УДК 658.5.011

Дубиновский Марк Зиновьевич

**доктор технических наук,
профессор кафедры государственного
и муниципального управления
Нижегородского государственного университета
им. Н.И. Лобачевского
dom-hors@mail.ru**

Сычева Анастасия Андреевна

**аспирант кафедры государственного
и муниципального управления
Нижегородского государственного университета
им. Н.И. Лобачевского
dom-hors@mail.ru**

НАУЧНЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ КОЖЕВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация:
Рассмотрены латеральный маркетинг и его составляющие, а также вопрос формы стимулирования сбыта через предоплату и проблемы сегментации рынка и выход на целевые аудитории. Показано, что для достижения конкурентного преимущества берут ценовой показатель, приведены известные способы его улучшения. Перечислены факторы развития кожевенной промышленности.

Ключевые слова:
кожевенное производство, латеральный маркетинг, инновации, стимулирование сбыта, сегментация рынка, конкурентное преимущество, факторы развития кожевенной промышленности.

Dubinovskiy Mark Zinovievich

**Dr. Sci. (Phys.-Math.),
Professor of the State and Municipal
Administration Subdepartment,
Nizhny Novgorod State University
dom-hors@mail.ru**

Sycheva Anastasia Andreevna

**PhD student of the State
and Municipal Administration Subdepartment,
Nizhny Novgorod State University
dom-hors@mail.ru**

SCIENTIFIC APPROACH IN LEATHER PRODUCTION ORGANIZATION

Summary:
The article considers lateral marketing and its constituents, as well as such a form of market incentives as an upfront payment, problems of the market segmentation and out-reaches to target group. It is emphasized that for ensuring the competitive strength the companies use a cost index, and the authors consider known ways of its improvement and specifies factors of the leather industry development.

Keywords:
leather production, lateral marketing, innovations, sales promotion, market segmentation, competitive advantage, factors of leather industry development.

Последние годы заставляют задуматься, почему многие стандартные стратегические основы развития тех или иных отраслей промышленности не способствуют формированию конкурентных преимуществ, слабо влияют на расширение бизнеса и на продуктовую политику. В частности, кожевенные фирмы имеют массу предложений от профильных иностранных фирм новых технологий и химических материалов, однако явные преимущества выбора не приводят к значительному успеху на рынке. При выборе предложений учитывается, прежде всего, ценовой фактор. Закупая импортные химические материалы в больших объемах и по высоким ценам при неблагоприятных таможенных условиях, располагая в основном дорогим и низкосортным сырьем, наши производители кожи слабо конкурируют с ведущими зарубежными производителями, осваивая в основном узкие ниши сырья и полуфабрикатов. Большая фрагментация рынков при их насыщении товарами и услугами приводит к дополнительному снижению конкурентного потенциала.

К сожалению, часто имеют место коррупционная составляющая в виде подкупа фирмами-поставщиками, влияющих на закупки, непродуктивные формы бартерных взаимоотношений продавца и покупателя, по-прежнему существующая порочная система взаимных неплатежей. В орбиту взаимодействия участников рынка активно не включается Арбитражный суд, требуется ускорение реорганизации таможенной службы в направлении законов и правил ВТО.

Латеральное мышление – это совокупность процессов, предназначенных для такого использования информации, при котором творческие идеи генерируются посредством проницательного реструктурирования концепций, накопленных в памяти. Две составляющих латерального маркетинга:

− анализ моделей существующих;

− приемы изменения этих моделей (пути их трансформации). Вопрос в выборе методик перестройки моделей (оригинальность мышления маркетолога-изобретателя).

По мнению ведущего американского маркетолога Ф. Котлера [1], поводом к ломке стратегических основ развития могут быть следующие тенденции:

− спрос уже не просто насыщен, он пресыщен;

− сегодня лишь одна из десяти акций по стимулированию сбыта приводит к повышению спроса более чем на 5 %;

− результат бесконечного сегментирования, то есть нахождения все новых и новых потребителей – маленькие фрагменты рынка, которые невыгодно обслуживать. Достичь приемлемого уровня прибыли не удается.

Кожевенные фирмы, имея массу предложений по новым технологиям от иностранных фирм, по существу не видят явных преимуществ выбора. Учитывается не только ценовой фактор, а возможности с помощью поставщика новых технологий реализовать свою продукцию по более-менее сносным ценам. Частый предмет бартерной сделки со стороны кожевенной фирмы «вет-блю», реже готовые кожи. Как известно, покупка дорогостоящих вспомогательных химических материалов выгодна только в том случае, если цена кож при продаже становится значительно выше. Такое возможно лишь при выходе на солидный зарубежный рынок, который принимает выработанные из высококачественного сырья и по особым технологиям автокожи, а также кожи для верха обуви, одежды, мебельные и галантерейные со многими отличительными особенностями отделки. Российский рынок сам по себе характеризуется большой емкостью и способен принять широкий ассортимент кож для верха обуви, предоставляя место как крупным, так и небольшим кожевенным фирмам с различным уровнем технологического оснащения и капитализации.

