

водственного процесса зависит не только работоспособность самого предприятия, но и благосостояние юридических лиц, граждан, организаций, государственных учреждений, органов управления и власти, т. е. охватываются практически все компоненты социально-экономической, технологической и природной среды региона и России в целом.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> См.: Курочкин А.С. Оперативный менеджмент. URL: <http://biglibrary.ru/category38/book116> (дата обращения: 15.09.2010).

<sup>2</sup> См.: Зубкова Н.В. Применение экономико-математических моделей при формировании затрат машиностроительного предприятия на стадии планирования // Вектор науки Тольят. гос. ун-та / Тольят. гос. ун-т. 2010. № 2. С. 166—170.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> См.: Планирование и учет производства. URL: <http://www.olimp.udm.ru/Solutions/planing.html> (дата обращения: 24.10.2010).

Поступила 29.12.10.



Н. Н. МЕЛЬКИНА      Д. А. ЩИПАНОВ

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ СЕТЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МОРОЖЕНОГО ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА**

*Ключевые слова:* сетевой бизнес, конфедеративное устройство, участники, обмен, власть, контроль, ресурсы

*Key words:* network business, confederative association, participants, exchange, power, control, resources

Современный этап развития бизнеса характеризуется глобализацией производства, усилением конкуренции, ускорением процессов обновления технологий и их проникновением через границы отраслей и государств, а также в целом возрастанием неопределенности бизнес-среды. Все это требует поиска новых методов и форм работы на рынке, способствующих адаптации компании к постоянно изменяющимся условиям окружающего мира.

Важным резервом повышения эффективности функционирования компании являются ее маркетинговые акти-

---

МЕЛЬКИНА Наталья Николаевна, заведующая кафедрой экономики и управления на предприятии Мордовского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент.

ЩИПАНОВ Дмитрий Александрович, аспирант кафедры экономики и управления на предприятии Мордовского государственного университета.

вы: уникальная товарная и ценовая политика, брендинг, стратегический менеджмент, маркетинговая корпоративная культура и др. Это так называемые «традиционные маркетинговые активы», среди которых в последнее время важное место занимала политика распределения. Однако развитие в маркетинге концепции воспринимаемой ценности, завоевания лояльности потребителей привело к появлению новой перспективной концепции — маркетинг партнерских отношений. Его целью является построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) для формирования их долгосрочных предпочтений и устойчивых взаимосвязей. Эффективные производители берут на себя и выполняют обязательства по предоставлению товаров и услуг высокого качества по приемлемым ценам. Маркетинг партнерских отношений способствует установлению тесных экономических, технических и социальных связей между партнерами, снижению транзакционных издержек и экономии времени. Его организационной формой является сетевой бизнес, возникший на основе формирования и совершенствования функционирования каналов распределения компании.

Эволюция маркетинговых деловых сетей прошла путь от простых к повторяющимся транзакциям, от создания долгосрочных отношений к партнерским, от формирования стратегических альянсов к созданию деловых сетей. Сети как форма организации бизнеса являются перспективным направлением развития компании в условиях весьма быстро меняющейся деловой среды. Место предприятия в сети — это стратегический ресурс фирмы при формировании конкурентного преимущества и выживания на рынке. Маркетинговая деловая сеть включает в себя саму компанию и всех так или иначе участвующих в ее деятельности субъектов, с которыми организация установила взаимовыгодные деловые отношения: потребителей, персонал, поставщиков, дис-трибьюторов, исследовательские институты и т. д.

Наиболее широкое и быстрое распространение в России сетевой бизнес получил в пищевой промышленности, например, в производстве мороженого. Особенность производства мороженого заключается в привязанности производителей к местам потребления. Поэтому производство в основном

носит местный и региональный характер. Мороженое — это сложный технологический продукт, требующий специальных условий транспортировки и хранения, при нарушении температурного режима оно безвозвратно теряет свои вкусовые качества.

Среди основных тенденций рынка последних лет следует отметить активизацию поглощений и объединений, например, образование единой компании «Айсберри» на базе компаний «Рамзай», «Сервис-Холод», «Айс-Фили» и покупки фабрики «Волшебный фонарь», а также покупка фирмой «Талосто» молочного комбината в Озерах, компании «Метелица» и «Подольского хладокомбината». За последнее время вырос и уровень консолидации рынка: 10 наиболее крупных предприятий в 2010 г. произвели половину всего объема российского мороженого.

