

Выбор оптимальной маркетинговой стратегии в России с учётом опыта Японии и Англии

кандидат экономических наук

Аспирантка Ниигатского Государственного Университета

ЭЙКО ТОМИЯМА

Введение

В Японии национальная сеть супермаркета, как это видно на примере << Даизэ >>, << Ито-Йокадо >>, << Джаско >>, росла быстрыми темпами. В результате, влияние оптовой торговли ослабло и крупные национальные розничные сети стали заниматься также и оптовыми функциями. Возможно это объясняется переходом рынка от “ низкой концентрации продаж¹ ” на “ высокую концентрацию продаж² ”. А что касается России, где национальные торговые сети еще не развиты, то Россия сейчас тоже находится на рынке “ низкой концентрации продаж ”. Я считаю, это очень важным моментом. В этой статье мне хотелось бы сравнить рынки России, Японии и Англии, и на этой основе выбрать оптимальную маркетинговую стратегию для рынка России.

Парадигмы канальных стратегий

До 1980 годов Япония являлась рынком с низкой концентрацией продаж. В таких условиях существовало 3 парадигмы на канальных стратегиях.

- (1) Чем больше подчиненных магазинов, тем больше продаж.
- (2) Лучше подчинить оптовиков и розничную сеть своей компании (производителей). Это называется << Keiretsu >>.
- (3) нестандартная стратегия условий сделок. Например, скидка, даваемая производителями за объем сделок оптовикам и розничной торговле является символом “ нестандартной стратегии условий сделок ”.

Развал предпосылок к существованию этих парадигм в Японии

В Японии предпосылки к вышеуказанным парадигмам развалились. Почему?

Во-первых, для того, чтобы парадигма (1) “ Чем больше подчиненных магазинов, тем больше продаж ” состоялась, должна существовать предпосылка, что между отдельными магазинами большой разницы по объему нет. По японской коммерческой статистике в 1982 году было зарегистрировано около 1 миллиона 720 тысяч магазинов. Потом количество магазинов стало уменьшаться. В

1991 году насчитывалось около 1 миллиона 606 тысяч магазинов. В 1994 году насчитывалось около 1 миллиона 500 тысяч магазинов. К тому же количество магазинов, где работают от 1 до 4 человек, уменьшилось. В 1991-1994 годы уменьшилось с 1,275 тысяч до 1,136 тысяч. Наоборот, количество магазинов, где работают больше 20 человек, увеличилось с 41 тысяч до 52 тысяч в 1991-1994 годы (таблица 1). В связи с этим, средний объем продаж в каждом магазине увеличился с 8 миллиардов 862 миллионов йен до 9 миллиардов 555 миллионов йен.

Первая причина заключается в том, что в 1974 году японское правительство установило Закон Больших Розничных Магазинов с целью защитить мелкие розничные магазины. Этот закон привел к ослаблению регулирования. Во второй половине 1980 годов в связи с неравномерными доходами и расходами внешней торговли между Японией и США американское правительство на японо-американской конференции по структуре маркетинга сильно критиковало закрытость японского рынка. Особой критике подвергся Закон Больших Розничных Магазинов, который регулирует открытие больших магазинов. В 1991 году Закон Больших Розничных Магазинов³ получил смягчение регулирования и стало легче открывать магазины в большом масштабе.

Таблица 1 Японская Розничная Торговая Статистика

	1991 году	1994 году
Число магазинов в розничной торговле	1,605,583	1,499,948
Работают 1-2 человек	853,245	764,772
Работают 3-4 человек	421,255	370,944
Работают 5-9 человек	216,855	222,552
Работают 10-19 человек	72,755	89,628
Работают 20-49 человек	33,299	42,000
Работают больше 50 человек	8,174	10,052
Объем продажи(100 миллионов йен)	1,422,911	1,433,251
Средний объем продажи/магазин(йен)	88,622,720	95,553,356

Источник: *Торговля нашей страны 1997*, стр.270, стр.318. Редакция: отдел исследования и статистики министерства торговли и промышленности, издательство: Статистическая Ассоциация министерства торговли и промышленности.

