетевой конкуренции на уровне, соответствующим объему спроса; и сбалансированная политика дилеров в формировании товарной матрицы и линейки продвигаемых брендов.

В условиях высокой нестабильности внешней среды от рыночных агентов требуется большая гибкость и способность нести риски, но реализуется она на уровне отдельных компаний, при этом дилерская среда в целом сохраняет стабильность и управляемость.

Дилерские структуры комбинируют прочность и гибкость, единую стратегию при ограниченной независимости отдельных элементов системы, быструю реакцию на изменение внешней среды, накопление положительного опыта и отсев неэффективных компаний.

Сеть позволяет сочетать продажи автономных структур – дилеров, с объединением их в рамках единой торговой структуры, под одним брендом, с единой сервисной службой, нередко с общей логистикой.

Дилерская сеть является диверсифицированной, устойчивой, гибкой и эффективной структурой, и за такими структурами будущее.

Возникнув и развиваясь вследствие объективной необходимости в организации стабильного сбыта производимой продукции, в процессе борьбы за большую долю рынка сети сначала преодолели региональный уровень и разрослись до национального масштаба, а впоследствии вышли на международный уровень.

Последние четверть века развития кардинально интегрировали мировую экономику, соединив целый ряд регионов планеты прочными хозяйственными связями, сделав процесс глобализации практически необратимым.

Значительные объемы ряда производств сместились из Европы и Америки в Юго-Восточную Азию, в последние десятилетия Китай занял лидирующие позиции производителя в этом регионе.

Приобретая рыночную власть и обладая таким ресурсом, как контроль над определенной долей рынка, крупные дилерские сети превратились в самодостаточные структуры, нередко диктующие условия производителям.

В Европе также возросло влияние сетевых потребительских структур – закупочных кооперативов и объединений.

Ответной реакцией стало массовое слияние и поглощение компаний – производителей, мировая экспансия крупных концернов не только с целью выноса производств за пределы промышленно развитых стран, но и создания глобальных торговых сетей под своим контролем.

Присутствие западных производителей, являющихся основным источником товара на российском рынке бытовой техники, в конце прошлого тысячелетия выражалось преимущественно в открытии представительств и создании на их основе дилерских сетей. Лишь отдельные компании открывали сервисные центры и производства на территории РФ (пионеры – компании Bosch-Siemens и Merloni) в форме российских юридических лиц.

В начале нового тысячелетия процесс открытия производств в России активизировался. Это было обусловлено, в основном, тремя причинами: упрощением и повышением прозрачности таможенных процедур, стабильным ростом потребительского спроса, и прочным положением на рынке компаний, инвестирующих в производство.

Свои производства на территории РФ сегодня имеют практически все крупные концерны, представленные на российском рынке; и практически все производственные мощности бытовой техники в России принадлежат иностранным компаниям.

Являясь одним из самых быстрорастущих рынков в мире, российский рынок бытовой техники вместе с тем в разы отличается от аналогичных мировых рынков по объемам продаж. Товарообороты большинства западных производителей бытовой техники на территории Российской Федерации не превышают 5%.

Позиции основных производителей бытовой техники в России (в процентных долях рынка) распределяются следующим образом: сегмент премиум занимает немецкий концерн Miele (в пределах 5%); в средне-верхнем и отчасти среднем сегменте конкурируют немецкий концерн Bosch-Siemens (около 20%) и шведский концерн Electrolux (менее 10%); средний и часть нижнего сегмента рынка занимает итальянский концерн Merloni (до 35 %). Корейские концерны Samsung Electronics и LG Home Appliance также позиционируются в нижнем ценовом сегменте, контролируя до четверти всего рынка.

Обладая громадным отложенным спросом всего 15-20 лет назад, российский рынок бытовой техники сегодня по степени насыщенности товарным предложением, уровню сервиса торговых предприятий и степени конкуренции вплотную приблизился к западному.

Сильную динамику развития в последние 15 лет продемонстрировали лидеры розничного рынка – торговые сети бытовой электроники, практически вытеснив с рынка мелкие розничные структуры и сильно сократив объемы продаж оптовых компаний. Быстро растущий рынок Интернет - продаж пока имеет низкие

абсолютные значения (несколько процентов), а лидерами его являются отделы электронной торговли все тех же крупных розничных сетей.