Сформировалась группа явных лидеров: «Инмарко», «Талосто», «Русский холод», «Айсберри», «Нестле», «Жуковское мороженое», «Поспел», «Снежный городок», «АльтерВЕСТ», «Челны-Холод», «Белгородский хладокомбинат», «Липецкий хладокомбинат», «Холод (Пятигорск)», «Петрохолод», «Хладокомбинат № 1 (Санкт-Петербург)», «Калинов Мост». В настоящее время пятерка лидеров отрасли по объемам производства и реализации такова: «Инмарко» (36 500 т), «Русский холод» (20 000 т), «Талосто» (19 400 т), «Рамзай» (19 300 т с учетом мощностей «Айс-Фили»), «Нестле» (18 500 т), «Альтервест» (12 300 т).

В отрасли наблюдается усиление конкуренции между производителями. В результате крупные, эффективно работающие предприятия становятся еще более мощными, а мелкие и слабооснащенные закрываются либо скупаются. В результате количество производителей мороженого за последние 10 лет сократилось с 350 до 250<sup>1</sup>. Развиваются в основном крупные компании, для которых характерна инновационная активность. Построены фабрики мороженого «Русский холод» (Московская область), «Талосто» (г. Шахты Ростовской области), холодильник «Инмарко» (г. Омск). Компания «Калинов Мост» (Нижегородская область) завершает строительство новой фабрики и холодильника. В перспективе «Инмарко» предполагает построить фабрику мороженого (г. Тула) производительностью 45—50 тыс. т в год, вложив в нее около 50 млн долл. Компания «Бородино» планирует

инвестировать 8—10 млн долл. в развитие производства мороженого.

К проблемам отрасли относятся устаревшее энергоемкое оборудование и высокая стоимость энергоносителей, товары-заменители, высокая конкуренция, нехватка оборотных средств, демпинг и низкая платежеспособность населения. Это делает отрасль инвестиционно непривлекательной, отсюда происходит нехватка средств на модернизацию и рекламу. Кроме того, развитие сетевой торговли, особенно гипермаркетов, снижает возможность продвижения мороженого как продукта импульсного спроса. Быстрорастущие рынки других товаров продвигают их более активно и правильно.

Другая особенность отрасли в том, что в обществе сложился стереотип: мороженое — это дешевый детский продукт, хотя потребителями являются не только дети, большую группу составляют взрослые от 24 до 34 лет (26 %). Наименьшее число потребителей представлено в возрастной группе 65 лет и старше (7,2 %). Таким образом, при составлении программ вывода на рынок новинок или расширения рынка сбыта применение агрессивной рекламы является вполне целесообразным и оправданным.

Выпуск мороженого в Приволжском федеральном округе (ПФО) осуществляет более 25 предприятий. Общий объем производимого и потребляемого мороженого в Поволжье составляет примерно 82 тыс. т в год<sup>2</sup>. Лидирующие позиции здесь занимают «Фабрика грез», входящая в холдинг «Поспел» (г. Н. Новгород), ей принадлежит 21 % рынка; ООО «Калинов Мост» (г. Дзержинск) — 15 %; «Ледяной дом» (г. Пенза) — 12 % (таблица).

Таблица

Позиции основных производителей на рынке мороженого ПФО в 2010 г.

Фирма	Месторасположение	Доля рынка, %
ГК «Поспел»	г. Н. Новгород	21
ООО «Калинов мост»	г. Дзержинск	15
ООО «Ледяной дом»	г. Пенза	12
ИП Шибаланская А. А. (компания «Колибри»)	г. Бор	9
ОАО «Челны Холод»	г. Набережные Челны	7
Другие производители		35

Известно, что залогом успеха в бизнесе является вертикальная интеграция, когда под контролем организации находятся все этапы бизнес-процесса, начиная с добычи сырья и заканчивая продажей готовой продукции. В отрасли производства мороженого успеха добились компании, сумевшие замкнуть цепочку от производства до сбыта продукции. Многие оптовые торговые компании, занимавшиеся продажей чужого мороженого, в конце 90-х гг. XX в. организовали свое производство. Так действовали, например, компании «Колибри» и «Калинов Мост». Но в условиях жесткой конкуренции не все предприятия смогли удержать свои позиции. Так, компания «Мордовия-Холод», являвшаяся единственным производителем мороженого в Республике Мордовия, в результате многочисленных слияний, поглощений и реструктуризации обанкротилась.

