

УДК 622:65.012.11

**И.В. Селин, В.А. Цукерман**

## **ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ**

*Обострение конкуренции на мировых и внутреннем рынке удобрений обуславливает необходимость для отечественных производителей совершенствовать свою товарную политику. В статье предпринята попытка рассмотреть элементы адаптационной стратегии на примере горно-химической корпорации.*

*Ключевые слова: товарная политика, маркетинговые стратегии, корпорация, внутренний и внешний рынки, позиционирование, конкуренция, диверсификация производства.*

---

**Т**ермин "товарная политика" встречается в экономической литературе, включая словари, значительно чаще, чем промышленная или любая другая составляющая экономической политики корпорации. Как правило, это комплексное понятие, включающее в себя ассортиментную политику, создание новых товаров и обоснование их к производству, исключение из программы товаров, потерявших потребительский спрос, модификацию товаров, вопросы предпродажной подготовки, товарного знака и т.п.

Однако в корпорациях это понятие значительно усложняется в силу появления дополнительных элементов продуктового или функционального взаимодействия. Конечная продукция одного предприятия служит сырьем на другом, а конечная продажа товара передается третьему и так далее. При этом горизонтальная интеграция бывает крайне ограничена, управляющие воздействия поступают из единого центра. Аналогично могут быть централизованы и функции, т.е. функциональные центры ответственности едины для всех или большинства входящих в корпорацию предприятий.

Товарная политика в промышленной корпорации представляет собой неотъемлемую часть экономической политики в отношении центрального элемента комплекса – товара. Составляющими товарной политики являются товарная стратегия, политика в отношении качества, ассортимента, упаковки, маркировки, дизайна, товарных марок и сервиса. Ключевым моментом политики фирмы является вопрос о разумном сочетании стандартизации и адаптации товара к условиям внешних рынков. В маркетинге можно выделить четыре принципиальных направления политики, соответствующих четырем товарным стратегиям [1]:

- простого расширения (экспорт);
- адаптации продукции;
- "обратного" изобретения или новых изобретений;
- прекращения производства товара.

Стратегия простого расширения предполагает стандартизированный подход к экспортному ассортименту. В этом случае корпорация производит и продает на внешних рынках те же товары, что и на внутреннем рынке. При этом ни один из аспектов товарного

развития (характеристики товара, упаковка, дизайн и т.п.) не подвергается изменениям или адаптации к условиям нового внешнего рынка.

К стратегии простого расширения корпорация часто прибегает в том случае, если продажи на внутреннем рынке больше не приносят коммерческого успеха. Она принимает решение о выходе на внешний рынок при появлении признаков снижения объема продаж на внутреннем рынке. Для экономии всех видов издержек по продвижению товара на внешний рынок корпорация использует стратегию простого расширения. Стратегия простого расширения, или экспортная товарная стратегия, должна эффективно сочетаться с общей ассортиментной политикой компании.

Требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в экспортную товарную стратегию. Речь идет о продуманном на сравнительно долгую перспективу решении таких проблем, как оптимизация ассортимента товаров, производимых для экспорта, с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства; установление темпов обновления экспортной продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла товара; определение соотношения новых и старых изделий в экспортной программе; поиск рационального соотношения вещественных товаров и лицензированных знаний, новых и освоенных рынков; организация выхода на внешний рынок с товарами "рыночной новизны", выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и изъятие из экспортной программы существующих товаров, но теряющих позиции на внешних рынках и т.п. Эти проблемы должны решаться с учетом характеристик внешних рынков, их специфики и поведения конкурентов.

В рамках стратегии адаптации продукция модифицируется с учетом осо-

бенностей внешних рынков и среды в целом. Эта стратегия чаще всего используется в маркетинге. Адаптация или модификация товара, т.е. его приспособление к условиям внешних рынков, является основной проблемой товарной политики. Адаптация может касаться не только характеристик самого товара (качества, внешнего вида), но и упаковки, сервисного обслуживания.

Существует ряд факторов, которые требуют необходимости модификации вне зависимости от желания корпорации [2]:

- официальные требования (особые стандарты на товары в данной стране или местности);

- тарифы (иногда уровень пошлин на ввозимые товары будет настолько высоким, что может оказаться выгоднее изготовление или сборка на месте и закупка на местном рынке комплектующих);

- политики национального протекционизма: многие правительства требуют изготавливать продукцию в своей стране для создания рабочих мест и подъема местной промышленности и экономики;

- технические причины: запросы некоторых потребителей невозможно удовлетворить без адаптации технического решения (изменение диаметра поршневых колец для автомобилей, необходимость изменения дизайна, цвета и т.п.);

- особенности местного налогообложения: для снижения суммы налогов производитель может пойти на внесение технических изменений в изделие;

- климатические условия. Так, например, суровые зимние условия в России вынуждают крупных иностранных автомобилестроителей снабжать автомобили специальными системами, предварительно подогревающими холодный двигатель перед запуском.

