

Оглавление

Список рисунков.....	5
Список таблиц.....	7
Предисловие Автора.....	11
Благодарности.....	13
Введение. Маркетинг — философия XXI в.....	18
Часть I. STEP-анализ.....	35
Глава 1. Видение.....	36
Глава 2. Политико-правовая среда в России в первом десятилетии XXI в.....	40
Глава 3. Экономическая среда в России в первом десятилетии XXI в.....	45
Глава 4. Демографическая среда в России в первом десятилетии XXI в.....	61
Глава 5. География России.....	73
Глава 6. Распределение доходов и социальная структура в России в первом десятилетии XXI в.....	88
Часть II. Фирма и рынок.....	ЮЗ
Глава 7. Миссия фирмы.....	104
Глава 8. Рынок и структура фирмы.....	111
Глава 9. Определение и границы рынка.....	120
Глава 10. Объем рынка.....	125
Глава 11. Динамика рынка.....	138
Глава 12. Привлекательность рынка: матрица MacKinsy—GE. Оценка рисков: матрица Ансоффа.....	145
Глава 13. Миф о доле рынка или не миф?.....	155
Глава 14. Состояние конкуренции.....	164
Глава 15. Устойчивые конкурентные преимущества.....	172
Глава 16. Аналитическая схема Майкла Портера.....	176
Глава 17. SWOT-анализ.....	186
Глава 18. Сегментирование.....	195
Часть III. Товар и бренд.....	209
Глава 19. Понятие товара в маркетинге и концепция Уникального Торгового Предложения (УТП).....	210
Глава 20. Позиционирование: «Битва за узнаваемость».....	218

Березин, Игорь Станиславович.

Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / Игорь Станиславович Березин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Вершина, 2008. — 480 с.: ил., табл. - ISBN 978-5-9626-0335-3.

Агентство СІР РГБ

Маркетинговый анализ — инструмент повышения конкурентоспособности любой компании. В книге рассматриваются ключевые аспекты маркетингового анализа, которые проиллюстрированы примерами из отечественной практики за 2001-2005 гг. В каждой главе даются задания для самостоятельной работы, выполнив которые читатель сможет создать свой маркетинговый план. Также представлен обширный список литературы по теме с комментариями автора.

Книга адресована предпринимателям, руководителям маркетинговых департаментов, менеджерам по маркетингу, бренд-менеджерам.

УДК 339.138(470+571)
ББК 65.291.3(2Рос)

© Макет, оформление. ООО «Вершина», 2008

© Игорь Березин, 2008

Глава 21. Концепция жизненного цикла товара.....	228
Глава 22. Ассортимент и ассортиментная политика. ABC-анализ.....	236
Глава 23. Портфельный анализ: матрица BCG.....	248
Глава 24. Брендинг — основы.....	256
Глава 25. Брендинг — вершины.....	270
Часть IV. Цена	289
Глава 26. Цена имеет значение!.....	290
Глава 27. Дифференцирование цен.....	299
Глава 28. Эластичность — это важно!.....	305
Часть V. Продвижение	311
Глава 29. Каналы распределения.....	312
Глава 30. Стимулирование сбыта.....	321
Глава 31. Реклама.....	329
Глава 32. PR (отношения с общественностью).....	345
Глава 33. Бюджет маркетинга и эффективность рекламы.....	353
Вместо заключения. Кто такие консультанты по маркетингу, зачем они нужны, какие они бывают, как их выбирать и как с ними работать.....	360
Приложения	369
Приложение 1. Лучшие книги по маркетингу, изданные на русском языке в 2001–2006 гг.....	370
Приложение 2. Международная классификация товаров и услуг (МКТУ 8)....	385
Приложение 3. Закон о товарных знаках.....	397
Приложение 4. Закон о конкуренции.....	420
Приложение 5. Новый закон о рекламе.....	444
Приложение 6. 100 самых дорогих брендов мира.....	475

Список рисунков

Рисунок В.1. Место маркетинга в структуре современного управления.....	21
Рисунок В.2. Структура маркетинга.....	23
Рисунок В.3. Задачи менеджеров по маркетингу.....	23
Рисунок 1.1. Структура Видения.....	38
Рисунок 3.1. Динамика ВВП, трлн руб., ФСГС.....	48
Рисунок 3.2. Динамика ВВП, млрд долл. по официальному курсу.....	48
Рисунок 3.3. Динамика ВВП, млрд долл., экспертная оценка.....	48
Рисунок 3.4. Динамика ВВП, трлн долл. по ППС, оценки МВФ, ЦР и др.....	49
Рисунок 3.5. Номинальный (в долл.) темп прироста ВВП к предыдущему году, %.....	49
Рисунок 3.6. Динамика доходов населения, трлн руб., ФСГС.....	52
Рисунок 3.7. Динамика доходов населения, млрд долл., официальный курс....	52
Рисунок 3.8. Номинальный (в долл.) прирост доходов населения, %.....	53
Рисунок 3.9. Динамика доходов населения, млрд долл., экспертные оценки....	53
Рисунок 5.1. Карта регионов.....	78
Рисунок 8.1. Продукт-ориентированная структура управления.....	115
Рисунок 8.2. Функционально-ориентированная структура управления.....	115
Рисунок 11.1. Динамика роста рынка розничных продаж мобильных телефонов. Данные — «Евросеть».....	138
Рисунок 11.2. Динамика рынка одежды, млрд долл.....	142
Рисунок 11.3. Динамика рынка «новых» автомобилей, млрд долл.....	142
Рисунок 11.4. Динамика рынка бытовой техники, млрд долл.....	142
Рисунок 11.5. Динамика рынка мобильной связи, млрд долл.....	142
Рисунок 11.6. Динамика рынка пива, млрд долл.....	143
Рисунок 11.7. Динамика рынка пива, млн л.....	143
Рисунок 11.8. Динамика рынка сока, млн л.....	143
Рисунок 14.1. Ведущие игроки рынка бисквитов, 2002 г.....	169
Рисунок 14.2. Ведущие игроки рынка пива, 2004 г.....	169
Рисунок 14.3. Ведущие игроки рынка фармдистрибуции, 2005 г., млн долл....	170
Рисунок 16.1. Пять сил Портера: общий вид.....	176
Рисунок 18.1. Отношение среднего класса к автомобилю, 2002 г.....	202
Рисунок 18.2. Отношение среднего класса к «летнему отдыху», 2002 г.....	204
Рисунок 19.1. Пирамида Маслоу.....	211
Рисунок 19.2. Три уровня товара. Схема Ф. Котлера.....	212

Рисунок 19.3. Качества товара. Схема Ф. Котлера.....	212
Рисунок 19.4. Миссия, Видение, УТП.....	216
Рисунок 21.1. Классический жизненный цикл товара.....	228
Рисунок 21.2. Жизненный цикл товара-«фетиша».....	229
Рисунок 21.3. Полный жизненный цикл товара.....	231
Рисунок 21.4. Точки жизненных циклов 3 марок компании «АльтерВест».....	233
Рисунок 21.5. Жизненный цикл марки (бренда).....	234
Рисунок 21.6. Жизненный цикл модели.....	234
Рисунок 21.7. График жизненного цикла товара-«провал».....	234
Рисунок 21.8. График жизненного цикла товара-«увлечение».....	235
Рисунок 21.9. График жизненного цикла товара-«мода».....	235
Рисунок 21.10. График жизненного цикла товара-«ностальгия».....	235
Рисунок 22.1. Закон Парето и ABC-анализ.....	244
Рисунок 24.1. Доверие к торговой марке.....	258
Рисунок 24.2. Основные обязательные шаги в разработке бренда.....	269
Рисунок 25.1. «Колесо бренда».....	272
Рисунок 25.2. Выделение восприятия бренда.....	277
Рисунок 25.3. Мыслительное поле персонального бренда.....	278
Рисунок 25.4. Мыслительное поле бренда IKEA.....	278
Рисунок 25.5. Мыслительное поле бренда Starbucks.....	279
Рисунок 25.6. Мыслительное поле бренда KIDSITALIA.....	279
Рисунок 25.7. Определение бренда.....	280
Рисунок 25.8. Бренд-код SAS.....	280
Рисунок 26.1. Структура цены ноутбука Maytag, 1997 г.....	295
Рисунок 29.1. Потoki товародвижения.....	313
Рисунок 30.1. Планирование покупок.....	321
Рисунок 31.1. Процесс передачи и приема информации.....	329
Рисунок 31.2. Запоминаемость рекламы. «Правило Зильске».....	342

Список таблиц

Таблица В.1. Этапы проникновения маркетинга па различные рынки.....	25
Таблица В.2. Ключевые различия между b2c и b2b-маркетингом.....	25
Таблица В.3. Три основных способа производства.....	27
Таблица 3.1. Динамика валового внутреннего продукта (ВВП).....	50
Таблица 3.2. Динамика доходов и расходов населения, 1990-2007 гг.....	54
Таблица 3.3. Динамика инфляции, 1990-2005 г.....	56
Таблица 3.4. Показатели денежного рынка, 1990-2005 гг.....	58
Таблица 3.5. Занятость и безработица, 1990-2005 г.....	60
Таблица 4.1. Основные демографические показатели населения России, 1982-2005 г.....	64
Таблица 4.2. Половозрастной состав населения России.....	68
Таблица 4.3. Семьи России. Данные переписи 2002 г.....	70
Таблица 5.1. Крупнейшие города России.....	74
Таблица 6.1. Распределение доходов населения во втором полугодии 2005 г. Данные ФСГС.....	94
Таблица 6.2. Распределение населения по величине среднедушевых денежных доходов. Данные ФСГС.....	95
Таблица 6.3. Распределение населения России по доходным группам в 2006 г. Оценка — И. Березин.....	96
Таблица 9.1. Представления о ценовых сегментах пивоваров и потребителей.....	124
Таблица 10.1. Оценка емкости рынков услуг в 2005 г.....	133
Таблица 10.2. Оценка емкости рынка непродовольственных товаров, 2005 г.....	134
Таблица 10.3. Оценка емкости рынков продовольственных товаров, 2005 г.....	136
Таблица 11.1. Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2001 г.....	139
Таблица 11.2. Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2002 г.....	140
Таблица 11.3. Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2003 г.....	140
Таблица 11.4. Динамика ключевых показателей рынка деловых изданий, апрель 2001 — апрель 2003 г.....	140
Таблица 12.1. Матрица MacKinsy—GE, общий вид.....	146
Таблица 12.2. Матрица MacKinsy—GE для компании «Дарья», 2001 г.....	147
Таблица 12.3. Матрица MacKinsy—GE, концерн «Группа Союз», 2001 г.....	148
Таблица 12.4. Матрица MacKinsy—GE, ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002 г.....	148