Лидер отрасли ООО «Фабрика грез», созданное в 2003 г. в рамках холдинга «Поспел», сегодня выпускает самый большой объем и ассортимент мороженого среди производителей ПФО. Производство традиционно начиналось с обычного вафельного стаканчика, а сейчас в ассортименте компании около 200 различных фасовок мороженого с различными наполнителями. ООО «Фабрика грез» входит в группу компаний «Поспел», где, помимо нее, есть еще ряд компаний с различными направлениями деятельности (СПХ «Хохлома», «Поспел-Реклама», ТД «Поспел», «Поспел-Авто» «Арзампродукт»). Эти фирмы, входящие в холдинг «Поспел» и тесно сотрудничающие с компанией «Фабрика грез», образуют ее институциональную сеть.

У каждой компании есть взаимоотношения с потребителями, дистрибьюторами, поставщиками, конкурентами и другими участниками рынка. Эти взаимоотношения определяют фокусную сеть компании. Крупнейшими дистрибьюторами предприятия являются «Метелица-М» (г. Саранск), «Пищекомбинат» (г. Саратов), «Морозко плюс» (г. Киров), ИП Загуменова (г. Атырау, Казахстан), «Айсберг» (г. Санкт-Петербург), «Талосто» (г. Москва). Конкурирующие фирмы часто имеют общих клиентов, дистрибьюторов или поставщиков. Это связано с тем, что некоторые составляющие для производства изготавливают ограниченное количество фирм, например, стабилизаторы для производства мороженого (с компанией «ЭВКО» работают 85 % хладокомбинатов

России). Таким образом, совокупность всех фокусных сетей взаимодействующих и конкурирующих организаций на данном рынке и образует деловые сети организации.

Особенностью функционирования отрасли по производству мороженого является территориальная близость мест производства и потребления, поэтому возникает вопрос о наличии сетей распределения продукции внутри региона. Назовем их территориальными сетями распределения. В территориальную сеть распределения компаний производителей мороженого в ПФО, помимо лидера отрасли компании «Фабрика грез» (ГК «Поспел»), входят и другие крупные производители мороженого: «Калинов мост» (г. Дзержинск), «Ледяной дом» (г. Пенза), а также другие заводы и цеха по производству мороженого. Многие компании отрасли обладают важным конкурентным преимуществом — наличием собственной сети распределения продукции. Для создания и поддержания в эффективном состоянии собственной сети распределения требуются значительные финансовые затраты. Многие компании региона пошли по пути развития взаимодействия с оптовыми организациями в регионах ПФО. Эти компании образуют так называемую «партнерскую сеть». Для каждой из категории посредников в партнерской сети должны быть разработаны свои условия сотрудничества.

Посредников в розничной сети можно классифицировать:

- 1) *розничный торговец* — участник системы распределения, продающий товар непосредственно потребителю и обеспечивающий доступность товаров для потребителей;
- 2) *оптовик* — торговый посредник, пока на него не накоплена информация, для придания ему другого статуса. Оптовик работает по предоплате, пока не сформирована его кредитная история;
- 3) *дистрибьютор* — партнер, обеспечивающий количественную и качественную дистрибуцию продукции по розничным точкам на закрепленной территории и осуществляющий мелкооптовую торговлю со склада. Дистрибьюторы должны соблюдать ценовую политику производителя и предоставлять отчетность по продажам и товарным остаткам;
- 4) *премьер-дистрибьютор* — торговый партнер, являющийся крупным дистрибьютором в своем регионе и инвестирующий средства в развитие собственной инфраструктуры продаж: дистрибуции (штат торговых представителей, мерчандайзеры, продвижение) и логистики

(склады, транспорт). Премьер-дистрибьютор поддерживает политику компании-производителя, считает его ассортимент приоритетным в своем товарном портфеле и действует совместно с производителем в рамках его маркетинговых мероприятий.

Подводя итог, необходимо отметить, что современные сетевые отношения принципиально отличаются от предшествующих форм взаимоотношений между участниками бизнес-процесса тем, что они стали более глобальными и обеспечивают связи субъектов экономических отношений в основном посредством электронной информационной среды. При формировании партнерской сети производителям мороженого целесообразно опираться на предложенную классификацию посредников в партнерской сети. Тот факт, что в настоящее время деловые сети в России еще не получили должного развития, обусловлен невысокой эффективностью взаимоотношений и межфирменных сетей вследствие низкого уровня взаимного доверия, а также их слабой взаимозависимости.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> См.: Мирошниченко Н.В. Интернет-конференция «Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века» // Рос. журн. менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 165—168.

<sup>2</sup> См.: Статистика производства мороженого. URL: <http://morgenoe.ru> (дата обращения: 19.11.2010).

Поступила 23.11.10.