Российский рынок бытовой техники определяют сегодня крупные розничные сети: М.Видео, Эльдорадо, Техносила и европейский холдинг Media Markt / Saturn. Соотношение сил на этом рынке будет определять, как способность владельцев российских компаний противостоять самой крупной европейской сети по торговле бытовой электроникой, так и способность холдинга наладить успешный и прибыльный бизнес в России. Вместе с тем не исключены новые слияния и передел рынка.

Мировые тенденции в развитии уже сегодня ярко проявились на российском рынке: бурный рост розничной торговли, укрупнение и слияние компаний, активный захват рынков глобальными иностранными компаниями – все это его сегодняшние реалии.

Затяжная кризисная ситуация и обострение конкурентной борьбы в российской экономике уже вынудило уйти с рынка или поставило на грань выживания многие компании, поэтому вопросы построения и развития эффективных дилерских сетей становятся для них жизненно важными. Представленная работа предлагает набор принципов и методов, позволяющих реализовать новое видение данной проблемы и выработать необходимые решения.

Результаты работы показывают, что формирование дилерских сетей на российском рынке бытовой электроники происходило в русле мировых тенденций развития данного рынка.

Именно здесь с успехом были применены основные принципы формирования и координации дилерских сетей, позволивших за короткий срок создать и развить систему продвижения и реализации бытовой техники на громадной территории.

Результаты работы могут быть также применены к другим рынкам, где реализуются товары массового потребления. Ключевым параметром является

также размер рынка: чем он больше, тем больше возможность получить выигрыш от использования сетевого эффекта.

Тенденции укрупнения производства бытовой техники базируются на эффекте масштаба, а рост торговых структур основывается на использовании сетевых эффектов. Характер современного рынка предполагает создание гибких адаптивных элементов, а условие эффективности для крупных компаний (производственных и торговых) требует формирования иерархических структур, что приводит к формированию их комбинации в форме дилерских сетей.

Устойчивое развитие дилерских сетей на протяжении более 20-ти лет подтверждает концепцию гибридных структур как наиболее эффективных и устойчивых в условиях современных рынков.

Список литературы:

1. Агапова И. История экономики. – М.: Юристъ, 2001. – 285 с.
2. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. - М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Алле М. Глобализация: разрушение условий занятости и экономического роста. Эмпирическая очевидность. / Пер. с английского – М.: ТЕИС, 2003. – 314 с.
4. Алле М. Условия эффективности в экономике. – М.: Научно-издательский центр «Наука для общества», 1998. – 304 с.
5. Анализ рынка [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: официальный сайт «РесткоХолдинг», 2010 - Режим доступа: <http://www.restko.ru/market>, свободный. - Загл. с экрана.
6. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия.– М.: Инфра-М, 2010. – 804 с.
7. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Учебник для ВУЗов. — СПб.: Астерион, 2011. – 934 с.
8. Бартенев, С.А. История экономических учений.: Учебник / С.А. Бартенев. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 480 с.
9. Берман Б. Эванс Дж.Р. Маркетинг. - М: Сирин, 2002. – 308 с.
10. Бернстайн П. Против богов: укрощение риска. / Пер. с английского –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 240 с.
11. Блэкуэлл Р. Миниард П. Энджелл Дж. Поведение потребителей. / Пер. с английского – СПб., Питер, 2007. – 944 с.
12. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2003. – 272 с.
13. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. – 864 с.
14. Борк-продвижение. Российский брэнд готовится к новой волне рекламной активности [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: ADME.RU, 2007 - Режим доступа: <http://www.adme.ru/m-video/bork-prodvizhenie-rossijskij-brend-gotovitsya-k-novoj-volne-reklamnoj-aktivnosti-14897/>, свободный. - Загл. с экрана.
15. (Бытовая техника: отечественные бренды-оборотни и иностранные заводы в России. [Электронный ресурс] / Головин Д. - Электрон. дан. - [Москва]: «Hi-Tech»,