Таблица 12.5. Матрица MacKinsy—GE, «Русский бисквит», 2003 г.....	149
Таблица 12.6. Матрица MacKinsy—GE, «Евросеть», 2005 г.....	149
Таблица 12.7. Матрица MacKinsy—GE, «Империал вин», 2005 г.....	150
Таблица 12.8. Матрица MacKinsy—GE, ROMIR Monitoring, 2005 г.....	151
Таблица 12.9. Матрица Ансоффа: общий вид.....	152
Таблица 12.10. Матрица Ансоффа, «Группа Союз», начало 2001 г.....	152
Таблица 12.11. Матрица Ансоффа, «Дарья», начало 2002 г.....	153
Таблица 12.12. Матрица Ансоффа, сеть магазинов джинсовой одежды, 2001 п....	153
Таблица 12.13. Матрица Ансоффа, «АльтерВест», 2005 г.....	153
Таблица 14.1. Динамика распределения рыночных долей на российском рынке соков.....	170
Таблица 16.1. Зависимость доходности отрасли от уровня барьеров входа и выхода.....	178
Таблица 17.1. Матрица SWOT-анализа; общий вид.....	186
Таблица 17.2. Матрица SWOT-анализа, Институт Социальных Коммуникаций, февраль 1998 г.....	187
Таблица 17.3. Матрица SWOT-анализа, сеть магазинов джинсовой одежды, осень 2001 г.....	189
Таблица 17.4. Матрица SWOT-анализа, компания, торгующая продукцией промышленного назначения, январь 2001 г.....	190
Таблица 17.5. Матрица SWOT-анализа, исследовательский проект «Стиль жизни среднего класса», декабрь 2001 г.....	190
Таблица 17.6. Матрица SWOT-анализа, компания «Дарья», январь 2002 г.....	191
Таблица 17.7. Матрица SWOT-анализа, компания «Русский бисквит», лето 2003 г.....	191
Таблица 17.8. Матрица SWOT-анализа, компания «АльтерВест», зима 2002 г.....	192
Таблица 17.9. Матрица SWOT-анализа, ОАО «ГАЗ», конец 2005 г.....	193
Таблица 17.10. Матрица SWOT-анализа компании «Алроса», 2005 г.....	193
Таблица 17.11. Матрица SWOT-анализа компании «Алроса», 2005 г.....	194
Таблица 18.1. Карта «Оборот / вид строительства».....	198
Таблица 18.2. Карта «Юридическая форма / вид финансирования».....	199
Таблица 18.3. Карта «Регион / количество занятых».....	199
Таблица 18.4. Карта «Возраст / доход + пол».....	199
Таблица 18.5. Карта «Регион / цена».....	199
Таблица 18.6. Карта сегментирования для компании «Дарья», осень 2001 г.	200
Таблица 18.7. Карта сегментирования для компании «АльтерВест», весна 2003 г.....	206

Таблица 19.1. Классификация товаров.....	211
Таблица 20.1. Карта ценового позиционирования: общий вид.....	225
Таблица 20.2. Карта позиционирования компании «Дарья» (фрагмент), конец 2001 г.....	225
Таблица 20.3. Карта позиционирования соков и нектаров компании «Вимм-Билль-Данн», 2001 г. Составлено по ощущениям потребителей.....	226
Таблица 20.4. Карта позиционирования мороженого компании «АльтерВест», 2003 г.....	226
Таблица 20.5. Карта позиционирования компании «Русский бисквит», середина 2003 г.....	226
Таблица 20.6. Карта позиционирования компании «Империал вин», середина 2005 г.....	226
Таблица 22.1. Финансовые показатели по ассортиментным группам до сокращения.....	238
Таблица 22.2. Финансовые показатели по ассортиментным группам после сокращения.....	238
Таблица 22.3. Исходная позиция.....	242
Таблица 22.4. Ассортимент вырос.....	242
Таблица 22.5. Сократилось количество категорий.....	243
Таблица 22.6. Завершенный цикл сжатия.....	243
Таблица 22.7. Таблица ABC-анализа. Сокращенный вариант.....	245
Таблица 22.8. ABC-XYZ-анализ.....	246
Таблица 23.1. Матрица Boston Consulting Group — общий вид.....	248
Таблица 23.2. Матрица Boston Consulting Group. Институт Социальных Коммуникаций, 1997 г.....	250
Таблица 23.3. Матрица Boston Consulting Group — Unilever, 2000 г.....	250
Таблица 23.4. Матрица Boston Consulting Group для крупной издательской компании, весна 2001 г.....	251
Таблица 23.5. Матрица Boston Consulting Group — компания «Дарья», 2001 г.	252
Таблица 23.6. Матрица Boston Consulting Group — сеть магазинов джинсовой одежды, 2001 г.....	253
Таблица 23.7. Матрица Boston Consulting Group — концерн «Группа Союз», начало 2001 г.....	253
Таблица 23.8. Матрица Boston Consulting Group — компания «Русский бисквит», 2003 г.....	253
Таблица 23.9. Матрица Boston Consulting Group — компания «АльтерВест», 2003 г.....	253
Таблица 23.10. Матрица Boston Consulting Group для многопрофильного холдинга, 2003 г.....	254

Таблица 23.11. Матрица Boston Consulting Group для отраслей — Россия, 2003 г.....	254
Таблица 23.12. Матрица Boston Consulting Group — «Империял вин», 2005 г.....	254
Таблица 24.1. Процент потребителей, приверженных одной торговой марке. США, 2000 г.....	258
Таблица 24.2. Категории имен брендов.....	261
Таблица 25.1. «Колесо бренда» для автомобильных брендов.....	272
Таблица 25.2. Стоимость российских брендов в 2002 г.....	283
Таблица 25.3. Стоимость российских брендов в 2005 г.....	284
Таблица 25.4. Самые дорогие мировые бренды, 2001 г.....	285
Таблица 25.5. Самые дорогие мировые бренды, 2005 г.....	287
Таблица 26.1. Стратегии при разных соотношениях цены и качества.....	293
Таблица 26.2. Структура издержек ВШМБ, 2002 г.....	296
Таблица 26.3. Структура цены бутылки виски, США, 2001 г.....	297
Таблица 26.4. Структура цены книги, Россия, 2003 г.....	297
Таблица 26.5. Структура цены тонны алюминиевого профиля, Россия, 2002 г.....	297
Таблица 28.1. Эластичность спроса на автомобили в США, 1978-1981 гг.....	308
Таблица 28.2. Эластичность по цене на некоторые товары и товарные группы, США, 80-е гг. XX в.....	308
Таблица 29.1. Крупнейшие розничные сети в России, 2005 г.....	316
Таблица 30.1. Аналитическая решетка Блейка и Мутона.....	323
Таблица 31.1. Российский рынок рекламы, 2000-2005 гг., млн долл.....	330

Предисловие Автора

Если написанный текст невозможно воспроизвести в устной форме — это плохой текст!

*Чарльз Раут Миллз, автор книги
«Социологическое воображение»*

Осенью 2000 г. меня попросили прочесть краткий курс «Маркетингового Анализа» (МА) студентам МВА Высшей Школы Международного Бизнеса (ВШМБ) Академии Народного Хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ.

Естественно, одним из первых вопросов, который мне задали слушатели, был: «Какую специальную литературу Вы порекомендуете?» К сожалению, тогда я не смог дать на этот вопрос удовлетворительного ответа, поскольку еще при подготовке курса с удивлением обнаружил, что специальной литературы по этой теме на русском языке не существует.

То есть, конечно, литературы было много. Практически в любой книге по маркетингу или менеджменту упоминаются и концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), и уникальное торговое предложение (УТП), и кривая опыта, и матрица Бостонской Консультационной Группы (BCG), и SWOT-анализ, и схема Портера, и много других элементов маркетингового анализа. Но нигде вопросы маркетингового анализа не были сведены воедино в рамках отдельной главы или части. К тому же подавляющее большинство российских авторов либо вовсе не приводили примеров практического применения инструментов МА, либо приводили условные (и, прямо скажем, далекие от реальной жизни) учебные примеры, либо апеллировали к опыту, заимствованному из западных учебников.

Включить в работу, посвященную МА, достаточное количество примеров, заимствованных из реального российского опыта, тогда и правда было весьма непросто.

Во-первых, этого опыта в России тогда было всего-то лет 7-8, а не 70-80, как на Западе.

Во-вторых, маркетинговый анализ активно применялся тогда от силы в нескольких сотнях российских компаний — лидеров своих рынков, а не в десятках тысяч, как на Западе.

В-третьих, российские компании по-прежнему оставались преимущественно «информационно закрытыми». Очень трудно было добиться от их руководителей разрешения использовать их информацию, полученную в ходе консультирования, для создания «кейсов» или разработки учебных примеров. Даже спустя годы после завершения консалтингового проекта.

Зачастую даже сам факт сотрудничества с консультантом или исследовательской **компанией** объявляется коммерческой тайной. (Сам не раз подписывал подобные соглашения.)

Вот результатом попытки преодоления всех этих трудностей и стала книга, полностью посвященная вопросам применения инструментов маркетингового анализа в России. Первое издание вышло осенью 2002 г., второе — в начале 2004 г.

Что нового в третьем издании?

Со времени выхода второго издания прошло почти три года. Это были годы бурного экономического роста. Реальный ВВП России за это время вырос на 20 %, номинальный рост ВВП составил почти 100 %. В книге появились статистические данные за 2003–2005 гг.