В случае необходимости адаптации качества товара к внешнему рынку можно выделить некоторые группы факторов, оказывающих влияние на политику качества компании [2]:

- правовые ограничения: законы и постановления; нормы и стандарты;
- страновые тенденции: мода; общая ориентация потребителей (например, в области защиты окружающей среды);
- принятый уровень качества потребляемых товаров; качество предложения (уровень качества потребляемых товаров: качество предложения (уровень качества аналогичных товаров других производителей на целевом внешнем рынке); качество потребления (какие из аналогичных товаров, какого качества пользуются наибольшим спросом);
- характеристики потребления товара: опыт потребления, представления (вкусовые) о необходимых характеристиках и качестве; покупательная способность потребителей;
- сбытовые каналы: виды, количество; компетенция и опыт сервисных компаний; возможности сотрудничества (влияния);
- уровень интеграции страны в мировую экономику; развитие и распространение интернациональных коммуникаций; возможности внешне-торговой деятельности;
- возможные области применения продукта.

При этом необходимо иметь в виду, что рассмотренные группы факторов могут меняться во времени, хотя страны-импортеры в целом стараются не делать «резких» движений, создающих дискомфортность для инвесторов. Однако в ряде случаев стратегические изменения могут наступать вследствие нового позиционирования всей страны, что произойдет, например, после вступления РФ во Всемирную торговую организацию.

Стратегия «обратного» изобретения или новых изобретений не характерна для ресурсных корпораций, поэтому в настоящей статье авторы не сочли нужным ее рассматривать.

На ближайшую перспективу в мировой практике можно с высокой вероятностью прогнозировать сохранение размеров субсидирования агрохимического сектора, а, следовательно, дальнейшее сокращение этого рычага развития рынка. Это означает стабилизацию или в лучшем случае медленное развитие платежеспособного сегмента внутреннего рынка незначительными темпами. С учетом ужесточения странами-импортерами политики в отношении российских удобрений (в период 2007-08 гг. в основном это касалось азотных удобрений) можно прогнозировать усиление действий конкурентов по продвижению профильной продукции на внешний рынок.

Стратегия простого расширения была характерна для компании ФосАгро в 2001-2003 годах, когда снижение спроса на внутреннем рынке позволило значительно увеличить экспортные поставки, к тому же по более высоким ценам. Это позволило в рамках общей товарной политики произвести модернизацию производственных и сервисных мощностей. Что касается последнего пятилетия, то для него характерна адаптационная политика гибридного профиля.

Компания ФосАгро, имея сильные позиции на внутреннем рынке, должна использовать собственные конкурентные преимущества для динамичного развития - как минимум, сохранение занятой ниши по фосфорсодержащим удобрениям в ассортиментно-объемном разрезе и расширение присутствия в секторах азотных удобрений и кормовых добавок. Одним из инструментов такого расширения выступает адаптационная политика, ориентированная

на особенности спроса в отдельных регионах Российской Федерации.

Количество действующих в России тукосмесительных установок ничтожно мало. Для сравнения – в Северной Америке их около 10 тысяч, то есть на два порядка больше. На первом этапе, до 2010 года для удовлетворения потребностей сельского хозяйства необходимо более 100 установок средней мощностью 30 тыс.т в год. Обеспечение их типовыми марками удобрений будет осуществляться совместными усилиями всех производителей России.

Целевые установки позиционирования компании ФосАгро в профильных сегментах реализации товарной продукции на внутреннем рынке РФ обусловлены, с одной стороны, тем, что в отечественном агросекторе расходуется минеральных удобрений в 5-6 раз меньше, чем в странах Европы. С другой стороны, органу государственной власти постоянно увеличивают уровень поддержки сельхозпроизводителей. Исходя из этого, валовый объем продаж в натуральном выражении в ближайшие пять лет может вырасти на 30% и достичь 1090 тыс.т. При этом, несмотря на высокую капиталоемкость горного производства, для повышения конкурентности практически сохраняется рентабельность продаж. Доля корпорации в поставках минеральных удобрений на внутренний рынок Российской Федерации увеличилась с 30 % в 2003 году до 35 % в 2008 году.

