

Формирование новой структуры для завоевания рынков

Какие структуры формируются в транснациональных корпорациях для обеспечения конкурентоспособности на быстроразвивающихся рынках

Краткий обзор

Перспективы сектора розничной торговли и производства потребительских товаров на 2009 год кажутся весьма неопределенными во всем мире. Большинство развитых рынков переживают период рецессии, и, несмотря на проблески надежды на то, что темпы снижения ключевых показателей замедлятся, до реального восстановления экономики пока еще далеко. Быстроразвивающиеся рынки, на которые многие компании сектора розничной торговли и производства потребительских товаров, а также многих других секторов возлагали особые надежды с точки зрения роста, сегодня тоже испытывают трудности. Глубина и масштабность проблем, стоящих перед быстроразвивающимися рынками, очень беспокоит руководителей высшего звена предприятий сектора розничной торговли и производства

потребительских товаров. В последние годы они осуществили крупные инвестиции в данные страны в расчете на значительный рост. С учетом нынешних перспектив компаниям будет нелегко достичь целевых показателей роста на быстроразвивающихся рынках. Так как экономика многих развитых рынков все еще находится в свободном падении, компаниям необходима финансовая отдача от операций на быстроразвивающихся рынках, чтобы улучшить общий показатель прибыли от проектов во всем мире и оправдать инвестиции, осуществленные за последнее десятилетие.

В этом году мы станем свидетелями негативного влияния следующих тенденций на сектор розничной торговли и производства потребительских товаров.



Замедление темпов роста быстроразвивающихся рынков

Специалисты ожидали, что отставание быстроразвивающихся рынков от развитых экономик несколько снизится в период спада (в 2009 году прогнозируется сокращение объемов рынков США и Еврозоны на 2%, а экономики Великобритании – на 2,6%). Однако этим ожиданиям вряд ли суждено осуществиться, учитывая глобальный характер текущего кризиса. Экономические системы латиноамериканских государств и стран с переходной экономикой чувствительны к спадам деловой активности своих торговых партнеров

из Северной Америки и Западной Европы соответственно. Перспективы роста по-прежнему выглядят более благоприятными для Азии благодаря сильным позициям Китая и Индии в последние годы, но в обеих странах наблюдается замедление темпов роста розничных продаж. Как видно из таблицы, темпы роста ВВП на быстроразвивающихся рынках замедляются. В некоторых странах, таких как Бразилия, Китай, Россия и др., возвращение темпов роста на уровень 2008 года ожидается не ранее, чем через пять лет.

Таблица 1. Замедление темпов роста ВВП

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Страна	Изменение реального ВВП за год, %					
Бразилия	5,3	1,6	3,2	4,1	4,0	4,0
Китай	9,0	6,0	7,3	8,4	8,5	8,7
Индия	5,3	5,0	6,6	7,8	8,1	7,9
Индонезия	6,1	1,9	2,2	5,2	5,9	6,1
Мексика	1,5	- 1,8	1,4	3,5	3,8	3,5
Польша	4,8	1,5	2,4	3,3	3,7	3,8
Россия	6,0	1,0	4,0	4,6	4,6	4,7
Украина	2,1	- 6,0	2,0	3,8	5,0	4,8
Вьетнам	6,2	3,0	4,0	4,3	5,1	6,5
США	1,2	- 2,0	0,6	1,5	1,9	2,1
Европейский союз	0,9	- 2,0	0,1	1,5	2,0	2,2
Мировой рынок	6,1	2,5	4,6	5,9	6,2	6,2

■ Фактические данные
■ Оценки
■ Прогнозы

Источник: Economist Intelligence Unit

Резкое падение доверия потребителей в мире

Сокращение объемов торгового оборота между развитыми и быстроразвивающимися рынками уже привело к спаду производства, закрытию заводов и росту безработицы в Латинской Америке, Центральной и Восточной Европе, а также Азии. В странах, где объемы экспорта рабочей силы весьма велики, например в Мексике, Индии и на Филиппинах, также начинают ощущаться последствия сокращения поступлений денежных средств от эмигрантов.

Все это приведет к ухудшению настроения потребителей и снижению доходов от продаж продукции на многих рынках. Предметы первой необходимости, такие как продовольственные товары, напитки, табак и предметы обихода, скорее всего, будут продаваться в тех же

количествах, хотя произойдет определенное снижение общей стоимости продаж, так как покупатели перейдут на более дешевые марки и товары, продающиеся со скидками. Расходы на одежду, бытовую технику и электронику, а также на услуги в сфере досуга (например, на рестораны и гостиницы) могут снизиться, так как они утрачивают привлекательность для потребителей в период финансовых затруднений.