Руководители еще нескольких российских компаний: «Евросеть», «Алроса», «Империял **вин**» и других — любезно согласились предоставить свою информацию для примеров, иллюстрирующих те или иные положения маркетингового анализа.

Я в очередной раз внес существенные изменения в структуру книги. Теперь она построена по схеме «4Р-маркетинга». Эта конструкция **впервые** была озвучена в речи Президента Американской Ассоциации Маркетинга более 50 лет назад и в течение последующих **десятилетий** многократно доказывала свою актуальность, адекватность и работоспособность. Невзирая на все **«улучшения»** и дополнения, которые в нее пытались внести **«новаторы»**, постепенно увеличившие количество **«Р»** до 12 и даже 15!

А начинать маркетинговый анализ (теперь я в этом абсолютно уверен) необходимо с анализа макрофакторов внешней среды, т. е. со STEP-анализа. В связи с новым Видением я перенес материалы, посвященные STEP-анализу, из приложений в главу 1.

Ну и, наконец, в работе появилось несколько новых тем и глав. Например, глава, посвященная политико-правовым факторам, или материал по проблеме управления ассортиментом.

Я надеюсь, что моя работа будет полезна не только студентам, изучающим маркетинг или менеджмент, а также **преподавателям-теоретикам**, но и сотрудникам (и руководителям) тех подразделений различных компаний, которые по роду профессиональной деятельности должны постоянно проводить практический маркетинговый анализ своего бизнеса. А также руководителям компаний и владельцам бизнеса, которые обязаны знать, чем должны заниматься сотрудники маркетинговых и аналитических отделов (служб, групп, подразделений) их фирм.

Практически каждая глава данной работы завершается вопросом. Отнюдь не риторическим. Честно ответив на все вопросы и заполнив **все** формы (матрицы), Вы получите на выходе аналитический документ — «Маркетинговый анализ бизнеса» (Вашего), который в дальнейшем поможет Вам и при составлении оперативных **бизнес-планов**, и при разработке планов стратегического развития.

Следуя собственной традиции, прекрасно зарекомендовавшей себя при издании моих предыдущих книг, для удобства чтения цитаты и определения я выделил в тексте *курсивом* или другим шрифтом; ключевые слова и термины, а также вопросы, требующие ответа читателей, — жирным шрифтом; авторские ремарки вынес в сноски.

Благодарности

Во-первых, я хочу поблагодарить руководителей и ведущих специалистов всех компаний, которые любезно согласились предоставить свои данные для публикации в качестве иллюстративного материала для этой книги, и персонально следующих людей.

Александра Борисова — основателя и директора Института Социальных Коммуникаций (РИСК), с которым я имел удовольствие сотрудничать в период с 1992 по 1999 г., за возможность в течение 7 лет удовлетворять свои исследовательские, педагогические и публицистические амбиции за счет института. Надеюсь, сотрудничество было взаимовыгодным.

Институт Социальных Коммуникаций как самостоятельный бизнес-проект **существовал** почти 9 лет, после чего интегрировался в более крупную образовательную структуру. Это были годы становления негосударственного бизнес-образования в нашей стране. Институт внес свой небольшой, но весьма заметный вклад (в виде полутора сотен грамотных молодых специалистов, подготовленных за эти годы, и полутора десятков учебных пособий, выпущенных в этот период) в этот процесс. В эти, прямо сказать, нелегкие годы Институт поддержал три десятка талантливых молодых (и не очень молодых) преподавателей, которые за годы работы в институте получали не только достойную зарплату, но и бесценный опыт.

Насколько мне известно, Александр Борисов в течение последних 5 лет успешно развивает **бизнес-проект** на стыке образования и индустрии развлечений. От всей души желаю ему успеха!

Генерального директора ЗАО «Журнал «Эксперт» Владимира Романова, главного редактора журнала «Эксперт» Валерия Фадеева, научного редактора Александра Привалова и особенно заместителя главного редактора, инициатора, вдохновителя и руководителя исследовательского проекта по изучению российского среднего класса («*Стиль жизни среднего класса*») Татьяну Гурову за предоставленную возможность участвовать в этом интереснейшем проекте (в качестве руководителя аналитической группы «Эксперт- **МА**») в течение 4,5 лет.

Здесь надо оговориться, что вся информация по ЗАО «Журнал «Эксперт» была взята исключительно из открытых источников, прежде всего из самого журнала «Эксперт» и других СМИ, и дополнена моими собственными аналитическими размышлениями. Никакая инсайдерская **и** информация не использовалась. **Да** и мой допуск к подобной информации, если честно, был весьма ограничен.

Журнал «Эксперт» к середине первого десятилетия XXI в. стал ведущим деловым, аналитическим еженедельником в стране: и по сертифицированному тиражу, и по авторитету в деловых, научных и политических кругах. Моей заслугой в этом никакой нет, но все-таки мне приятно, что в течение почти 5 лет я имел хотя бы весьма отдаленное, косвенное отношение к этому выдающемуся изданию. Надеюсь, что планка, поднятая на достойную высоту, будет удерживаться на ней еще хотя бы полтора десятилетия.

Президента компании «Дарья» (до 2002 г.) **Олега Тинькова**, директора по коммуникациям этой же компании **Самвела Аветисяна** и директора по маркетингу **Никиту Волкова**, которые, невзирая на высочайшую загруженность, откликнулись на мою просьбу и позволили включить уже в первое издание «Маркетингового анализа» примеры, основанные на опыте этой интересной компании.

Компания «Дарья» была одним из пионеров грамотного брендинга на российском рынке. Уверен, на ее примере будет учиться не одно поколение **маркетологов** в нашей стране. Потом у Олега Тинькова был еще более масштабный и амбициозный проект — пивоваренная компания и одноименный бренд «Тинькофф» («*Он один такой!*»). И история этого проекта уже вошла в кейсы в бизнес-школах и на программах MBA, а очень скоро, я в этом убежден, войдет и в академические учебники.

Олег Тиньков еще вполне молодой человек (слегка за 40), ему явно рано на пенсию, так что, я полагаю, скоро он нас всех удивит очередным масштабным и необычным проектом.

Самвел Аветисян, насколько мне известно, открыл собственную консалтинговую компанию, преподает в МГУ и, я надеюсь, пишет **книгу**. Желаю ему успеха на этом новом для него поприще.

Вице-президента концерна «Группа Союз» **Александра Менна** и менеджера по маркетингу **Максима Масеева** — участника программы MBA-маркетинг ВШМБ при АНХ, сезон 2001-2002 гг.

«Группа Союз» — крупнейшая в России торговая сеть по продаже аудио- и видеопродукции. В начале десятилетия ее доля составляла около 30 % этого рынка; легальной его части, естественно. Уверен, опыт этой компании будет интересен многим. За сетевыми структурами, без сомнения, будущее розничной торговли в России на **ближайшие** 10-15 лет.

Коммерческого директора компании «Русский бисквит» **Виктора Заславского** — участника программы MBA-маркетинг ВШМБ при АНХ, сезон 2002-2003 гг.

Компания «Русский бисквит» не очень крупная и работает на достаточно консервативном рынке мучной и кондитерской продукции. Тем она нам и интересна.

Менеджера **отдела маркетинга** компании «АльтерВест» **Максима Васюкова** — участника программы MBA-маркетинг ВШМБ при АНХ, сезон 2002-2003 гг.

Компания «АльтерВест» пока не является лидером ни российского, ни московского рынка мороженого, но имеет все необходимые предпосылки для того, чтобы побороться за лидерство на нем. Все самое интересное только начинается.

Вице-президента по маркетингу компании «Евросеть» **Владимира Богданова**, а также директора компании **Элдара Разроева**. Каждая встреча с Владимиром, каждое его выступление на конференции или круглом столе — это великолепный образец достойного поведения лидера рынка, обладающего мощной аналитикой.

Компания «Евросеть», принадлежащая Евгению **Чичваркину** (не менее харизматическая фигура, чем **Олег Тиньков**), является безусловным лидером рынка мобильных телефонов и аксессуаров. На ее долю приходится около 25-30 % рынка. Она более чем в два раза опережает ближайшего преследователя. Во многом именно эта компания сформировала стандарты данного рынка (речь **идет** о продажах мобильных устройств) и внесла свой вклад в превращение мобильного телефона из «статусного», «понтowego», очень дорогого предмета бытовой техники в повседневный аксессуар любого взрослого (начиная с **13-14** лет) городского жителя.

Ведущего маркетолога компании «Алроса», члена Гильдии Маркетологов **Виктора Логунова**. Компания «Алроса», недавно отметившая свое 50-летие, наверное, **не** нуждается в особом представлении. Это мировой лидер по добыче алмазов, компания, от итогов хозяйственной деятельности которой в значительной мере зависит экономическое положение целой республики (Якутия). Это гордость России. И она не стоит на месте. Ее руководители понимают, что меняются мир, страна, рынки, потребители. Необходимо соответствовать. А то «сожрут». Ставка на маркетинг — это правильный путь.

Директора компании «Империял вин» **Олега Волку**. «Империял вин» — это среднего размера производитель (в Молдавии) и дистрибьютор **вина** в России. Подобных компаний в середине десятилетия только на рынке вина работали десятки, а на продовольственном рынке — тысячи. И у большинства **из** них сопоставимые ресурсы, сходные проблемы, похожие решения. В общем, типичный российский средний **бизнес**.

Президента и генерального директора исследовательской компании ROMIR Monitoring, члена Совета Гильдии Маркетологов **Андрея Милехина**. ROMIR Monitoring входит в десятку крупнейших исследовательских компаний, работающих в России. Компания проводит количественные и качественные исследования всех типов (за малым исключением) во всех регионах страны (за **исключением** Крайнего Севера), а также в Украине, Казахстане и других странах. Исследования проводятся прежде всего методом личного интервьюирования респондентов, а также по телефону (с использованием специальной технологии, CATI) и по Интернету (**он-лайн-опросы**), **для** средних и крупных российских заказчиков, иностранных компаний, в том числе исследовательских и рекламных агентств; по заказу федеральных агентств, отраслевых союзов и общественных организаций. Профиль проводимых исследований весьма широк: товары повседневного спроса и бытовые услуги, товары длительного пользования и финансовые услуги, **b2b-рынки** и деловые услуги, социальные и политические исследования. В течение 5 лет (**2001-2005**) ROMIR Monitoring являлся партнером журнала «Эксперт» по проведению проекта «Стиль жизни среднего класса». В компании работает более 100 постоянных сотрудников (не считая интервьюеров).