- 2015 - Режим доступа: https://hi-tech.mail.ru/review/local_household_appliances_2/, свободный. - Загл. с экрана.).
16. Василий Леонтьев: документы, воспоминания, статьи. Составитель – член-корреспондент РАН Окрепилов В.В. - СПб.: Гуманистика, 2006. – 295 с.
17. Вассерман А. Отрицание отрицания [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Портал Око планеты, 2011 - Режим доступа: <http://oko-planet.su/politik/politikdiscussions/98188-anatoliy-vasserman-otricanie-otricaniya.html>, свободный. - Загл. с экрана.
18. Вентцель Е. С., Овчаров Л. А. Теория случайных процессов и ее инженерные приложения. – М.: Высшая школа, 2000. – 383 с.
19. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. / Пер. с английского – М.: Наука, 1983. – 344 с.
20. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
21. Волконский В. Институциональные проблемы российских реформ. - М.: Диалог-МГУ, 1998. – 98 с.
22. В поисках новых теорий / Под ред. А. Г. Грязновой Н. Н. Думной. – М.: Кнорус, 2004. – 368 с.
23. В СТРЕЛЬНЕ ОТКРЫЛИ ЗАВОД ПО ВЫПУСКУ ХОЛОДИЛЬНИКОВ BOSCH UND SIEMENS [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Портал Restate.ru, 2010 - Режим доступа: <http://www.restate.ru/material/34621.html>, свободный. - Загл. с экрана.
24. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. - 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 228 с.
25. Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И., Микроэкономика. – СПб.: Экономическая школа, 2007. – 1026 с.
26. Геттинг Барбара Международная производственная кооперация в промышленности: Роль логистики в усилении конкурентоспособности хозяйственных структур. - М.: Дело, 2000. – 216 с.

27. Голубин Е. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта. – М.: Вершина, 2006. – 136 с.
28. Голубков Е. П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 1999 г. – 656 с.
29. Гонтарева И. В. Нижегородцев Р. М. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. Москва – Киров: ВСЭИ, 2012. – 168 с.
30. Дафт Р. Л. Теория организации. /Пер. с английского – М.: Юнити, 2006. – 736 с.
31. Дегтярева О. И. Полянова Т. Н. Саркисов С. В. Внешнеэкономическая деятельность. – М. Дело, 2008. – 424 с.
32. Десять лет экономических реформ в России: итоги и перспективы / Под ред. Н. Н. Думной А. К. Касьяновой. – М.: Редакционно-издательский отдел Финансовой академии при Правительстве РФ, 2001. – 170 с.
33. Дело техники: обзор рынка электроники [Электронный ресурс] / компания Optim Consalt - Электрон. дан. - [Гуанчжоу]: Деловой журнал “ChinaPRO”, 2011 - Режим доступа: <http://www.chinapro.ru/rubrics/13/2841/>, свободный. - Загл. с экран.
34. Дорошук Н. Дистрибуция на практике / Н. Дорошук, В. Кулеша. - М.: Вильямс, 2006. – 240 с.
35. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. / Пер. с английского – СПб.: Питер 2007. – 544 с.
36. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. / Пер. с английского – М.: «Вильямс», 2007. – 286 с.
37. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2003. – 288 с.
38. Друкер П. Управление в обществе будущего. — М.: «Вильямс», 2007. – 320 с.
39. Друкер П. Эффективный руководитель. — М.: «Вильямс», 2007. – 224 с.
40. Друкер Ф. П. Эффективное управление. / Пер. с английского - М.: Фаир-Пресс, 2002. – 288 с.
41. Задачи управления материально-техническим снабжением в рыночной экономике / С.А. Баркалов, В.Н. Бурков, П.Н. Курочка, Н.Н. Образцов. - М.: ИПУ РАН, 2000. – 58 с.