Правительства многих стран объявили о программах радикальных финансовых мер по поддержанию уровня активности потребителей на необходимом уровне. Такие программы действуют как в развитых, так и в быстроразвивающихся странах, хотя эффект от этих мер почувствуется не сразу.

Повышенное внимание к вопросам эффективности и ценообразования

Предприятия сектора розничной торговли и производства потребительских товаров будут предоставлять значительные скидки на свою продукцию и услуги с целью удержания своей доли рынка. В сфере товаров первой необходимости, например продовольственной продукции, потребители переключатся на более дешевые наименования, что улучшит позиции розничных магазинов сниженных цен за счет ухудшения положения розничных предприятий среднего ценового сегмента. Предполагается, что последние будут менять систему ценообразования, чтобы удержать свою долю рынка.

В этой ситуации очень сильно страдают компании, занимающиеся торговлей предметами роскоши, так как

более богатые потребители начинают экономить, а невозможность получения кредита негативно влияет на приобретение более престижных товаров. Хотя сектор торговли предметами роскоши традиционно проявлял большую жизнеспособность в периоды спада, чем рынок товаров и услуг средней стоимости, сокращения персонала в сферах с высоким уровнем оплаты труда (например, в банковской сфере) неизбежно скажутся на объемах продаж. Французская группа LVMH, занимающаяся торговлей предметами роскоши, и британская компания, торгующая предметами одежды под торговой маркой Burberry, продолжали демонстрировать рост в основном за счет деятельности на азиатских рынках и сохранения спроса

на их бренды. Однако обе компании опасаются того, что спад в экономике окажет влияние на их продажи в ближайшие годы. Французская косметическая фирма L'Oréal также ожидает, что условия ведения торговли в 2009 году будут непростыми. Предприятиям розничной торговли предметами роскоши придется решать трудную задачу снижения цен без ухудшения показателя нормы прибыли и восприятия бренда потребителями.

Инициативы предприятий розничной торговли по организации более эффективного проникновения на рынки быстроразвивающихся стран

Большинство предприятий розничной торговли, работающих в странах с быстроразвивающейся экономикой, пришли на эти рынки не так давно. Достаточно большие возможности для развития в собственной стране и ужесточение регулирования за рубежом традиционно считались сдерживающими факторами для иностранных инвестиций. Однако в последние 15 лет компании розничной торговли стали проводить более активную политику выхода на международные рынки и захвата большей доли на некоторых быстроразвивающихся рынках Латинской Америки, Восточной Европы и Азии.

Компании розничной торговли с наиболее развитой на сегодняшний день международной структурой обеспечили себе присутствие на рынках быстроразвивающихся стран и проводят оценку своей внутренней структуры и возможностей ее преобразования для обеспечения более глубокого проникновения в эти страны. Компании, которые действительно «набрали критическую массу»

Компании также будут уделять внимание собственной структуре и изыскивать возможности для снижения затрат и сокращения штата сотрудников. Среди прочего, они будут пересматривать свои внутренние процессы, чтобы повысить эффективность и возложить выполнение общих функций на единые центры обслуживания на региональном и глобальном уровне.

на быстроразвивающихся рынках, начинают создавать региональные структуры, в которых они вводят дополнительный уровень управления, занимающий промежуточное положение между головным офисом, отвечающим за всю деятельность в международном масштабе, и операционными подразделениями в отдельных странах.

У региональных структур есть ряд преимуществ. Они обеспечивают более эффективную передачу информации с мест в головной офис, что позволяет ему повышать уровень стратегического руководства и контроля. Кроме того, региональные офисы более активно содействуют продвижению талантливых специалистов и развитию их управленческих качеств. Среди преимуществ для филиалов на местах – получение доступа к передовому опыту на международном уровне, более быстрое внедрение технологических новшеств и более привлекательные возможности карьерного роста.

Стремление компаний сектора производства потребительских товаров к экономии на масштабах

Многие компании, занятые в секторе производства потребительских товаров, значительно обогнали предприятия розничной торговли благодаря гораздо более длительному присутствию на рынках быстроразвивающихся стран. Если раньше их структура была децентрализованной, то сегодня компании сектора производства потребительских товаров находятся на стадии преобразований. Они вводят более упрощенную и централизованную структуру в своей организации с целью сокращения затрат и исключения дублирования функций бэк-офиса путем создания общих центров обслуживания для нескольких рынков или регионов.