В связи с этим, площади магазинов увеличивались с каждым годом. В Японии в последние годы увеличивается влияние национальных больших розничных сетей, как << Даиэ >>, << Ито-Йокадо >>, << Джаско >>, << Сэвен Илэвен >>. Другими словами, национальные большие розничные сети становятся магазинами больших размеров. Они занимают большой процент товарооборота продаж для производителей. Это называется “высокой концентрацией продаж”. Следовательно, стратегия “иметь много подчиненных магазинов”, становится неэффективной.

Во-вторых, для того, чтобы парадигма (2) “Лучше подчинить оптовиков и розничную торговлю своей компании” состоялась, существовала предпосылка, что разница цен между розничными товарами одного производителя незначительна. Потому что, когда продаются товары отдельными подчиненными магазинами по одной и той же цене, потребители покупают в ближайшем подчиненном магазине. Короче говоря, для производителей, чем больше подчиненных магазинов, тем больше продаж. Но в Японии появились много дешевых магазинов (discount store), где продаются холодильники, телевизоры, видеомэгафоны и пр. Там продаются по гораздо дешевле, чем производитель хотел бы. К тому же в Японии также развалились предпосылки для этой парадигмы на рынке косметики. Раньше японские косметические производственные компании, как <<Сисэйдо>>, вынуждали подчиненные магазины ставить ту цену, которую определила косметическая производственная компания. Но сейчас появилось много дешевых магазинов “Discount Store”, которые не слушают указаний косметических производственных компаний. И к тому же по Японскому Антимонопольному Закону нельзя делать следующее:

1. Производственные компании заставляют розничную торговлю ставить цену, которую производственные компании намерены.
2. Производственные компании перестают предоставлять товары розничным магазинам, которые продали покупателям по дешевой цене, чем производственные компании были намерены.

В-третьих, для того, чтобы парадигма (3) “нестандартная стратегия условий сделок” состоялась, должна существовать предпосылка, что влияние производственных компаний сильнее, чем оптовиков в розничной торговле. Но в Японии появилось много дешевых магазинов, которые становятся сильнее, чем производственные компании. Следовательно эффект “нестандартных стратегий условий сделок” падает.

Появление высокой концентрации продаж в Японии

В Японии изменилась дистрибуция (товарооборота) потребительских товаров в 1980 годы.

Во-первых, появилось много “convenience stores” и “discount stores”. Во-вторых, развивалась информатизация розничной торговли. В связи с этим, 10 % выпшестоящих подчиненных розничных магазинов стали продавать 60-70 % выручки производительных компаний. То есть, спрос стал концентрироваться в определенных магазинах. При таких условиях многие подчиненные магазины не всегда стали приносить большую выручку. В связи с вышеуказанным, надо отметить очень важный момент. При высокой концентрации продаж зависимость от розничных торговых магазинов, которые занимают высшее место в продаже становилась больше. В результате, влияние розничной торговли стала сильнее, чем производительных компаний. К тому же в связи с этим, производительные компания стали непосредственно вести переговоры с торговыми сетями, которые занимают высшее место в продаже. Влияние оптовиков стало слабее. Следовательно, стало неэффективным, когда производительные компания контролируют подчиненных оптовиков <<Keiretsu>> .

Опыт Англии

По международным стандартам концентрация продаж продукции в розничной торговле в Японии невысока. В Западной Европе удельный вес продаж высших 10 торговых сетей в общем объеме всех розничных продаж очень высок (таблица 2).

В Англии доля продаж высших 10 торговых сетей в общем объеме всех розничных продаж увеличивалась с каждым годом (в 1950 году — 23%, в 1966 году — 33% и в 1997 году — 60.7%). И концентрировались продажи в нескольких национальных сетях, как <<Тэско>> и <<Сейнз-Бери>> (таблица 3).

В результате таких изменений рыночной структуры, увеличилась доля “private brands”. В Англии в 1977 году среди продаж упакованной продукции и бакалейных товаров, процент продажи “private brands” составлял 22%. В середине 1990 годов этот процент увеличился до 37%.