В 20 регионах России у ROMIR Monitoring есть компании-партнеры (с долевым участием).

Во-вторых, моя благодарность адресуется всем моим коллегам по Гильдии Маркетологов, регулярное общение с которыми заряжает идеями и стимулирует творческий процесс, и нескольким людям лично.

Александр **Панкрухину** — научному руководителю Гильдии, профессору Академии государственной службы (РАГС), автору доброй дюжины учебников по общему, специальному и территориальному маркетингу.

Олегу Хаеву — члену Совета Гильдии, генеральному директору компании «Максимаркетинг», которая с осени 2005 г. является эксклюзивным организатором моих авторских семинаров.

Николасу Коро — члену Совета Гильдии, содиректору исследовательской компании CRG, автору методики «коммерческой цветокоррекции бренда».

Вадиму Ширияеву — члену Совета Гильдии, Президенту российского ВТЛ-Партнерства, моему партнеру по консалтинговому бизнесу.

Олегу Гвоздику — одному из ведущих консультантов по вопросам розничной торговли и мерчендайзинга, управлению розничными сетями и торговыми компаниями, моему второму партнеру по консалтинговому бизнесу.

Дмитрию Шевченко — члену Совета Гильдии, руководителю программы «Реклама», советнику по маркетингу ректора Российского Государственного Гуманитарного Университета (РГГУ).

Валерию Никишкину — члену Совета Гильдии, профессору Российской Экономической Академии им. Г. В. Плеханова, главному редактору журнала «Управление каналами дистрибуции».

Эдуарду **Бутаеву** — члену Совета Гильдии, ведущему маркетологу компании «Авикон Технолоджиз», человеку потрясающей профессиональной эрудиции, блестящему полемисту и модератору наших дискуссий.

Алексее **Сухенко** — партнеру, представителю Джека Траута в России, а также и самому Джеку Трауту — почетному члену Гильдии Маркетологов.

Юлии Наливкиной — ведущему маркетологу компании «Алдамас», к сожалению так и не нашедшей времени или возможности для создания кейса об этой интереснейшей компании.

В-третьих, я хочу поблагодарить всех своих издателей.

Издательство «Менеджер» и лично его директора Гутиева Аузби **Камбулатовича**, который рискнул в 1996 г. относительно большим тиражом выпустить мою первую работу по маркетингу — «Маркетинг сегодня».

Издательство РДЛ и лично начальника редакции **Вадима Дубильта**, которые в 1999 г. выпустили в свет мою следующую работу «Маркетинг и исследования рынков».

Издательство «Бератор» и лично главного редактора **Марию** Рубцову, которые взяли за публикацию работы «Практика исследований рынка» в 2002 г.

Издательство «ЭКСМО» и лично редактора Леонида Шкуровича, которые выпустили первое издание «Маркетингового анализа» в 2002 г.

Издательство «Управление персоналом» и лично заместителя главного редактора Светлану Плетневу, которые выпустили второе издание «Маркетингового анализа» в 2004 г.

Издательство «Вершина», выпустившее в 2005 г. книгу «Маркетинговые исследования: как это делают в России», и лично главного редактора Ирину Андрееву, а также заведующую редакцией Светлану Ульяновскую, которые инициировали настоящую работу.

Самые теплые слова признательности я адресую моим ученикам и сотрудникам Дмитрию Ушакову и Дмитрию Квасову, которые в разное время помогали мне со сбором и обработкой иллюстративных материалов.

Но, конечно, никакие книги, статьи, исследования не были бы возможны без той поддержки, которую мне оказывает моя семья — мои родители и моя супруга.

Спасибо, Лена!

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг — философия XXI в.

Маркетинг — это философия бизнеса, основанная на систематическом изучении рынка (поведения **потребителей**, каналов сбыта, конкуренции) с целью разработки и реализации эффективных стратегий, направленных на прогнозирование и удовлетворение **потребностей** фирм, домохозяйств и физических лиц, учреждений, общественных объединений.

*Определение, принятое Советом Гильдии
Маркетологов осенью 2003 г.*

Определение маркетинга

Для того чтобы понять некое явление, нужно дать ему определение, показать его место в системе и роль, которую оно играет.

Мудрые говорят, **что хорошее определение — это половина пути к пониманию**. Отсюда и извечная борьба в науке за выверенность и точность формулировок.

Слово «маркетинг», образованное путем присоединения **«ИНГОВОГО»** окончания к английскому термину, обозначающему «рынок», впервые стало использоваться в начале **XX** в. в США, где в это время на базе технологий массового производства (конвейер, научная организация труда и т. д.) зарождалось так называемое **общество массового потребления**. Впервые в человеческой истории основная масса потребителей благ, включая жилье, автомобили, бытовую технику, а позднее — услуги систем образования и здравоохранения, стала в принципе доступна широким слоям населения, пускай и посредством сложной системы потребительского кредитования. Более того, у рядовых граждан появился реальный выбор — какие именно товары они желают потреблять, в какой последовательности и в каком количестве.

Изначально и до середины прошлого столетия под маркетингом понималась предпринимательская деятельность в сфере сбыта. Лозунгом **«момента»** (продлившегося столетия) был принцип: *«Все, что произведено, должно быть продано!»* Сформированная в этот период концепция маркетинга, делавшая основной упор на стимулирование покупок, сбыт и стимулирование сбыта, может быть условно названа сбытовой концепцией или концепцией **интенсивных коммерческих усилий***.

* Значение и актуальность этой концепции даже сегодня утрачены еще не в полной мере. Особенно нравится она руководителям **«старой формации»** (такие есть и в США, и в Западной Европе, и в Японии), которые никак не могут смириться с тем, что не всякая продукция, производимая на их предприятиях, может найти **платежеспособный** спрос. Уверенные в «технологическом» качестве своих **товаров**, они стремятся пропихнуть их **потребителю** любой ценой. И прежде всего — с помощью навязчивой и не всегда добросовестной рекламы.

В 1948 г. Институт Гамильтона, занимавшийся изданием толкового словаря по экономике и бизнесу, дает следующее определение.

Маркетинг — вид экономической деятельности, состоящий в продвижении товаров и услуг от производителя (продавца) к потребителю (покупателю).

На первый взгляд, принципиальных различий между этим определением и сутью сбытовой концепции нет. Однако уравнивание роли потребителей и производителей в процессе продвижения товаров явилось важным шагом на пути выработки новой концепции маркетинга — концепции **целевых рынков**.

Суть ее состоит в том, что усилия по сбыту могут стать вовсе ненужными или, по крайней мере, минимальными, если производитель будет предлагать потребителю именно тот товар, в котором он нуждается. **А** для этого необходимо изучать и даже формировать запросы, вкусы и потребности публики. Лозунгом момента становится: *«Производить нужно только то, что будет куплено.»* Эта концепция является ключевой маркетинговой доктриной и по сей день. Среди видных ее сторонников Филипп **Котлер**, Питер Друкер, Джек Траут и многие другие выдающиеся специалисты.

Для того чтобы лучше понять потребителей, их необходимо разделить на большие группы, представители которых, являясь носителями неких общих социальных признаков (пол, возраст, образование, доход, вероисповедание, сексуальная ориентация, и т. д. и т. п.), одинаковым образом реагируют на рыночные раздражители:

- товар;
- цену;
- упаковку;
- дизайн;
- рекламу;
- скидки;
- розыгрыши;
- и т. д. и т. п.

Потребители, носители общих социальных признаков образуют определенный сегмент рынка. А сам процесс дробления рынка на отдельные участки получил название **сегментирования**.

После того как рынок разделен на сегменты, они изучены, выбраны перспективные, создан соответствующий товар, необходимо придать ему некие подсознательно воспринимаемые качества, соответствующие ожиданиям представителей того или иного сегмента. Этот процесс получил название **позиционирования**. О сегментировании и позиционировании подробнее речь пойдет ниже. А здесь отметим, что сегментирование и позиционирование — это ключевые термины концепции **целевых рынков**. В настоящее время именно она является преобладающей на большинстве **рынков**.

Авторы популярного в России и на Западе учебника по **маркетингу** **Эванс** и Берман, развивая эту концепцию, определяют маркетинг следующим образом.

Предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги, организации и людей, территории и идеи посредством обмена.

Филип **Котлер** идет дальше и считает маркетинг:

...одним из видов человеческой деятельности, состоящим в удовлетворении **нужд** и потребностей посредством обмена.

Такое понимание лежит уже в русле **этико-социальной** концепции, делающей упор на **сохранение** и укрепление благополучия каждого конкретного потребителя и общества в целом. Вопросы, затрагиваемые маркетингом и решаемые с его помощью, становятся столь сложными и объемными, что многие специалисты стали говорить о **глобальном** или **стратегическом маркетинге**. При таком подходе все руководители и службы предприятия должны обладать маркетинговым мышлением*.

Помимо перечисленных трех последовательно сменяющих друг друга концепций, существуют еще две дополнительные, всегда игравшие важную, но не ведущую роль.

Это концепция **совершенствования товара**, делающая основной упор на повышении потребительских качеств изделий, хорошо сочетающаяся с концепцией **целевых рынков**, и идущая еще от Генри Форда и Фредерика Тейлора концепция **совершенствования производства**, сосредоточившая усилия на повышении эффективности производства продукции, оптимизации производственно-технологических процессов с целью максимального снижения себестоимости единицы продукции. Это способно обеспечить радикальное снижение цен и массовый сбыт, без которого невозможно массовое производство.

В настоящее время существуют два подхода к определению предмета маркетинга; «расширительный» и «ограничительный». В соответствии с расширительным подходом в предмет маркетинга включается **едва** ли не весь спектр социально-экономических и технологических проблем, начиная с микроэкономических и заканчивая узкофинансовыми. Образцом такого понимания служит определение маркетинга, которое дает «Толковый терминологический словарь-справочник».