В результате компании сектора производства потребительских товаров становятся более централизованными в некоторых областях, но по-прежнему остаются децентрализованными в других. Решения в отношении деятельности, направленной на привлечение потребителей, к примеру в области маркетинга, повышения эффективности продаж в магазинах, стратегии ценообразования

и адаптации продукции к местным требованиям, до сих пор принимаются на уровне отдельной страны. Однако такие функции, как управление персоналом, финансами, информационными системами и вопросами, связанными с производственными помещениями, управлением цепочкой поставок и снабжением, осуществляются региональными офисами либо международными сервисными центрами.

Процесс преобразований в компаниях сектора производства потребительских товаров на быстроразвивающихся рынках активизировался с приходом на рынок иностранных компаний розничной торговли. Они оказали глубокое влияние на формирование представления компаний сектора потребительских товаров о своих цепочках поставок и сетях сбыта. Укрепление взаимоотношений с компаниями розничной торговли – это приоритетная задача, потому что эти компании становятся крайне важным каналом дальнейшего проникновения на быстроразвивающиеся рынки.

Акцент на создании единой корпоративной культуры в рамках международной организации с учетом особенностей национальных культур быстроразвивающихся рынков

Кроме расширения физического присутствия на быстроразвивающихся рынках, компании сектора розничной торговли и производства потребительских товаров стремятся к сплочению коллектива на основе единой корпоративной культуры. Компании называют

единую корпоративную культуру, в основе которой лежат такие универсальные ценности, как уважение друг к другу и ориентация на обслуживание клиентов, ключевым фактором, который позволяет компании сохранить свои отличительные черты при расширении

на рынки быстроразвивающихся стран. Фирмы отказываются от управленческой культуры, которая опирается в основном на национальное самосознание какой-либо одной части коллектива. В основе культуры должны лежать ценности, которые находят отклик у всех сотрудников независимо от их национальности.

На этих ценностях должны базироваться корпоративные решения и практика ведения бизнеса на быстроразвивающихся рынках. Например, компании считают, что выбор таких партнеров для осуществления совместной деятельности, которые разделяют культурные и этические ценности,

является определяющим фактором успешного и устойчивого сотрудничества. Это особенно важно еще и потому, что корпоративное поведение на быстроразвивающихся рынках играет огромную роль для поддержания репутации компании в своей собственной стране. Соблюдение требований законодательства рассматривается как ключевая функция, благодаря которой компаниям удается добиться четкого определения своих ценностей, принципов деловой этики и политики в области устойчивого развития.

Сохранение высокого спроса на высококвалифицированные управленческие кадры на быстроразвивающихся рынках

Компании, занятые в секторе розничной торговли и производства потребительских товаров, приобрели на быстроразвивающихся рынках репутацию предприятий с весьма привлекательными условиями работы, и многие специалисты, находящиеся в поиске работы, хотели бы работать в этих фирмах. Однако на уровне руководителей среднего и высшего звена наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров – на быстроразвивающихся рынках имеется меньше опытных специалистов. Существует мнение, часто совершенно необоснованное, что на быстроразвивающихся рынках сотрудники легко уходят из одной компании, если в другой им предлагают несколько более высокую заработную плату. Более правильным представляется следующее объяснение: в основе перехода в другую компанию лежит не более высокая заработная плата, а неправильное определение компанией важнейших факторов, способствующих привлечению и удержанию

каждого отдельного сотрудника и отсутствие должного внимания к этим факторам. Компании должны стремиться к созданию общего компенсационного пакета, в который включены все выплаты и льготы – от базовой заработной платы до предоставления возможностей обучения и карьерного роста.

Очень важно обеспечивать быструю и результативную передачу опыта организации на быстроразвивающиеся рынки, и для этой цели компании часто направляют туда иностранных специалистов из своего головного офиса и реализуют политику управления высококвалифицированными кадрами, которая стимулирует их мобильность. Благодаря созданию региональных офисов можно ускорить передачу опыта и накопленных знаний, а также обеспечить компаниям стратегически выигрышную позицию в области привлечения высококвалифицированных кадров в регионе.

Контакты в России по оказанию услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров:

Дэйл Кларк

Партнер

Руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров

Тел.: +7 (495) 967 6048

dale.clark@ru.pwc.com

Джонатан Торнтон

Партнер

Услуги по сопровождению сделок с капиталом

Тел.: +7 (495) 967 6032

jonathan.thornton@ru.pwc.com

www.pwc.ru

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящей публикации, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящей публикации. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, компании сети PricewaterhouseCoopers, их сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с чьими-либо действиями (бездействиями), основанными на информации, содержащейся в настоящей публикации, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящей публикации.

© 2009 PricewaterhouseCoopers. Все права защищены. Под «PricewaterhouseCoopers» понимаются фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.