В связи с изменением рыночной структуры строятся сети снабжения (supply chain) розничной торговли. Раньше в Англии тот человек или фирма, которые снабжают торговые сети продукты, непосредственно отправляли продукты в магазины. В 1970-80 годы супермаркеты стали продавать большинство продуктов в такие торговые сети, которые занимают высшее место в продаже, установили

региональные центры хранения и рассылки управления продукции с учетом режима хранения: овощи, мороженые продукции, полуфабрикаты. С 1980г. по 1990г. интенсифицировалась функция обращения и появились огромные комплексные центры рассылки, реализовалась система поставки в целом. То есть концентрация продаж способствует разработке (освоению) товаров “ private brands ” . Увеличение доли “ private brands ” нуждается в эффективной сети поставки (supply chain). Когда строится “ supply chain “, можно поставить свежие различные товары с минимальными затратами и минимальными процентами нехватки. Следовательно торговые сети добьются преобладания в розничной конкуренции.

Таблица2 Концентрация продаж продукции в розничной торговле

Страны с высококонцентрированными продажами	процент продаж высших 10 торговых сетей на все розничные продажи
Австралия	97%
Финляндия	94%
Швейцария	90%
Швеция	89%
Дания	89%
Канада	88%
Австрия	84%
Западная Германия	81%
Новая Зеландия	80%
Страны со средне концентрированными продажами	
Голландия	79%
Бельгия	66%
Англия	66%
Франция	62%
Ирландия	51%
Страны с низко-концентрированными продажами	
Мексика	41%

К странам с низко-концентрированным продажахми относятся США, Италия, Испания, Япония и пр.

оригинальный источник: Nielsen, Annual Marketing Review, 1988.

Источник: Сумия(1992) стр.85.

В результате вышеуказанных факторов, произошло большое изменение в организации партнерских сделок. Между производителями “ private brands ” и

товародвижением (физическими дистрибьюторами) существуют не “ сделки ”, а “сотрудничество”. Долгосрочные стабильные отношения между торговлей и поставщиками укрепляют эффект объединения ресурсов⁴.

Таблица 3 Концентрация в розничной торговле продаж в Англии в 1997 году

Место	фирма	Размер продаж (миллионов фунтов ст.)	процент концентрации продаж на рынке	накопившийся процент концентрации
1	Тэско	13,034	14.6	—
2	Сейнз-Бери	10,852	12.6	27.2
3	Асуда	6,952	8.0	35.2
4	Сейфу-уэй	6,589	7.9	43.1
5	Куикку-Сэйбу	※3,254	4.2	47.3
6	Самма-фийрудо	3,200	4.1	51.4
7	Макс анд Спэнсар	2,714	3.3	54.7
8	Морисон	2,176	2.5	57.2
9	Уэйто-Розу	1,384	1.9	59.1
10	Айсуранд	—	—	60.7

(примечание)

1. процент концентрации составил Английский институт товарооборота продукты(IGD).
2. цифры Тэско и Сейнзу-Бери включают продажи только в стране.
3. продажи Макс анд Спэнсар включают только продукты.
4. ※ является цифрой 1996 года.

оригинальный источник: Английский институт товарооборота продукты(IGD)

источник: Японская газета товарооборота 3 ноября 1998 года стр.19.

Современная российская розничная торговля

В отличие от Запада, современная российская розничная торговля представлена, в подавляющем большинстве, независимыми торговыми точками. Имеющиеся розничные сети объединяют чаще всего несколько киосков или небольших магазинов, причем единой политики формирования ассортимента в них порой не существует. Отсутствуют национальные сети супермаркета; объем продаж в немногочисленных столичных сетях супермаркетов (<<Stockmann>>, <<

Юникор >>, << Перекресток >>) несравним с розничным товарооборотом в целом, хотя и растет быстрыми темпами (для сравнения : в США в 1988 году 71.2% продуктов питания продано через магазины, принадлежащие розничным сетям, и эта доля продолжает быстро расти) ⁵.