Маркетинг — система организации и управления деятельностью фирмы, направленная на обеспечение максимального сбыта ее продукции, достижение высокой эффективности экспортных изделий и расширение рыночной доли.

Ограничительный подход хорошо отражается в определении, используемом французской школой маркетинга, в соответствии с которым:

Для знатоков и **любителей** философии отмечу, что переход от одной концепции к другой и от нее к третьей **осуществляется** в соответствии с классической триадой Гегеля, где в качестве тезиса выступает сбытовая концепция, **антитезиса** — концепция целевых рынков, синтеза — концепция стратегического, социально-ориентированного маркетинга.

..маркетинг — это совокупность действий, проводимых с целью создания сбыта и удовлетворения потребителей благодаря выпуску в продажу товаров и услуг в соответствии с их запросами.

Место маркетинга в управлении компанией

Управление современным бизнесом можно представить и в виде четырехгранника. И в зависимости от того, на какую грань ставится пирамида (что ставится во главу угла при подходе к решению стратегических задач), можно говорить о четырех различных подходах: «**Производственном**», «**Финансовом**», «**ориентированном на Персонал**» и «**Маркетинговом**».

Я придерживаюсь несколько иного подхода (рис. В.1). Вопросы, **связанные с управлением персоналом** (собственно менеджмент как управленческое искусство и наука начинался 100 лет назад именно с этой области), я предлагаю вынести за пределы схемы. Но при этом надо помнить, что и маркетингом, и финансами, и производством занимаются **люди**: персонал, сотрудники. И наука управления, менеджмента прежде всего состоит в искусстве **руководства** людьми, управляющими производственными процессами, финансовыми потоками и маркетинговыми программами.



Рис. В.1. Место маркетинга в структуре современного управления

Три по большому счету равноправных блока (маркетинг, финансы, производство) имеют свои зоны ответственности. В зону ответственности маркетинга входит (может входить):

- сбыт (продажи);
- стимулирование сбыта;
- работа с каналами товародвижения;
- реклама;
- PR;
- исследования и анализ рынка и потребителей;
- ценообразование (совместно с финансовым блоком);
- снабжение (совместно с производственным блоком).

Как административно встроить маркетинговый **блок** в организационную структуру компании — это отдельный большой **вопрос**. Отчасти мы **будем** его разбирать на страницах настоящей книги. Общий ответ — это должно решить высшее руководство компании в соответствии со своим опытом, Видением, деловой культурой **КОМПАНИИ**, спецификой отрасли и другими важными факторами.

Структура маркетинга и задачи маркетологов

Маркетинг — сугубо прикладная научная дисциплина. И говорить об «Общей теории маркетинга», о которой любят рассуждать некоторые неопиты, несколько претенциозно. Не существует «Теории маркетинга» в том смысле, в котором **существует**, например, «Теория народонаселения» со своим предметом, специфическими методами, законами, понятийным аппаратом **и** т. д. Но есть теоретическое обобщение опыта и практики работы на рынке наиболее **успешных** компаний, а также наиболее ярких провалов и больших ошибок.

Но у маркетинга имеются вполне солидные «родители» в мире фундаментальных наук. Это:

- **экономикс**, особенно микроэкономика, разрабатывающая вопросы **ценообразования**, деятельности фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах, анализирующая структуру издержек и потребностей;
- **социология**, изучающая общественные отношения, структуру и динамику населения (демография), распределение доходов, разрабатывающая методы исследований, а также деятельность различных социальных институтов и систем;
- **психология**, изучающая поведение человека и его реакции на различные внешние воздействия.

Именно на стыке этих трех дисциплин и развивается маркетинг, пользуясь данными, достижениями и методами, разработанными этими науками. Они же формируют теоретическое ядро маркетинга (рис. В.2).

Теоретическое ядро **маркетинга** **облегает** сфера исследований **рынка**. Здесь ставится и решается задача сбора информации, **необходимой** для **принятия** решений. Ведущую роль в этом контуре играет социология, но и психология с экономической теорией не остаются в стороне.

Анализ собранной в ходе проведения исследования рынка информации осуществляется в третьей сфере. Она и будет в центре нашего внимания в этой книге.

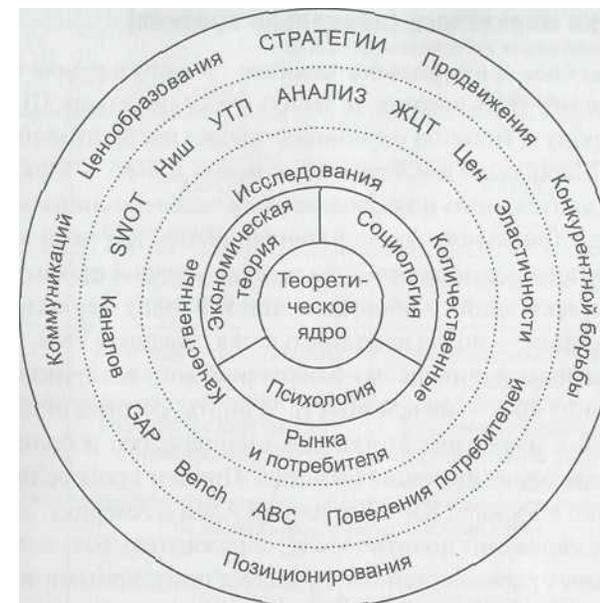


Рис. В.2. Структура маркетинга

Завершающим этапом, сферой деятельности специалистов по маркетингу, является реализация на практике разработанных в ходе маркетингового анализа стратегий и программ.

Для того чтобы обрисовать ключевые задачи, которые стоят перед специалистами по маркетингу (и которые можно и нужно ставить перед маркетологами), обратимся к **рис. В.3**. В описательном виде данную модель предложил Джон Смолвуд, а в схематический вид преобразил Автор этой книги.

Идея — Джон Смолвуд
Схема — Игорь Березин

Собрать **ДАННЫЕ** в **БАЗЫ**

Технический уровень

...извлечь из базы данных **ИНФОРМАЦИЮ**...

Аналитический уровень

...информацию превратить в **ПОНИМАНИЕ**...
...на основе понимания выработать **ИДЕИ**...

Креативный уровень

...которые лягут в основу **ПЛАНОВ**...
...которые посредством эффективных **ПРОГРАММ**...

Стратегический уровень

...воплотятся в **РЕАЛЬНОСТЬ**...
...и принесут компании **ПРИБЫЛЬ!!!**

Рис. В.3. Задачи менеджеров по маркетингу

Краткая история маркетинга (предельно краткая)

Маркетинг начал свое триумфальное шествие по миру с рынка потребительских товаров повседневного пользования (FMCG) в Соединенных Штатах Америки в 20-е гг. XX в. В Европу и Японию он пришел только после Второй мировой войны вместе с «Планом Маршалла» и «Обратным курсом» Доджа — МакАртура.

Рынок товаров длительного пользования был завоеван лишь в 50-60-х гг., т. е. в самом конце индустриального этапа развития рыночной экономики. Тогда же в США начал использоваться маркетинг на рынках товаров промышленного назначения: сырья, комплектующих и оборудования. В Европу маркетинг оборудования и сырья пришел позднее — после нефтяного шока середины 70-х.

Весьма консервативный финансово-банковский мир воспринял маркетинговый подход только в конце 70-х — начале 80-х гг. И опять Америка опередила Европу.

Лишь в конце 80-х маркетинг вторгается в социальную и политическую сферы и сразу занимает там доминирующие позиции. Причем процесс протекает практически одновременно в Европе, Юго-Восточной Азии и Америке.

Исследования и маркетинг политических, образовательных, медицинских, туристических, рекламных рынков становятся весьма популярными и хорошо оплачиваемыми только в 90-е гг. прошлого века.

Открытие маркетинга в России, а также Прибалтике и Восточной Европе состоялось лишь в начале 90-х. Причем в России началось все с финансово-банковского сектора в 1991–1993 гг.

Выборы 1993–1999 гг. мощно продвинули маркетинговые технологии на политический рынок. С завершением массовой приватизации и формированием финансово-промышленных групп в 1994–1999 гг. маркетинговый подход стал внедряться в банках и промышленных предприятиях. Не редкостью в этот период была ситуация, когда банк заказывал независимой группе исследование в интересах «подшефного» предприятия, после чего финансировал создание службы маркетинга.

Отечественные товаропроизводители, теснимые международными компаниями, стали в 1996–1999 гг. широко использовать маркетинг, для того чтобы отвоевать себе долю рынка. Помог им и кризис 1998 г., который создал им явное конкурентное преимущество в виде относительно низких издержек производства и сбыта. Надо заметить, многие российские компании сумели этим конкурентным преимуществом воспользоваться. Многие, но далеко не все.

На очереди проникновение маркетинговой идеологии в такие сферы и области, как кинематограф (уже произошло в 2005 г.), индустрия гостеприимства, образование, здравоохранение, государственное управление, рынок религиозных концепций и социально-философских идей (табл. В.1).

Маркетинговый подход и маркетинговый анализ применимы к различным отраслям и сферам деятельности: и к производству (и реализации) потребительских товаров (и услуг), и к реализации продукции производственного назначения (станки, оборудование, сырье, комплектующие и т. п.), и к сфере деловых и социальных услуг. Но, конечно, есть отличия, специфика маркетинга в сфере услуг или промышленного маркетинга (b2b) по сравнению с маркетингом продуктов питания и FMCG. Основные из них представлены ниже (табл. В.2).

Таблица В.1
Этапы проникновения маркетинга на различные рынки

XX в.	США	Европа	Россия
20-е годы	FMCG		
50-е годы	LUCG*	FMCG	
60-е годы	Потребительские услуги	LUCG*	
70-е годы	Товары промышленного назначения	Потребительские услуги	
80-е годы	Деловые и финансовые услуги	Товары промышленного назначения	
90-е годы — 1-я половина	Политический рынок, социальные услуги	Деловые, финансовые и социальные услуги, политический рынок	FMCG, LUCG*
90-е годы — 2-я половина	Социальные и религиозные идеи		Услуги, политика
XXI в.	Маркетинг = философия		

* LUCG — товары длительного пользования.