Обеспечительными мерами для достижения заданных целей являются:

- планирование развития товаропроводящей сети, прежде всего региональной системы баз хранения с оптимальной зоной покрытия региональных потребителей;
- создание защищенного объема реализации за счет заключения рамочных срочных контрактов с крупными устойчивыми потребителями;

- проведение открытой маркетинговой политики по привлечению потребителей с формированием прозрачной системы скидок к прайсовым ценам реализации;

- формирование пакетов предоставления средств химизации и услуг потребителям на основе изучения их требований и ожиданий;

- использование для привлечения потребителей приема «показательного поля», демонстрирующего четкую корреляцию между прогнозируемой и естественной урожайностью и строгим соблюдением агротехнологий, неотъемлемой частью которых является использование минеральных удобрений;

- комплексное (информационное, техническое, организационное) сопровождение продаж; удобрений с обратной связью от потребителя по всему спектру направлений (качество, упаковка, способ внесения);

- оптимизация управленческих и коммерческих затрат с целью сокращения доли накладных расходов в цене приобретения.

Что касается позиционирования на внешних рынках, то здесь наблюдается, как уже упоминалось, обострение ситуации, связанное не только с появлением новых экспортеров, но и активным проведением политики импортозамещения. Так, у одного из крупнейших мировых потребителей фосфорных удобрений, Китая, соответствующая отрасль промышленности находится под государственным патронажем и развивается в соответствии с пятилетними планами. С учетом роста потребности в удобрениях выпуск ФМУ увеличился с 2001 по 2009 год с 8 до 10 млн т P2O5, при этом основным направлением ввода новых мощностей и расширения действующих становится производство сложных фосфорных минеральных удобрений [4].

Приоритет в инвестиционной политике здесь отдается расширению мощностей на базе китайских технологий, проектирования и оборудования в местах концентрации запасов фосфоритов. Ряд малых и средних предприятий с устаревшей технологией, не развитым ассортиментным рядом и значительными операционными издержками постепенно закрывается. Все это в совокупности с относительно высокими транспортными издержками делает китайский рынок малоперспективным для ФосАгро.

Значительно более благоприятные условия складываются на другом крупнейшем рынке, в Индии, где вплоть до 2015 года не менее 30% фосфорных удобрений будет импортироваться. Именно устойчивое позиционирование позволило компании в 2009 г. укрепить позиции на этом рынке и частично компенсировать потери в других сегментах.

По прогнозу, сделанному Ассоциацией Европейских производителей удобрений (EFMA), потребление удобрений в Европейских странах продолжит снижаться и в ближайшие 10 лет упадет на 9 %, в т.ч. по фосфорсодержащим удобрениям на 14%. В физическом объеме это означает сокращение потребления на 400 тыс. т  $P_2O_5$  с 3.1 до 2.7 млн. т  $P_2O_5$  к 2010 году. Снижение потребления не спасет даже принятие в Европейское Сообщество новых членов из Центральной Европы, планирующийся рост потребления в этих регионах сможет лишь стабилизировать валовое внесение удобрений после 2010 г. Кризисные явления последних лет могут сдвинуть этот срок еще на 2-3 года.

Для российских производителей рынок Европейского Сообщества является самым привлекательным с точки зрения транспортных расходов и доходности. В связи с этим необходимо

приложить максимальные усилия в области качества продукции и развития продуктового ряда компании для сохранения доли на Европейском рынке в условиях жесткой конкуренции, как с европейскими, так и с североафриканскими производителями.

На основе концепции современного автоматизированного производства становится возможным как повышение степени дифференциации продуктов, так и снижение издержек при их изготовлении. Затем этот вид стратегии, получивший название гибридной, был взят на вооружение крупными компаниями с традиционным набором продукции. Сегодня успешные компании пытаются усилить свои конкурентные позиции сразу по нескольким параметрам, то есть одновременно повышать потребительские свойства продукции, имидж: торговой марки, сокращать время разработки новых товаров, уменьшать сроки поставок по заказам, проявлять гибкость в отношении требований покупателей, уделять внимание защите окружающей среды с тем, чтобы снижать производственные издержки.

Для компании ФосАгро адекватной является синхронная гибридная стратегия, объединяющая преимущества низких затрат и дифференциации.

Дифференциация целесообразна для профильной продукции компании:

1. Апатитовый концентрат - элитная ниша уникального высокосортного и высококачественного фосфатного сырья.
2. Фосфорсодержащие удобрения.
3. Кормовые и квалифицированные фосфаты.

Отдельного рассмотрения заслуживают последствия вступления России во Всемирную торговую организацию и распространения на нее правил международной торговли, определяющих возможности государственной под-

держки различных секторов экономики, групп товаропроизводителей, например, экспортеров, установление импортных барьеров, возбуждение и проведение антидемпинговых и специальных расследований и др.

Для сохранения конкурентоспособности российских производителей минеральных удобрений, включая ФосАгро, важны следующие позиции, оставшиеся в разряде проблемных на переговорах:

- базовые условия вступления России в ВТО и связанные с ним темпы либерализации рынка энергоресурсов;

- уровень и темпы снятия защитных барьеров на импортную сельскохозяйственную продукцию, что несет определенные риски перевода платежеспособного спроса с российской продукции на импортную.