Мелкие и средние торговые предприятия экономически не в состоянии осуществлять закупки товаров у непосредственных изготовителей. Это могут себе позволить лишь очень крупные торговые системы, объединяющие широкую сеть торговых предприятий и имеющие для этого специально организованные закупочно-распределительные подразделения (центры), выполняющие функции товарного обеспечения входящих в систему розничные звенья по необходимости должны работать с оптовиками⁶. Как следствие такой слабости розничной системы, можно выделить следующие рыночные факторы, влияющие на конкуренцию товарных знаков:

1. В отличие от западных рынков для успеха марки не имеет решающего значения вовлечение в дистрибьюцию марки ограниченного круга крупных розничных сетей, и в результате - производителям товаров нет необходимости платить владельцам розничных сетей за присутствие их марок на полках (в виде прямых платежей или специальных скидок).
2. затруднено влияние производителя на ценообразование (то есть сильные дистрибьюторы в комбинации с огромным числом независимых розничных магазинов делают весьма проблематичным оперативное влияние производителя на уровень потребительских цен на его продукцию; в результате разница в цене на один и тот же товар в различных розничных точках одного города может достигать 200-300% .
3. феномен фирменных магазинов - весьма конкурентоспособных магазинов, принадлежащих крупным отечественным производителям потребительских товаров (<< Красный Октябрь >>, << Кристалл >>, << Трехгорная мануфактура >> и их аналоги в других городах). Сети фирменных магазинов крупных предприятий, в первую очередь пищевой промышленности, распространяются в регионы; открываются фирменные магазины, принадлежащие 2-3 крупным предприятиям одного города. Ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность подобной формы розничной торговли, является слабость обычной розничной торговли, не способной обеспечить конкурентоспособную цену и гарантированное качество.
4. Следствием слабости обычной розничной торговли, не способной обеспечить максимально широкий выбор товаров при конкурентоспособных ценах,

является и феномен мелкооптовых рынков. Марки товаров, продаваемых на рынках, находятся в конкуренции как с товарами, этого же продавца (конкуренция брэндов), так и с товарами в соседних павильонах (конкуренция брэндов и ценовая конкуренция продавцов). В связи с этим потребитель предпочитает получить возможность максимального выбора: по разным оценкам, до 30% розничного товарооборота в Москве приходится на мелкооптовые рынки.

5. отсутствуют многочисленные и достаточно сильные private brands — различные товары, продаваемые под маркой розничного магазина.

Стратегия каналов в условиях низкой концентрации продаж

Каналы торговли российских производственных компаний потребительских товаров характеризуются низкой концентрацией сбыта. Следовательно, производственным компаниям лучше построить стратегию каналов на основе рынка низкой концентрации продажи. В России сети оптовых и розничных торговли совсем не развиты. Характеристика розничной торговли в России заключается в том, что ее масштабы маленькие, каждая торговая точка расположена отдельно и большой разницы в объеме продаж продукции между отдельными торговыми точками нет. Естественно, чем больше подчиненных магазинов, тем больше становится продаж. В таких условиях эффективно было бы пользоваться парадигмой “получить больше подчиненных магазинов”. Учитывая вышеуказанное, я считаю, что стратегия “установить систему специального агентства в России” является самым надежным вариантом.

Что такое система специального агентства? Для того, чтобы производственные компании сформировали сети по продолжительным и надежным поставкам товаров, они дают влиятельным оптовикам право продавать первенство и исключительно по каждому товару и каждому региону. Преимущество системы специального агентства заключается в том, что производственные компании, не в состоянии организовать собственную сеть поставок товаров в стране, не инвестируют средства во внутреннюю организацию и пользуются уже установившимися внешними организациями, указав в качестве влиятельных оптовиков своего представительства. Тогда можно добиться экономии затрат при заключении сделки. Когда производственные компании организуют вертикальную интеграцию на уровне оптовика с перспективой установить собственный маркетинговый канал, это называется системой сбытовой (торговой) компании. Благодаря системе специального агентства, производственные компания смогли бы экономить инвестиции на дистрибуции и

сконцентрировать ограниченные экономические ресурсы на расширении производства, разработке и совершенствовании технологии производства. Но производительным компаниям более важно, что система специального агентства по товару и региону означает вертикальную маркетинговую систему, главную роль в которой играют специальные (исключительные) оптовики. Благодаря этой системе конкуренция между каналами усиливается и производительные компании сформировали псевдомонопольное положение по каждому товару и региону. Это позволит контролировать конкуренцию между каналом, то есть конкуренцию между специальными (исключительными) агентствами.