Таблица 8.2
Ключевые различия между p2c и b2b-маркетингом

	Потребительский рынок	Промышленный рынок
Развитие продукта	Цикличное	Линейное
Продукт	Конечный	Промежуточный
Цена формируется	Спрос/предложение, полезность	Экономическая выгода
Стимул развития продукта	Мода	Технология
Мотивация/решения	Индивидуальная	Коллективная
Критерий выбора	Субъективный	Объективный
Решения принимает	Правое полушарие (эмоции)	Левое полушарие (логика)
Тон развитию задаст	Искусство	Наука
Охват	Культурные границы	Глобальный
Аналогии	Политика, шоу-бизнес	Юриспруденция, медицина
Подход к обучению	Изучение потребителей	Кейсы
Сбыт	Массовый	Точечный
Ключевая роль в продвижении	Реклама	PR

Там, где это будет уместно, я буду специально обращать ваше внимание на специфику применения маркетингового анализа в сфере **b2b** или услуг. Но нельзя не согласиться и с тем, что различия есть и между маркетингом пива и мороженого, маркетингом одежды и ювелирных украшений. Везде **есть** своя специфика. Но везде действуют общие маркетинговые закономерности и правила. Так что, признавая отраслевую специфику, мы не станем преувеличивать ее значение. Если бы она создавала непреодолимые преграды для перенесения опыта из одной сферы в другую, то были бы успешны менеджеры и специалисты по маркетингу, за 20—25 лет профессиональной деятельности сменившие 5-6 отраслей? А таких примеров тысячи на Западе и десятки, а может быть уже и сотни, — в России (и не за 25 лет, а за 10-15).

Ключевым, на мой взгляд, различием между маркетингом потребительских товаров и промышленным маркетингом является характер спроса. В случае с потребительскими товарами (и услугами) он носит конечный характер. Спрос формируют потребности (нужды) людей. Спрос на станки, оборудование, сырье, комплектующие и т. д. носит промежуточный характер. Они никому не нужны сами по себе. Они нужны только в связи с производством потребительских благ.

Соответственно, спрос на них носит вторичный, третичный и четвертичный характер. **Этот вопрос уже более 100 лет назад был хорошо изучен экономической теорией** (австрийская маржинальная школа) в связи с вопросами ценообразования на промышленную продукцию и капитальные блага. Весьма показательным будет следующий пример.

В конце прошлого века российские производители алюминия столкнулись с аномально низким спросом на один из видов своей продукции (алюминиевые банки) со стороны бурно растущей пивной отрасли. Только 2 % пива, производимого в России в этот период, разливалось в алюминиевые банки, в то время как в Европе — около 20 %. В натуральном выражении спрос не превышал 200 млн банок в год.

Это было связано с плохим имиджем алюминиевой банки у конечных потребителей. Имидж носил субъективный характер. До 1991 г. в Советском Союзе пиво в алюминиевых банках не производилось, а в первой половине 90-х в Россию стало поступать дешевое и часто некачественное пиво именно в алюминиевых банках, которые было дешевле вести из-за границы, чем стеклянные бутылки. Соответственно, у потребителей сложилось мнение, что пиво в алюминиевой банке дешевое и некачественное.

Но на самом деле алюминиевые банки являются очень хорошей и удобной тарой для пива. Именно поэтому они пользуются таким спросом в Западной Европе и США, где в них разливают пиво средней ценовой группы.

Российские производители алюминия (а не пивовары) инициировали в 2000-2001 гг. массивную рекламную и PR-кампанию (в журналах и на телевидении) по улучшению имиджа алюминиевой банки у конечного потребителя. Она продолжалась около 1,5 лет и обошлась, по оценкам экспертов, в 1,5–2,5 млн долл. В результате в 2002 г. 7-8 % пива, потребленного в России, было разлито в алюминиевые банки. Это около 500 млн л.

Спрос на алюминиевые банки со стороны пивной отрасли уже в 2002 г. превысил 1 млрд штук. С учетом того, что одна банка стоила около 4 центов,

производителям алюминия удалось увеличить спрос на свою продукцию со стороны пивной отрасли на несколько десятков миллионов долларов в год. В 2005 г. уже более 12 % потребляемого в России пива было разлито в алюминиевые банки. Это более 1 млрд л, более 2 млрд банок.

Три способа производства

Экономические субъекты в процессе своей **повседневной** хозяйственной деятельности принимают сотни тысяч и миллионы разнообразных конкретных решений. При этом исключительно важными являются два обстоятельства:

- 1) принимаются ли эти решения по собственному разумению экономического субъекта или жестко продиктованы извне: обычай, традиция, закон, воля, постановление и т. д.;
- 2) принимаются ли решения централизованно; в Госплане, ставке **сегуна**, приемных покоях Великого визиря ит. п.; или децентрализованно: на ферме, на кухне, в офисе и т. д.

Теоретически возможны четыре комбинации этих двух альтернатив. Но, поскольку примеров, когда решения принимались бы централизованным путем, по разумению независимых экономических **субъектов**, история пока не знает, то можно говорить лишь о трех исторических способах производства (табл. В.3).

Таблица В.3
Три основных способа производства

Решения принимаются	По разумению	По предписаниям
Централизованно	???	Азиатская модель
Децентрализованно	Рыночная модель	Традиционная модель

Для поклонников марксизма замечу, что сам Маркс изначально также говорил о трех принципиально различных способах производства, а знаменитая «**пятичленка**»: **первобытно-общинный** / рабовладельческий / феодальный / капиталистический / коммунистический появилась **позже** в работах Энгельса, Ленина и Сталина.

Способ производства, при котором решения принимаются децентрализованно, но в соответствии с жесткими предписаниями извне, получил название **традиционной модели**.

- Производство, как правило, при этом носит преимущественно натуральный характер.
- Ведущей отраслью является сельское хозяйство.
- Община (государство) играет значительную роль в **процессе перераспределения благ**.
- Система ценностей — жесткая, «деревенская».
- Экономический рост нулевой, а высшими ценностями являются Стабильность, Порядок и передача моральных Ценностей из поколения в поколение.

В качестве примера можно привести Древнюю Грецию, Римскую империю, средневековые Францию и Англию, Киевскую Русь, ряд современных африканских стран. Так называемый феодализм является не более чем частным случаем традиционного способа производства. Около 5000 лет традиционный способ практически безраздельно господствовал на нашей планете.

Способ производства, при котором решения принимаются централизованно и в соответствии с жесткими предписаниями, получил названия: система «Власть — Собственность», командно-административная модель или «азиатский» способ производства.

- Производственная система стремится к автаркии.
- Ведущими отраслями являются отрасли оборонного комплекса: разведение лошадей, тяжелое машиностроение и т. п.
- Государство почти полностью контролирует процессы производства, распределения, обмена и даже потребления благ.
- Практически неизбежен периодический или даже перманентный террор со стороны правящей элиты по отношению к широким слоям населения, быстро низводимым до рабского **состояния**.
- Система ценностей — элитарная.
- Темпы экономического роста в краткосрочные периоды могут превышать 20 % в год, а затем сменяться застоем или кризисом.
- Высшая цель — захват жизненного пространства (территории), построение Империи и удержание позиций господства.

Примерами служат: Древний Египет, Шумер Третьей династии Ура, Византия, Персия, империя инков, СССР, маоистский Китай, Северная Корея.

Эксперименты по созданию командно-административных систем начались около 4000 лет назад, и несмотря на то, что они неизменно заканчивались провалами и национальной катастрофой, новые попытки предпринимались вплоть до второй **половины XX в.**

Если решения принимаются децентрализованно, лично свободными индивидами, в соответствии с их разумением и ответственностью, имеет место рыночная модель. Для нее характерны:

- демократия как способ правления;
- товарное производство и открытость внешнему миру;
- ведущие отрасли производят потребительские товары и новые технологии (НТП и ТИП);
- перераспределительные функции выполняются преимущественно рынком, при ограниченном вмешательстве государства;
- система ценностей плюралистическая, на базе фундаментальных понятий о Свободе, Равенстве прав граждан, неприкосновенности Частной собственности и автономности Личности;

- эта система **обеспечивает** устойчивый положительный экономический рост от 2 до 4 % в год, с краткосрочными периодами **спада от -0,5 до -15 % и бума от +6 до +12 %**;
- высшими целями являются: Экономический рост, Достоинство граждан, **всестороннее** развитие Личности.

США — с момента образования, Западная Европа — после наполеоновских войн, Латинская Америка — после получения независимости, Япония — после Второй мировой войны на практике сумели реализовать именно эту модель.

Каждому способу производства присуща особенная философская система познания и осмысления окружающей объективной реальности. В традиционном обществе — это магия, а на более поздних этапах развития — религия. При командном строе — спекулятивная философия, с развитым категориальным и понятийным аппаратом (платонизм, конфуцианство, марксизм). Для рыночной экономики эту роль выполняют социология и маркетинг.

Маркетинг и этика

Являясь мощным орудием, **как и любое орудие**, в **общем-то** нейтральным с точки зрения «Добра и Зла», маркетинг имеет как пламенных сторонников, так и ярых противников.

Аргументы сторонников, среди которых самыми яркими личностями являются Филип Котлер и один из отцов-основателей управленческого консультирования Питер Друкер, таковы:

- именно применение маркетингового подхода обеспечило после окончания Второй мировой войны 50 лет практически неуклонного роста валового потребления в странах Запада;
- победа в холодной войне, «малой кровью»;
- удовлетворение самых разнообразных потребностей;
- развитие высоких технологий;
- поддержание конкуренции;
- снижение относительных цен;
- согласование различных интересов и достижение социальных целей без серьезных внутренних конфликтов и конфронтации, присущих столетию, предшествовавшему окончанию Второй мировой войны.