Тюменский кожевенный завод стабильно работал на своем сегменте рынка, используя достаточно надежные и недорогие отечественные материалы и простые технологии. Однако заводом без маркетинговой проработки был осуществлен переход на закупку дорогостоящих материалов ряда ведущих зарубежных фирм. Концовка получилась печальной – завод самоликвидировался в результате финансового краха. Такая стратегия «необоснованного совершенствования» гибельна для ряда небольших кожевенных фирм. Эта история поучительна для других малых фирм и требует от них прежде всего приспособляемости к нишевому бизнесу.

В качестве главной формы стимулирования сбыта можно выбрать продажу товара без предоплаты. Из-за этого многие из них находятся в очень тяжелом положении: кредитуя потребителей, они лишаются денег на самофинансирование следующих периодов работы, нарушая один из основных законов предпринимательства. Подтверждается закономерность традиционного маркетинга в оценке годовых продаж: два периода максимальных продаж и два минимальных. Их нельзя игнорировать и работать в одном и том же темпе. Наоборот, требуется приспособление к данной цикличности, с помощью диверсификации, то есть предложения новых для себя видов кож, улучшая свое положение на рынке. Однако диверсификация не означает наработку новых видов кож для склада. Маркетинг требует грамотного использования инструментов с хорошо изученным рынком.

Кожевенные заводы очень часто продают товар без предоплаты. Многие заводы из-за этого находятся в очень тяжелом положении: нет денег на самофинансирование следующих периодов работы. Не все отдают себе отчет, что отложенная оплата является ничем иным, как маркетинговой формой стимулирования сбыта. Согласно статистическим данным лишь одна из десяти акций по стимулированию сбыта приводит к повышению спроса более чем на 5 %, но зато каждый раз резко падает денежный поток, который определяет работоспособность завода [2].

Один из постулатов современного маркетинга заключается в необходимости выпуска адаптированных товаров или товаров для индивидуального пользования. Кожевники усиленно ищут таких потребителей, стремятся получить госзаказ или обслужить не очень большие рынки, например производство ортопедических изделий. По-научному, они активно занимаются сегментацией рынка и выходом на целевые аудитории. Поставщики вспомогательных материалов для кожевенной промышленности испытывают последний шанс в конкурентной борьбе между собой.

Чтобы не повышать цены на свою продукцию со сложившимися свойствами в условиях насыщения рынка, фирмы вынуждены удерживать цены за счет уменьшения концентрации продуктов до возможного предела. Например, рынок насыщен множеством акриловых эмульсий, характеризующимися конечными отличиями друг от друга. Тем не менее технологии их получения и составы не дают конкурентного преимущества. Но для достижения последнего можно взять ценовой показатель, улучшить который можно известными способами:

− снижением себестоимости;

− уменьшением концентрации;

− передачей их синтеза на аутсорсинг фирмам, расположенным в странах с более дешевой рабочей силой; в своей фирме организовать лишь их сборку с расчетом на синергический эффект при смешении;

− добавкой модификаторов: восков, филеров и т.д.

Честная конкуренция, то есть без использования незнания клиента, может идти в основном по третьему направлению. Но и в данном случае возможности бороться за лидерство небезграничны. Все приемы хорошо известны конкурентам.

Взгляд на развитие кожевенной промышленности страны можно изложить в следующих конъюнктурно-образующих факторах.

1. Отсутствие преимуществ по отношению к странам-конкурентам в количестве, качестве и цене кожевенного сырья. Государственное влияние мерами воздействия на возможное выправление данных факторов незначительно.

2. Наличие в стране предприятий – лидеров отрасли, не уступающих по оснащенности лидерам в развитых странах.

3. Широкий доступ к современным химическим технологиям через ведущие зарубежные фирмы, для которых российский рынок в числе важнейших рынков мира.

4. Неразвитость производства основных химических материалов для технологии кожи в стране: жиров, нитроводных, акриловых и полиуретановых дисперсий, функциональных добавок в покрывные краски, ферментных препаратов, антисептиков, специальных реагентов, способных модифицировать ассортиментные группы товаров, уделяя должное внимание экологическому аспекту в технологическом процессе.