Фундаментальное направление на низкую концентрацию продаж

Для осуществления концентрации продаж существуют 3 фундаментальных направления;

- (1) стратегия всестороннего канала: производительная компания поставляет товары всем торговцам, которые имеют возможность продавать потребителям.
- (2) стратегия исключительного канала: когда последовательные производители хотят взять стратегию всестороннего канала и она никак не получается, то производители организуют собственную стратегию исключительного канала.
- (3) стратегия канала зависимости: производительные компании отказались от мысли организовать канал собственными силами и просили других предприятий продать свои товары. Например, средние и мелкие производители просили оптовика организовать продажи и этот оптовик становится генеральным агентом этого производителя.

Фундаментальное направление на высокую концентрацию продаж

На рынке высокой концентрации продаж также существуют вышеуказанные стратегии. (1) стратегия всестороннего канала (2) стратегия исключительного канала (3) стратегия канала зависимости. Дополнительно существуют 2 направления.

- (1) концентрированный канал: При условии высокой концентрации, производителям выгодно концентрировать ограниченные ресурсы на определенных вышестоящих магазинах или торговых сетях, которые продают большинство продаж производителей.
- (2) всесторонний и концентрированный канал: производителям, которые занимают высшее место на продаже товаров, важно иметь много подчиненных магазинов. Но производителям, которые занимают низкое место

по продажам, выгодно взять всесторонние и концентрированные каналы. То есть, принимая стратегию всесторонних каналов, они принимают стратегию концентрированного канала розничной торговли, которая занимает высшее место.

Короче говоря, при условии высокой концентрации продаж, увеличивается альтернатива основных направлений и становится очень важным определить каналную стратегию.

Заключение:

В России национальные сети супермаркета не развиты. Россия находится еще на рынке низкой концентрации продаж. Следовательно лучше взять стратегию вертикального маркетингового канала (система специального агентства или собственной торговой компании): чем больше подчиненных магазинов, тем больше продаж. Главный момент заключается в том, что производитель просит влиятельных оптовиков принять на себя роль специального (исключительного) агентства или представительства и они будут оказывать содействие своей компании. Другими словами, “стратегия к оптовикам” является очень важным моментом на рынке низкой концентрации продаж. Следовательно, для того, чтобы взять каналную стратегию в России, лучше искать влиятельных оптовиков, которые возьмут на себя роль специального (исключительного) магазина или представительства.

В будущем, в России также будут развиваться национальные сети супермаркетов или универмагов. Тогда возникнет инновация товарооборота розничной торговли, как в Японии и Англии. Тогда влияние торговли станет сильнее, чем производителя. Концентрация продаж способствует разработке (освоению) товаров “private brands”. Увеличение доли “private brands” нуждается в установлении эффективного “supply chain”(сетей поставки). Когда установится “supply chain”, можно поставлять свежую различную продукцию с минимальными затратами и минимальными процентами нехватки. Следовательно, торговые сети добьются преобладания в розничной конкуренции.

В результате вышеуказанных факторов, произошло большое изменение в организации партнерских сделок. Между производителями “private brands” и товародвижениями (физическими дистрибьюторами) есть не “сделки”, а “сотрудничество”. Долгосрочные стабильные отношения между торговцами и поставщиками укрепляют эффект объединения ресурсов⁷.

В заключение, я думаю, что вышеуказанное изменение в России произойдет. Причины заключаются в том, что во-первых, количество семей, имеющих машину,

увеличились , во-вторых, посетителям удобно делать покупки в супермаркетах, которые предоставляют функции “one-stop shopping” , что экономит время и труд, в-третьих, в супермаркетах большой выбор товаров, которые принесут удовлетворение посетителям. Так что, в России произойдет большое изменение в рыночной структуре торговли.