Противники, среди которых такие выдающиеся личности, как историк Арнольд Тойнби и философ Эрих Фромм, отмечают, что, взяв на вооружение психологические методы воздействия, маркетинг (и реклама) способствовали:

- обольщению потребителя и разрушению морали;
- утверждению диктата моды и потребительства;
- поддержанию состояния тревожности;
- облегчению ценовой дискриминации;
- вторжению в личную жизнь потребителей;

- поправлению Прав Человека;
- отвлечению от социально значимых целей.

Именно на рекламу и маркетинг в конечном счете возлагается вина за возникновение так называемого **фундаментального культурного противоречия**, разрушающего устой **современного** западного общества. Противоречие это состоит в том, что со стороны предложения **общество потребления** опирается на **имеющие** почти пятисотлетнюю историю принципы так называемой **протестантской трудовой этики**:

- трудолюбие;
- скромность;
- аскетизм;
- командный дух;
- самообладание;
- точность, **пунктуальность**;
- бережливость, умеренность;
- аккуратность;
- преданность **делу** и своей семье;
- готовность к самопожертвованию.

Именно эти качества позволили создать массовое производство качественных и доступных товаров.

А вот со стороны спроса эта система после Второй мировой войны стала опираться и даже культивировать такие принципы массового потребления, как:

- экстравагантность и фривольность;
- чувственность и сексуальность;
- ценность свободного времени и меньших трудовых усилий;
- недолговечность товаров и торопливость жизни;
- **показное**, демонстративное потребление;
- помпезность и яркость.

Если идеологическими героями первой половины XX в. были предприниматели, менеджеры, инженеры, врачи, ученые, лидеры рабочих и социальных движений, полицейские и прочие **«трудящиеся»**, то к концу **того** же века их напрочь вытеснили: артисты, музыканты, фотомодели, спортсмены, адвокаты, студенты, модельеры и прочие ведущие «праздно-спортивный» образ жизни граждане.

Однако такая жесткость в постановке вопроса представляется все-таки несколько избыточной. Маркетинг— конечно, не панацея, и список его заслуг несколько преувеличен. Но и обвинения носят гипертрофированный характер.

Избежать же вышеперечисленных опасностей можно с помощью **образования**, которое способствует формированию мировоззрения и некоего достаточного (высокого) уровня **культуры**, которая не позволит одним действовать недостойными методами, а другим подвергаться **оболваниванию**, впадать в состояние тревожности и отвлекаться от социально значимых целей.

«Закон Парето» — ключевой принцип маркетингового анализа

Мы собираем информацию не для того, чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия.

Питер Друкер, гуру менеджмента

Сто лет назад выдающийся итальянский математик, экономист и социолог Вильфредо Парето, исследуя распределение доходов и богатства в Англии и Флоренции в XVII, XVIII и XIX вв., пришел к выводу, что 20 % наиболее богатых семей **принадлежит** 80 % собственности и доходов. Более того, если выделить из 20 % самых богатых 20 % самых-самых богатых (4 % богатейших), **на их** долю опять придется 80 % **(от 80 %, т. е. 64 %)** всех доходов и собственности. И Парето сформулировал принцип, в соответствии с которым **«в отсутствие вмешательства государства в распределение доходов и собственности они распределяются по принципу 20 на 80»**.

В следующие 100 лет социальная политика в Европе и Северной Америке была весьма успешной, и сегодня в экономически развитых странах **на долю** 20 % наиболее богатых граждан приходится «всего» 40-45 % всех доходов и 65-70 % собственности. Но дело не в этом, а в самом принципе Парето, который оказался применим к **различным** областям бизнеса, менеджмента и маркетинга. Да не только бизнеса.

Задумывались ли Вы над тем, что 80 % свободного времени, которое Вы посвящаете общению со своими приятелями, приходится на долю 2-3 наиболее близких, а остальным достается лишь 20 % времени?

Вспомните свою учебу в школе или институте. 80 % времени Вы тратили на 20 % учебного материала, в то время как остальное легко усваивалось за оставшиеся 20 %.

За свою жизнь Вы приняли 10, 20 или 30 важных решений, по лишь 2, 4 или 6 из них действительно оказали серьезное влияние на Вашу жизнь.

Статистические исследования за последние 150 лет показывают, что исследуемые параметры, будь то доходы, время, усилия или результаты, крайне редко распределены равномерно. Конечно, совершенно не обязательно, что распределение должно быть именно «20 на 80». Это может быть и «10 на 90», и «30 на 70», и «5 на 95», и «35 на 65». Да и сумма может не составлять 100 %. Например: «5 на 55», или «25 на 90», или «10 на 80», или «25 на 85». Дело не в этом, а в самом принципе неравномерного распределения.

Известно, что из всей массы взрослых потребителей лишь треть употребляют пиво (половина мужчин и четверть женщин). Остальные его вообще не пьют. Из всех употребляющих 20 % являются **«истинными»** ценителями и любителями этого напитка. На их долю приходится 80 % всего выпиваемого в мире пива. Поэтому принцип Парето иногда в шутку называют «Законом потребления пива».

Половину сигарет выкуривают **«никотиноманы»** (потребление — более 25 штук в день), доля которых **составляет** не более 20 % от общего числа курильщиков. В отделах маркетинга крупных компаний прекрасно знают, что от 50 до 90 % сбыта приходится на долю стойких сторонников марки, которая составляет от 10 до 30 % всех потребителей.

Одна американская компания, производящая 20 наименований потребительских товаров, обнаружила, что более 75 % рекламных расходов приходится на 4 изделия (20 % ассортимента), близких к краху, в то время как на долю изделий, приносящих прибыль, приходится всего 20 % рекламных расходов.

Газета рекламных объявлений «Экстра-М» сотрудничала (в начале 2003 г.) со 150 агентствами. 20 из них (это 13 %) приносили изданию более 80 % всех объявлений и, соответственно, денег. Еще 15 % денег (и объявлений) приходится на долю тех 50 агентств (это 33 % от их общего числа), которые, **наверное**, можно отнести к группе «В». 80 агентств скорее числятся партнерами. По крайней мере, на их долю приходится не более 5 % от общего потока денег и объявлений. Думато, многие из них к концу 2004 г. перестали и числиться таковыми. По крайней мере, в 2000 г. у «Экстра-М» было более 300 агентств-партнеров, а в 2005 г. осталось только 80 таковых.

Компания «Альтер Вест» работает (данные на 2002 г.) с 270 клиентами. На долю 40 из них (15 % клиентов) приходится 80 % всего оборота. На долю 14 из них (5 % клиентов) приходится 60 % оборота. На долю 3 из них (1 %) приходится 25 % оборота.

В журнале «Эксперт» принцип Парето работает на уровне рекламодателей: 20 % самых крупных (даже меньше, чем 20 %) приносят 80 % всей рекламы (больше 80 %).

В компании «Евросеть» принцип Парето работает и на уровне салонов связи (20 % лучших приносят 60 % выручки), и на уровне моделей самих телефонов (15 % «хитовых» моделей приносят 85 % продаж).

В компании ROMIR Monitoring закон Парето работает на уровне исследовательских проектов: 25 % самых крупных проектов приносят около 70 % доходов.

На уровне ассортимента работает закон Парето в концерне «Группа Союз», компаниях «Дарья», «Русский бисквит», «Империал вин».

Даже компьютер, как выяснили в 1963 г. в IBM, 80 % времени тратит на выполнение 20 % поставленных перед ним задач.

Один из ведущих британских консультантов по бизнесу Ричард Кох, автор книги «The SO/20 principle», полагает, что мы имеем дело с эмпирическим законом, действующим практически во всех областях бизнеса:

- 20 % времени на совещаниях тратится на принятие 80 % решений;
- 20 % клиентов фирмы приносят 80 % **всех** доходов;
- 80 % времени, усилий, материалов приходится на создание 20 % всех продуктов;
- 20 % всех продуктов фирмы (отнюдь не те, на которые пришлось больше всего усилий) приносят 80 % совокупной прибыли;
- 80 % всех шансов для молодого специалиста сделать карьеру приходится на долю 20 % компаний и рабочих мест в соответствующей отрасли.

В общем: 20 % всех усилий приносят 80 % всех результатов.

В ходе проведения исследования «Стиль потребления среднего класса» летом 2000 г. было установлено, что в России есть около 2 млн потребителей джина, которые совместными усилиями выпивали около 1 млн л этого напитка в год. Так вот, на долю 100 тыс. настоящих любителей джина — тех, которые приобретали хотя бы

по одной пол-литровой бутылке в месяц, — приходилось более 70 % всего джина, потребленного в России в том году. А эти 100 тыс. человек составляли всего 5 % от общего числа потребителей джина в России и менее 0,1 % взрослого населения страны. Конечно, джин — напиток для России не самый типичный. Зато пример очень показательный.

Исследовательский проект «Стиль жизни среднего класса» также показал, что на долю 15-35 % населения страны, которых в 2001-2005 гг. можно было отнести к среднему классу в России, приходилось:

- от 30 до 50 % потребления продуктов питания;
- от 40 до 70 % потребления непродовольственных товаров длительного пользования типа мебели и крупной бытовой техники;
- от 50 до 85 % потребления новых автомобилей и домашних компьютеров.

Как **использовать** принцип 20 на 80 в бизнесе, маркетинге и личной жизни?

Ричард Кох советует.

- Концентрироваться на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль.
- Действовать по нескольким направлениям сразу.
- Перепоручать рутинную работу техническим специалистам.
- Стараться иметь больше подчиненных, а начальников — поменьше.
- Делать то, что нравится и получается лучше всего.
- Использовать «звездные часы» и «подарки судьбы».

К этому можно добавить, что следует определить для себя СДД — «Степень Достаточного Достижения». То есть такие уровни точности, доходности, охвата рынка, компетентности, безопасности, признания и т. п., которые Вы склонны считать вполне удовлетворительными, достаточными.

Не исключено, что для достижения этого уровня будет достаточно тех самых 20 % усилий. Но не исключено и то, что, приложив необходимые 20 % усилий, вы обнаружите, что оказались в 20 % от цели. И тогда Вам потребуется еще 20, и еще 20, и еще.

Для полного погружения в тему достаточно прочесть всего одну книгу: Кох Р. Принцип 80/20. — Минск: Попурри, 2002.