42. Захарова Ю. А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж: практическое пособие / Ю. А. Захарова. – Москва: Дашков и К°, 2011. – 136 с.
43. Зиберт Х. Эффект кобры. Как можно избежать заблуждений в экономической политике. – СПб.: ГУЭФ, 2003. – 244 с.
44. Иванова Т. Ю. Приходько В. И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 273 с.
45. Информация о компании [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: официальный сайт компании, 2011 - Режим доступа: <http://mvideo.adt.ru/about/indicators/index.shtml>, свободный. - Загл. с экрана.
46. Исследование рынка бытовой техники в России [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: портал rb.ru 2011 - Режим доступа: <http://www.rb.ru/preleases/press/2011/04/19/201312.html>, свободный. - Загл. с экрана.
47. История развития: РАТЭК [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: официальный сайт ассоциации «РАТЭК», 2005 - Режим доступа: http://www.ratek.org/cgi/new_design/main.cgi?work=assoc&rec=ist, свободный. - Загл. с экрана.
48. Интернет-торговля в России по итогам 2014 года [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: «e-commerce», 2015 - Режим доступа: http://www.bizhit.ru/index/biznes_objom_rynka_internet_torgovli_2014/0-542, свободный. - Загл. с экрана.
49. История экономических учений: учебное пособие / Под ред. В. Автономовой О. Ананьиной Н. Макашовой. – М.: Инфра-М, 2004. – 784 с.
50. Как не запутаться в социальных сетях [Электронный ресурс] / Касперский Е. - Электрон. дан. - [Москва]: «Бизнес-журнал онлайн», 2011 - Режим доступа: <http://www.business-magazine.ru/ideas/tech/pub340168>, свободный. - Загл. с экрана.
51. Карев А. В. Нижегородцев Р.М. Сетевые эффекты, проблема равновесия и обратные связи // Институциональные аспекты глобальных технологических сдвигов. М.: Доброе слово, 2011. – С. 146-158.

52. Карев А. В. Нижегородцев Р.М. Сетевые эффекты и эффективные рыночные структуры // Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова. 2010. №2. – С. 225-229.
53. Карев А.В. Принципы организации дилерских сетей в сфере бытовой техники: российский опыт // Российское предпринимательство. 2007. № 8. – С. 77-82.
54. Карев А.В. Развитие российского рынка бытовой техники // Вопросы новой экономики. 2011. № 4 (20). – С. 39-45.
55. Коренченко Р. А. Общая теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 288 с.
56. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В. И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2005. – 976 с.
57. Костюк В. Н. История экономических учений – М.: Центр, 2001. – 224 с.
58. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с английского – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
59. Кочеткова А. И. - Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: Дело АНХ, 2011. – 944 с.
60. Кретов И. И. Садченко К. В. Логистика во внешнеторговой деятельности. – М. Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
61. Кузовков Ю. В. Глобализация и спираль истории. - М.: Анима-Пресс, 2010. – 258 с.
62. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. / Пер. с французского. - СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
63. Линдси Б. Глобализация. Повторение пройденного. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 216 с.
64. Мак Дональд М. Моррис П. Маркетинг. – М.: Махаон, 1997. – 104 с.
65. Мандельброт Б. Ричард Л. Хадсон (Не) послушные рынки. Фрактальная революция в финансах. – М.: Вильямс, 2006. – 408 с.
66. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / Бургат В. В., Артамонов Д. А.; М-во образования и науки РФ, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Российский гос. торгово-экономический ун-т, Омский ин-т (фил.). - Омск: Омский ин-т (фил.) РГТЭУ, 2011- 391 с.

67. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / [М. В. Балашова и др.] ; под общ. ред. Н. М. Кондратенко - Москва: Юрайт, 2014. – 542 с.
68. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент / НГУ. - Новосибирск: Экор-книга, 2005. – 244 с.
69. Матковская Я. С., Шаховская Л. С. Институты развития в реальном секторе экономики как условие синхронизации теории и практики. // Экономика и управление. 2015. № 2. – С. 28-33.
70. Месарович М. Теория иерархических многоуровневых систем. – М.: Мир, 1973. – 343 с.
71. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. - М.: Инфра-М, 2012. – 848 с.
72. Минитер Р. Миф о доле рынка. / Пер. с английского – М.: «Добрая книга», 2003. – 176 с.
73. Минцберг Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. – СПб: Питер, 2011. – 288 с.
74. Минцберг Г. Альстренд Б. Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с английского – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 366 с.
75. Минцберг Г. Куинн Дж. Б. Гошал С. Стратегический процесс. / Пер. с английского – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
76. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру. – М.: Эксмо, 2009. – 464 с.
77. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Пер. с английского – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
78. Миротин Л.Б. и др. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. - М.: Издательство "Экзамен", 2008. – 448 с.
79. Миротин Л.Б., Некрасов А.Г., Логистика интегрированных цепочек поставок: Учебник. - М.: Издательство "Экзамен", 2003. - 256 с.
80. «Нам не чужды дискуссии и споры», — Маркус Миле, управляющий партнер и совладелец Miele [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]:

Информационный центр поддержки малого предпринимательства, 2008 - Режим доступа: <http://www.74rif.ru/mile.html>, свободный. - Загл. с экрана.

81. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. / Пер. с английского – М.: Дело, 2003. – 352 с.

82. Нельсон Р. Р. Уинтер с. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. / Пер. с английского – М.: Дело, 2002. – 540 с.

83. Нижегородцев Р. М. Информационная экономика: в 3т. – Москва - Кострома: МГУ им. М. В. Ломоносова - КГУ им. Н. А. Некрасова, 2002. – 163 с.

84. Нижегородцев Р.М., Петренко Е.С. Использование института потребительских сетей в системе современного маркетинга // Вестник экономической интеграции. 2011. №1(33). – С. 106-115.

85. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. - М.: Фонд экономической книги начала, 1997. – 180 с.

86. Обзор российского рынка холодильников [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Информационный портал межрегионального делового сотрудничества, 2008? - Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10555.html>, свободный. - Загл. с экрана.

87. Объем рынка бытовой техники в России в 2009 г. сократился на 25% [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: РБК. Исследования рынков, 2010 - Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/news_research/22/03/2010/562949977996081.shtml, свободный. - Загл. с экрана.

88. Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2002. – 416 с.

89. Оре О. Теория графов. - М.: Либроком, 2009. – 354 с.

90. Основы логистики / Под ред. Миротина Л.Б., Сергеева В.И. – М.: Инфра-М, 2000. – 200 с.

91. Осторожно - Bork: придуманная легенда [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Техпоиск, 2007 - Режим доступа: <http://tehpoisk.ru/articles/borklegenda>, свободный. - Загл. с экрана.

92. Панасенко Е. В. Логистика: персонал, технологии, практика. - М.: Инфра-Инженерия, 2011. – 224 с.
93. Парадоксы информационной экономики [Электронный ресурс] / Сухарев О. С. - Электрон. дан. - [Москва]: Федеральное Интернет-издание «Капитал страны», 2008 - Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/index.php/articles/article/979>, свободный. - Загл. с экрана.
94. Паршев А. П. Почему Россия не Америка. – М.: Крымский мост, 2002. – 416 с.
95. Пашутин, С. Б. Эффективная дистрибуция: Организация и управление собственной филиальной сетью - М.: Альфа-Пресс, 2006 г. – 288 с.
96. Петерс Э. Хаос и порядок на рынках капитала. / Пер. с английского – М.: МИР, 2000. – 336 с.
97. Пиндайк Роберт С. Рубинфельд Дэниел Л. Микроэкономика. / Пер. с английского – М.: Дело, 2000. – 808 с.
98. Пирс Дж. Символы, сигналы, шумы. / Пер. с английского – М.: МИР, 1967. – 326 с.
99. Подробнее о компании Electrolux (Электролюкс) [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: «Торговая сеть 220», 2011 - Режим доступа: <http://www.tn220.ru/catalog/solo/electrolux/about.htm>, свободный. - Загл. с экрана.
100. Попов Б.Е. Современный рынок в описании внешней среды организации: его важнейшие признаки и основы типизации // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 4. – С. 97-120.
101. Попов В. Н., Касьянов В. С., Савченко И. П. Системный анализ в менеджменте. – М.: Кнорус, 2013. - 302 с.
102. Портер М. Конкуренция. / Пер. с английского – М.: Вильямс, 2010. – 592 с.
103. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с английского – СПб.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
104. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: Альпина Паблишер, 2005. – 720 с.