* Автор благодарит от всей души Арутюнова Ю.А., доктора экономических наук, профессора Хабаровской Государственной Академии Экономики и Права и Тарасову А.О., аспирантку университета г. Ниигата за исправление русского языка.

Примечание

- 1 Сумия (1992) стр.82.
- 2 Сумия (1992) стр.82.
- 3 Мимура Ю.(1993)стр.19-20.
- 4 Яхаги(1998) стр.19.
- 5 Иевлев(1997) стр.36.
- 6 Одесс В., Баскин А.(1998)стр.3.
- 7 Яхаги(1998) стр.19.

Литература:

(литература на русском языке)

- Айкс Б., Ритерман Р.(1994) “ От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода”, *Вопросы экономики* , 1994. №8.
- Аксенов В.И.(1997) “Логистика и маркетинг”, *Логистика*, Под ред.Б.А.Аникина,ИНФРА-М.
- Антонов А.(1998) “ ГОСТ суров, но это ГОСТ!” , *Коммерческий Вестник* №5-6(574)1998.
- Аукуционек С.(1995) “Рыночная реформа и переходный кризис”, *Мировая экономика и международные отношения* 1995 №1.
- Аукуционек С.(1996) “Теория переходной экономики и ее место в ряду экономических наук”, *Мировая экономика и международные отношения* 1996 №10.
- Вардомский Л., Самбунова Е.(1996) “Предпринимательство в России: региональные различия”, *Проблемы теории и практики управления* 1996 №2.
- Ващекин Н.(1998) “Торговле требуется коммерсант”, *Коммерческий Вестник*

№5-6(574)1998.

Горовой А.А., Сорокин В.В.(1996) *Российский директор в рыночной экономике*, Экономика.

Зверев В.С.(1998) “ Особенности современного российского рынка” *ЭКО* №8/1998.

Иевлев В.Ю. (1997) “Товарный знак и продвижение товара на российском рынке”, *Маркетинг и маркетинговые исследования в России* №3(9) Июль 1997.

Котилко В., Орлова Д., Челенков А.(1996) “ День сегодняшний и день завтрашний (мониторинг предпринимательства в регионах России) ”, *Маркетинг* 1996 №3.

Крейндель Е.(1998) “ Что пить изволите?”, *Коммерческий Вестник* №5- 6(574)1998.

Медведев В.А., Терещенко Н.Н. (1998) “ Особенности формирования товарного предложения на потребительском рынке”, *Маркетинг в России и за рубежом*, №2(5)1998, стр.86-91.

Одесс В., Баскин А.(1998) “Торговля и покупатели”, *Маркетинг* №3/1998, стр.3-12, Центр маркетинговых исследований и менеджмента.

Симановская М.(1997) “ Предпосылки и тенденции применения концепции маркетинга в Российской экономике”, *Маркетинг* №2/1997, Центр маркетинговых исследований и менеджмента.

Федорова А.Н.(1997) “ Каналы распределения товаров”, *Логистика*, Под ред. Б.А.Аникина, ИНФРА-М.

(литература на японском языке)

Кубомура Т. Аракава Ю (1974) *Торговля*, Юхикаку.

Мимура Ю.(1993) Изменение структур дистрибьюции и Развитие стратегии маркетингового канала, *Изменяющаяся дистрибьюция и маркетинговый канал*, Ассоциация налогообложения и бухгалтерского дела.

Сумия Х.(1992) Канальная Стратегия на высоком концентрацией сбыта, *Японский Маркетинг Журнал* 43, Vol.11—№3.стр.82-89.

Яхаги Т., Огава К., Ёсида К.(1993) *Интегрированная Маркетинговая Система производства и продажи*, Хакутосёбо.

Яхаги Т.(1998) “ Английские супермаркет, концентрируется продаж на супермаркеты, которые занимают высшее место в продаж “ *Японская Газета товарооборота*, 3 Ноября, 1998.