5. Возможности внешней среды большинства предприятий используются слабо. Практика поиска и подготовки отдельных квалифицированных работников для предприятия с установлением им повышенных окладов не обеспечивает стратегического преимущества. Передовые западные кожевенные фирмы уже давно предпочитают иметь постоянные связи с ведущими отраслевыми специалистами, не работающими непосредственно на фирме, а с их объединениями в консалтинговых, научных и технологических компаниях. Последние стремятся превратить производственные фирмы в наиболее конкурентоспособные бизнес-единицы путем изучения передового опыта в мире и принятия на себя основных функций по снабжению своих постоянных партнеров лучшими вспомогательными материалами и технологиями. Благодаря такому взаимодействию производственные фирмы становятся обладателями всего передового, что делается в мире кожи, экономят на содержании технического персонала, превращаясь в лидеров производства. Следует подчеркнуть, что такое взаимодействие тесно связанных друг с другом партнеров является постоянным в любой период времени. Часто это проявляется в том, что производственная фирма «обрастает» лабораториями и участками, с которыми устанавливаются виртуальные связи (то есть без юридических отношений). Главная цель партнеров – превратить производственную фирму в лучшую в мире при существенной экономии ресурсов.

6. Отсталая система организации производства и подготовки кадров, включая стажировки на зарубежных предприятиях, отсутствие консалтинговых служб и аутсорсинга, другими словами маркетинговое управление предприятиями на низком уровне. Ассортимент продукции не соответствует ассортиментной политики аналогичных предприятий развитых стран. В частности, отсутствует производство автокожи, занимающей лидирующее место в ассортименте зарубежных фирм. Нет прочных виртуальных связей с наиболее важными потребителями продукции, кроме обувных фабрик. Наблюдается сравнительная перегрузка наших предприятий людскими ресурсами с учетом объемов выпуска продукции. У малых предприятий-производителей отрасли отсутствует ассортиментная, процессная и операционная специализация, что делает их неконкурентоспособными и приводит к банкротству.

7. Финансовая составляющая деятельности предприятий аполитична. Долгие взаимные неплатежи с партнерами носят довлеющий характер.

Кожевенные предприятия России и Республики Беларусь имеют более тесные контакты (высокий уровень сплоченности, часто превышающий уровень конкуренции между ними). Это несомненное преимущество может развиваться дальше в интересах сторон, особенно во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями в образе крупного производителя. В маркетинге такое состояние называется «ценовым лидерством».

Конъюнктура кожевенного рынка в стране такова, что требуются принципиально новые подходы к совершенствованию продукции как в технологии, так и ее продвижении. Классические маркетинговые приемы не срабатывают сегодня в качестве механизмов формирования конкурентных преимуществ, которые можно было бы развить в расширение бизнеса [3]. Демонстрация образцов современной продукции на российских ярмарках показывает в значительной части идентичность видов продукции как в ассортименте, так и в качестве. Предприятия в основе пользуются одними и теми же технологиями и вспомогательными химическими материалами. «Убежать» друг от друга можно лишь за счет финансовых преимуществ, используемых в модернизации оборудования. Лидирующие предприятия могут добиться частичного успеха за счет снижения цен по закупкам («эффект масштаба»). С другой стороны, при отсутствии ры-

ночного роста им приходится терпеть определенные финансовые потери, связанные с необходимостью поддержания сложной и обширной инфраструктуры предприятия.

Наиболее успешные маркетинговые идеи последнего времени основаны не на простом определении своего рынка и постоянном изменении его сегментирования и позиционирования продукта, а на решении задач с использованием латерального маркетинга.

Появление латерального маркетинга тесно связано с усилением конкуренции на рынке, сужением сегментов потребителей. Адаптирование производителей к запросам клиентов делает рынки фрагментарными, то есть значительно меньших размеров, при этом снижается масса прибыли, и падают объемы реализации.

При фрагментации рынков в России кожевенному предприятию легко попасть в ловушку фирм, которые предлагают себя в качестве крупных потребителей, но без предоплаты. Расчеты с такими фирмами крайне затруднены. Кожевенный завод превращается в кредитора, с которым долго не расплачиваются, и сам превращается в должника. Такие взаимоотношения поставщик – потребитель резко снижают конкурентный потенциал российских производителей и разоряют их. Неплательщики должны быть на виду и отрасль должна объявить им войну.

Ссылки:

1. Филип Котлер, Фернандо Триас де Бес. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. М., 2010.
2. Там же.
3. Там же.

References (transliterated):

1. Filip Kotler, Fernando Trias de Bes. Lateral'niy marketing: tekhnologiya poiska revolyutsionnykh idey. M., 2010.
2. Ibid.
3. Ibid.