105. Правила глобализации: игры и правила новой эпохи / Под ред. М. Г. Делягина. - М.: Инфра-М, 2000. – 342 с.
106. Пресс-релиз № 121/2010 Miele бросает вызов кризису рекордными продажами [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Портал Restate.ru, 2010 - Режим доступа: http://www.miele-presse.ru/ru/presse/article/article_121_2010.aspx, свободный. - Загл. с экрана.
107. Пригожин И. От существующего к возникающему: Время и Сложность. - М.: Наука, 1985. – 328 с.
108. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. - М.: Прогресс, 1986. - 432 с.
109. Природа фирмы / Под ред. О. И. Ульямсона и С. Дж. Уинтера / Пер. с английского – М.: Дело, 2001. – С. 33-52.
110. Прохоров А. П. Русская модель управления. – М.: ОАО «Журнал эксперт», ООО «Урал-Пресс», 2003. – 376 с.
111. РАТЭК призывает Правительство РФ взять ситуацию на рынке электробытовой и компьютерной техники под особый контроль [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: ИА Альянс-Медиа, 2005 - Режим доступа: <http://www.businessproekt.ru/NewsAMShow.asp?ID=749178>, свободный. - Загл. с экрана.
112. Российский рынок бытовой техники в 2008-2009 гг. [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Киев]: Интернет-издание «Экономическая правда», 2010 - Режим доступа: <http://www.epravda.com.ua/press/2010/02/18/227496/>, свободный. - Загл. с экрана.
113. Российский статистический ежегодник. – М.: Госкомстат России, 1994. – 799 с.
114. Сапир Ж. Экономика информации: новая парадигма и ее границы. // Вопросы экономики, 2005, №10. – С. 4-24.
115. Саркисов С. В. Управление логистическими цепями поставок. – М. Дело, 2006. – 368 с.
116. Сафронов А. П. Периферийная зависимость в индустриальном мире – М.: Либроком, 2009. – 328 с.

117. Селищев А. С. Микроэкономика. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
118. Сетевая экономика: учебное пособие / В. Н. Бугорский – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
119. Сидоров Д. В. Розничные сети. - М.: Вершина, 2007. – 320 с.
120. Современные очертания новоинституциональной экономики / Р. М. Нижегородцев и др. Под ред. Р. М. Нижегородцева. – Гомель: ЦИИР, 2009. – 261 с.
121. Современный маркетинг / под. Ред. В. Е. Хруцкого - М.: Финансы и статистика, 2000 г. – 528 с.
122. Солоу Р. Экономическая теория ресурсов или ресурсы экономической теории / В кн. «Рынки факторов производства». - СПб, 1999. – 489 с.
123. Сорос Дж. Алхимия финансов. / Пер. с английского – М.: Вильямс, 2010. – 352 с.
124. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. / Пер. с английского – М.: Инфра-М, 1999. – 262 с.
125. Сорос Дж. О глобализации – М.: Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы им. М. И. Рудомино, 2002. – 183 с.
126. Статистический сборник. Промышленность России. 2005. – М.: Росстат, 2006. – 464 с.
127. Статистическое обозрение –2007, №1 (60). – 137 с.
128. Степанов Д. Монарх. – СПб.: Издательство «Крылов», 2004. – 192 с.
129. Стиглер Дж. Экономическая теория информации. Под ред. В. М. Гальперина - СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 507.
130. Тоффлер Э. Шок будущего. / Пер. с английского – М.: ООО «Издательство АСТ», 2008. – 560 с.
131. Трансформация институциональной среды в глобализирующемся мире. - М.: Содействие - XXI век, 2009. – 344 с.
132. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. – М.: Мысль, 1978. - 272 с.