Российские отрасли промышленности в целом имеют невысокий уровень конкурентных позиций. По большинству отраслей, в том числе и минеральных удобрений, отмечается высокий уровень конкуренции и посредственные или слабые конкурентные позиции. Отсюда риски вступления в ВТО, даже включая наличие переходного периода для адаптации к новым условиям.

Особое опасение вызывает изменение налогового законодательства, в том числе при присоединении к Киотскому соглашению. Единовременный краткий рост экологических платежей приведет к вымыванию оборотных средств промышленных предприятий, ухудшению их финансовых показателей и, как следствие, изъятию ресурсов, необходимых для инвестиционных мероприятий, в том числе направленных на снижение отрицательного воздействия на окружающую среду. При этом необходимо отметить, что работа в этом направлении входит в качестве одной из приоритетных в плане развития ФосАгро. Это связано, во-первых, с про-

водимыми работами по обновлению аппаратного оформления производственных процессов, направленных на ресурсосбережение и соответствие мировому уровню. Во-вторых, с конкуренцией с ведущими мировыми производителями удобрений, в сферу важнейших интересов которых входит постоянная работа на выдерживание самых жестких экологических стандартов. В-третьих, в связи с предстоящим выходом на рынок мирового капитала публичность становится важной составляющей деятельности российских компаний.

Кроме этого значительного фактора, существенно увеличивающего нагрузку на бюджеты горных и химических предприятий, в этом же направлении действует и требование переоформления прав постоянного (бессрочного) пользования земельными участками на аренду или их выкуп. В соответствии с новыми положениями Земельного кодекса Российской Федерации цена земли устанавливается в интервале от трех до тридцатикратного размера ставки земельного налога. В условиях хронического дефицита бюджетов субъектами РФ фиксируется предельный коэффициент, что приводит к суммам в сотни миллионов рублей, крайне осложняющих деятельность корпорации перед подготовкой к вступлению в ВТО.

Таким образом, на ценовую конкурентоспособность продукции российской отрасли минеральных удобрений при вступлении во Всемирную торговую организацию будут оказывать влияние следующие осложняющие факторы:

- либерализация рынка энергоресурсов, что приведет к формированию многоступенчатой инфляционной "волны" в связи с возрастанием влияния естественных монополий на величину инфляции издержек;

– динамика тарифов на транспортировку сырья и продукции, на которой тоже отражается рост цен на топливо и электрическую энергию;

– движение валютного курса, прогнозы которого в условиях роста цен на нефть свидетельствуют о реальном укреплении рубля;

– изменение налогового законодательства, в первую очередь в части земельных и экологических платежей;

– динамика расходов на оплату труда, а также материальных затрат на сырье, оборудование и т.п.

Все указанные факторы будут действовать в направлении увеличения нагрузки на затратную часть бюджетов, особенно для горных и химических предприятий. С учетом значительной транспортной составляющей производители минеральных удобрений будут находиться под эффектом "ножниц" – относительной стабильности доходной части и растущей затратной.

С учетом всех возможных негативных факторов и рисков компания постоянно расширяет деятельность по усилению своих конкурентных преимуществ. Так, для «Череповецкого «Азота» реализуется инвестиционная программа, которая позволит увеличить производство аммиака до 1 млн.т в год. На «Аммофосе» наращивается производство удобрений за счет увеличения потребления апатитового концентрата и производства новых марок сложных удобрений.

В плане улучшения логистики предполагается построить новый терминал в Мурманском порту, приобретение в лизинг железнодорожного подвижного состава. Стратегическим направлением товарной политики компании ФосАгро является рост выпуска и переработки нефелинового концентрата. В целом все это позволит создать мощный сбалансированный территориально-производственный комплекс в Северо-Западном регионе.

---

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга (Пер. с англ.). М.: Прогресс, 1996. – 726 с.
2. *Маркетинг* (Под ред. акад. Романова А.Н.). М.: ЮНИТИ, 2008. – 545 с.
3. *Карлофф Б.* Деловая стратегия (Пер. в англ., науч. ред. В.А.Приаксиева). М.: Экономика, 2003. – 239 с.
4. *Помыткин С.* ФосАгро диверсифицирует бизнес / Профиль, 2006, № 36. – С.64-67. **VIAS**

---

#### КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

*Селин И.В.* – кандидат экономических наук, начальник бюро по мотивации и управлению персоналом Обогастительного комплекса, Центральной лаборатории, отдела Технического контроля ОАО «Апатит», tsukerman@iep.kolasc.net.ru

*Цукерман В.А.* – кандидат технических наук, заведующий отделом промышленной и инновационной политики, Институт экономических проблем, Кольский научный центр РАН, tsukerman@iep.kolasc.net.ru