133. Уиллер С. Хирш Э. Властелины каналов. / Пер. с английского – М.: Издательский дом Гребенникова, 2006. – 256 с.
134. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
135. Урсул А. Д. Природа информации. - М.: Политиздат, 1968. – 288 с.
136. Фомичев В. И. Международная торговля. – М.: Инфра-М, 2001. – 446 с.
137. Хайек Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок. – М.: Социум, 2016. – 432 с.
138. Ходжсон Джеффри Экономическая теория и институты. / Пер. с английского - М.: Дело, 2003. - 464 с.
139. Хомский Н. Прибыль на людях. / Пер. с английского – М.: Праксис, 2002. – 256 с.
140. Хотпойнт-Аристон [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Информационный портал Холодильник.Инфо, 2011 - Режим доступа: <http://www.holodilnik.info/vendors/description/ariston/>, свободный. - Загл. с экрана.
141. Хэнди Ч. Время безрассудства. / Пер. с английского – СПб.: Питер, 2001. – 275 с.
142. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетики. / Пер. с английского – М.: 1963. – 830 с.
143. Штерн Луис В., Эль-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. Маркетинговые каналы. / Пер. с английского – М., СПб., Киев: Вильямс, 2002. – 622 с.
144. Шумпетер Й. А. История экономического анализа. – СПб.: Экономическая школа, Санкт-Петербургский Государственный Университет экономики и финансов, Высшая школа экономики, 2004. – 1664 с.
145. «Эксперт» стал четвертым // РБК daily. 1997. №32. – 12 с.
146. Электролюкс: для успеха нужны инновации [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: Издательство «Ирвис», 2011 - Режим доступа: http://www.irvispress.ru/cgi/index/events/interview/electrolux_innovations, свободный. - Загл. с экрана.

147. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. / Пер. с английского – М.: Либроком, 2009. – 432 с.
148. Юданов Ю. А. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном-Пресс, 2001. – 142 с.
149. Юданов А.Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты // Мировая экономика и международные отношения, 1997, № 6. – С. 41-54.
150. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. – СПб.: издательство «Крылов», 2003. – 222 с.
151. Bengt K. Effizienz. Die Balance zwischen Kundennutzen und Produktivitaet. – Fachbuchverlag Leipzig, 1999. – 143 p.
152. BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH – в лидерах российского рынка бытовой техники. [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: «INFOX», 2014 - Режим доступа: http://www.infox.ru/short/business/2014/05/28/BSH_Bosch_und_Siemen.shtml, свободный. - Загл. с экрана.
153. Chandler A. D. Scale and Scope. - Harvard University Press, 1994. – 780 p.
154. Chandler A. D. The visibl hand. - Harvard University Press, 1993. – 624 p.
155. Electrolux или Whirlpool – кто сильнее? [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: «TopClimat», 2014 - Режим доступа: <http://www.topclimat.ru/news/field/electrolux-ili-whirlpool-kto-silnee.html>, свободный. - Загл. с экрана.
156. George A. Akerlof. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism //The Quarterly Journal of Economics, 1970. – P. 488-500.
157. Haier [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - Википедия, 2011 - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Haier> , свободный. - Загл. с экрана.
158. Kenter M. Die Steuerung auslandischer Tochtergesellschaften: Instrumente und Effizienz. – P. Lang 1985. – 495 p.
159. Kumar N. From declining to growing distribution channels. – Harvard business review, 2007. – 32 p.

160. LG [Электронный ресурс] / Фролов Д. - Электрон. дан. - [Москва]: «Любимые бренды», 2009 - 2015 - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/brand/brand_lg.html, свободный. - Загл. с экрана.
161. Rolnicki K. Managing cannels of distribution. – AMACOM, 1997. – 288 p.
162. Samsung шагает впереди [Электронный ресурс] - Электрон. дан. - [Москва]: портал Tadviser, 2011 - Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/Samsung/>, свободный. - Загл. с экрана.

Приложения

Приложение 1. Модельный ряд марки БОШ

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
WFF 1200	WFF 1201	WFF 1201	WFF 1201	WFC 2060	WFC 2061	WFC 2062	WFC 2063
WFT 2830	WFT 2830	WFT 2830	WFT 2830	WFT 2830	WFT 2830	WFT 2830	-
WOF 1800	WOF 1800	WOF 1800	WOL 1650	WOL 1650	WOL 1650	WOL 1650	WOL 1650
HSN 382A	HSN 382A	HSN 382A	HSN 382B	HSN 382B	HSN 382B	HSN 382C	HSN 382C
KGE 3615	KGE 3615	KGE 3616	KGE 3615	-	-	-	-
KGE 3500	KGE 3501	KGE 3501	KGE 3502	KGE 3502	KGE 3503	-	-
SKT 2052	SKT 2052	SKT 2052	SKT 2052	SKT 2052	SKT 2052	SKT 5002	SKT 5002
HEN 870B	HEN 870B	HEN 870B	HEN 8850	HEN 8850	HEN 8850	HEN 8852	HEN 8852
HEN 350C	HEN 350C	HEN 350C	HEN 3550	HEN 3550	HEN 3550	HEN 3523	HEN 3523
KIM 3002	KIM 3002	KIM 3002	KIM 3074	KIM 3074	KIM 3074	KIM 30471	KIM 30471
KIE 32D1	KIE 32D1	KIE 32D1	KIE 3040	KIE 3040	KIE 3040	KIE 30441	KIE 30441
WFE 2021	WFE 2021	WFE 2021	WFE 2021	WFE 2021	WFE 2021	WFE 2021	-
HBN 860A	HBN 860A	HBN 860B	HBN 8560	HBN 8560	HBN 8560	HBN 880750	HBN 880750
NKM 612L	NKM 612L	NKM 612L	NKQ 642A	NKQ 642A	NKQ 642A	-	-

Источник: Каталоги и прайс-листы БСХГ ГМБХ

Приложение 2 Производство отдельных видов бытовых приборов

	2005	2006			
	год Year	I квартал I quarter	I полугодие I half	9 месяцев 9 months	год Year
тысяч штук thousand units					
Холодильники и морозильники бытовые <i>Refrigerators and freezers</i>	2777	583	1259	2180	2992
Машины стиральные <i>Washing machines</i>	1582	420	820	1308	2010
Машины швейные бытовые <i>Sewing consumer machines</i>	5,5	2,1	2,1	2,1	2,1
Телевизоры <i>TV-sets</i>	6278	1373	2103	2880	4398
Электропылесосы <i>Electric vacuum-cleaners</i>	890	213	335	444	610
в процентах к соответствующему периоду предыдущего года as percentage of the corresponding period of the previous year					
Холодильники и морозильники бытовые <i>Refrigerators and freezers</i>	107,3	109,8	111,0	108,3	107,7
Машины стиральные <i>Washing machines</i>	109,0	116,8	120,9	119,6	127,1
Машины швейные бытовые <i>Sewing consumer machines</i>	50,5	173,0	112,3	61,8	37,6
Телевизоры <i>TV-sets</i>	133,8	97,7	76,9	68,1	70,1
Электропылесосы <i>Electric vacuum-cleaners</i>	124,5	149,0	83,9	65,7	68,5

Источник: Статистическое обозрение – №1 (60), 2007, [84]

Приложение 3 Данные по экспорту в РФ отдельных групп бытовой техники

Экспорт из Германии в РФ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Описание товарной группы	тыс. EUR	тыс. EUR	тыс. EUR	тыс. EUR	тыс. EUR	тыс. EUR	тыс. EUR
Компрессорные холодильники < 250 л	562	1433	1609	749	1334	1174	2495
Компрессорные холодильники 250< <340 л	880	192	137	269	356	420	278
Абсорбционные холодильники	57	7	42	59	34	72	1
Прочие холодильники	8	36	63	6	3	31	49
Посудомоечные машины	5302	7734	7324	9974	18730	27278	37637
Стирал. машины с фронт.загрузкой до 6кг	42022	46180	57074	41605	79661	109520	105984
Стирал. машины с верхн. загрузкой до 6кг	1028	623	1331	1528	3756	4408	8317
Электромеханические бытовые пылесосы	12692	14414	9707	11403	17719	24148	38634
Прочие электромеханические бытовые приборы	3075	4387	7901	7293	8221	21126	23200
Утюги электрические с паром	2247	4977	7267	7777	14349	14389	15055
Утюги электрические	30	31	116	70	46	67	29
Микроволновые печи	805	1300	1617	1787	2250	3483	4793
Электрические плиты	6655	6653	6478	5278	8733	8323	8970
Многофункциональные варочные панели	3372	4948	6614	5862	10752	16244	21400
Электрические грили	150	306	352	355	280	381	617
Встраиваемые электроплиты	3164	4679	6776	8414	14536	24880	32200
Кофейные автоматы и чайники	1346	2633	2466	2328	3925	5461	8962
Тостеры	382	416	746	663	930	751	729
Фритюрницы	82	207	108	404	356	246	177

Источник: Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, Deutschland –

Немецкая Статистическая Служба, Висбаден, ФРГ