Для более глубокого погружения в темы, поднимавшиеся во введении, рекомендую почитать следующие книги.

1. **Березин И. С.** Краткая история экономической мысли. — М.: РДЛ, 2000.
2. **Березин И. С.** Краткая история экономического развития. — М., 1998.
3. **Ван дер Вейе Г.** Экономическая история 1945-1995 гг. — М.: Наука, 1994.
4. **Друкер П.** Рынок: как выйти в лидеры? — М.: Book Chamber International, 1992.
5. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. — М.: Ростинтэр, 1996.
6. **Котлер Ф.** Задачи маркетинга в 3-м тысячелетии. — М: АСТ, 2000.
7. **Ламбен Ж.-Ж.** **Стратегический маркетинг** — СПб.: Наука, 1996.

8. *Маркузе Г.* Одномерный человек. — М.: Refl-book, 1994.
9. *Минетт С.* Промышленный маркетинг — М.; СПб.; Киев: Вильмс, 2003.
10. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: Учебник. — М.: Омега-Л, 2002.
11. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2006.
12. *Рэпп С., Коллинз Т.* Новый Максимаркетинг. — Челябинск: Урал LTD, 1997.
13. *Фромм Э.* Иметь или быть? — М.: Прогресс, 1990.
14. *Шмитт Б.* Эмпирический маркетинг. — М.: Фаир-Пресс, 2001.
15. *Эрхард Л.* Благополучие для всех. — М.: Начала-Пресс, 1991.

А как работает принцип Парето в Вашей компании?



ЧАСТЬ I STEP-анализ

ГЛАВА 1

Видение

Видение без действия — дневные **мечты**, действие без Видения — ночной кошмар!

Гай Кавасаки

В Начале было Видение. И Видение было у Бога. И Видение было Бог.

Возможно, я впадаю в какую-то старинную ересь (к счастью, за это уже не сжигают на костре и не сажают в темницу), но я буду настаивать, что истинный первоначальный смысл термина, традиционно переводимого на русский язык как Слово (Божественный Логос), обозначающего активное начало, способное преобразовывать материю и отделять «Твердь от Хляби», — это Видение.

О том, что маркетинг, и шире — бизнес вообще, начинается **именно** с Видения, писали все классики: Теодор **Левитт** и Филип Котлер, Майкл Портер и **Питер Друкер**, **Дэвид Аакер** и **Игорь Асофф**. Не все, правда, называли это именно Видением. И, насколько мне известно, никто из них (и их редакторов) не писал это слово с заглавной буквы. Но сути дела это не меняет. **Речь-то** шла именно о Видении.

Важно!

Видение — это картина мира в голове действующего субъекта (руководителя, бизнесмена, предпринимателя, ученого, менеджера, инженера и т. д.), в соответствии с которой, и только **с ней**, он принимает решения или контролирует, направляет их осуществление.

У руководителей нет практически ничего, кроме Видения, логики и здравого смысла. И от того, насколько Видение адекватно окружающей действительности, во многом зависит успех или провал всех бизнес-начинаний, обычно именуемых программами или стратегиями.

Конкуренция, соревнование, войны на рынках — это прежде всего соревнование Видений. Побеждает тот, чье Видение лучше. Или тот, кто сумеет навязать рынку, соблазнить и увлечь потребителя своим Видением.

В начале прошлого, XX века, Генри Форд **увидел**, что автомобиль может быть не только роскошной игрушкой для 3 или 5 % богатых американцев, но и средством передвижения для миллионов представителей среднего класса, которого еще по большому-то счету и не было. И Америка стала великой державой. Не только благодаря автомобильной промышленности, но и благодаря ей тоже.

В середине XX в. фармацевты **увидели**, что женщины хотят иметь надежное средство предохранения от нежелательной беременности. И появились противозачаточные таблетки. А через 15 лет грянула сексуальная революция, и сексуальная жизнь людей в странах половины земного шара кардинально изменилась.

В конце того же века в нескольких американских **исследовательских** институтах **увидели**, что закрытую систему хранения и передачи сверхсекретных военных данных можно использовать в «мирных целях», и появился Интернет. И мир опять изменился.

Видение совершенно не обязательно должно носить эпохальный и глобальный характер. Каждый день бизнесмены и предприниматели делают свои маленькие открытия.

В 2002 г. Олег Тиньков **увидел** нишу на рынке пива. 30 руб. (1 долл.) за бутылку 0,33 л. До него эту ценовую нишу не видел никто, хотя было полно пива и по 15–20, и по 40–50 руб. за аналогичный объем. И ориентировал свое пиво Тиньков не на молодежь, которую с риском вызвать недовольство общественности и властей «окучивали» все производители пива, а на 30-летних состоявшихся независимых **мужчин**. Так появилось пиво «Тинькофф».

А те производители пива, которые в России видели только безумно богатых и безумно бедных, до сих пор выпускали бы только два сорта пива: «Урюпинский козел» по 25 руб. за **1,5-литровую** пластиковую бутылку и «Баварский орел» по 100 руб. за бутылку 0,33, по форме напоминающую маленькую бутылку шампанского. Если бы не те, благодаря Видению которых мы имеем сегодня 135 марок пива в ценовом диапазоне от 30 до 150 руб. за литр.

Благодаря Видению журнала «Эксперт» в начале XXI в. многие бизнесмены и некоторые политики в России «увидели» средний класс. И это тоже кое-что изменило в нашей жизни.

На стыке столетий руководители ювелирной группы «Адамас» **увидели**, что основными потребителями украшений из золота в нашей стране являются не «новые русские» (быстро разбогатевшие молодые люди, не отягощенные моральными принципами и хорошим вкусом), а нарождающийся в стране средний класс. В ту пору это были граждане с доходами от 150 до 750 долларов в месяц на каждого члена семьи. И составляли они не более 12–15% населения России. Но средний класс быстро рос и спустя 5 лет вобрал в себя уже треть населения. Даже несмотря на то что к 2006 г. нижняя граница выросла до 300 долл. в месяц на члена семьи, а верхняя — до 2000 долл. А вместе с ним уверенно росла (и продолжает расти) сеть грамотно позиционированных ювелирных магазинов «Адамас». В результате компания стала безусловным лидером на бодро растущем рынке ювелирных украшений.

В то же самое время предприниматель Александр Федоров **увидел** никем не занятую нишу на рынке женского белья. В самой верхней части ценового спектра. Так появилась сеть «Дикая Орхидея», у которой в 2003 г., по словам самого Федорова, было около 50 тыс. постоянных клиенток в Москве. Позднее интересы г-на Федорова расширились в сторону верхнего среднего ценового сегмента.

На заре развития мобильной связи в России, когда **большинство** комментаторов видело в мобильном телефоне очередную игрушку для богатых, Евгений **Чичваркин** отчетливо **увидел** будущее. Это будущее (весьма близкое) выглядело так:

- * услуги мобильной связи доступны для 70–80 % населения страны;
- и 65–75 % (около 100 млн человек) этой услугой пользуются;

- и ежемесячно в стране осуществляется более 100 млн платежей за услуги мобильной связи;
- и ежемесячно в стране продается 2,5–3 млн новых телефонов;
- и половина владельцев телефонов приобретает различные аксессуары к ним;
- и там, где продаются мобильные телефоны и осуществляются платежи за мобильную связь, можно продавать и другую «умную» технику: ноутбуки, фотоаппараты, видеокамеры и т. п.

В общем, рождается рынок с потенциальным оборотом в 15 млрд долл. И была создана «Евросеть» — компания, имеющая более 3000 точек продаж по всей России (ну, и в некоторых сопредельных странах тоже), оборот в 3 млрд долл. (на 2005 г.) и долю рынка на уровне 30 % (по телефонным аппаратам и аксессуарам к ним).

У Видения несколько взаимно дополняющих и взаимно облегчающих друг друга уровней, или сфер. И все они одинаково важны. Попробуем изобразить это на схеме (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура Видения

В центральной части — «Я». Это ядро. Представление о себе, Видение себя в окружающем мире. Извечные вопросы о предназначении, смысле жизни, критериях, ролях, границах допустимого.

Микроуровень охватывает бизнес (работу): потребителей, поставщиков, конкурентов, начальников и подчиненных, коллег по работе; представления о них и отношения с ними.

Локальный уровень Видения — это представления о своем городе, регионе, отрасли: их прошлом и будущем, их сильных (привлекательных) и слабых (проблемных) сторонах.

Макроуровень охватывает всю страну: ее место в мире, перспективы развития, население, социальную структуру, экономические процессы.

Глобальное Видение — это представление о том, что будет с человечеством через 10–15, 20–30, 50 лет.

Видение не является врожденным качеством, как, например музыкальный слух или художественные способности. Оно формируется постепенно, в течение всей жизни человека. Основы картины мира закладываются в школе или вузе, если они были хоро-

шими — значит, вам повезло. Если не очень или это было давно — пора обновить «багаж знаний» с помощью одной из программ дополнительного образования или переподготовки. Книжки, деловые и развлекательные издания, телевидение, радио, Интернет ежедневно приносят нам «новости» и иную информацию об окружающем мире.

Картину мира дополняют люди, с которыми мы общаемся: родные и близкие, друзья и знакомые, сослуживцы и соседи, работники государственных органов власти и служащие социальной сферы, продавцы в магазинах и просто случайные попутчики. И все это, кирпичик за кирпичиком, формирует нашу картину мира.

Конечно, разные типы воздействия оказывают на нас влияние различной силы. Если окулист определит, что мое зрение улучшилось, я пойду заказывать себе новые, не такие сильные очки. Если случайный попутчик в метро, которому я нечаянно наступил на ногу, пошлет меня в баню, я все равно поеду на работу.

Видение можно и нужно в себе развивать, вырабатывать навыки. Видение — дитя эрудиции (мать) и анализа (отец). Особенно способствует выработке Видения знакомство с историей хозяйственной деятельности человечества и футурологией — наукой о будущем.

Периодически стоит задавать себе вопросы.

- Какая страна будет мировым лидером через 25 лет? Почему?
- Что будет с Россией через 15 лет?
- Как будет выглядеть средняя школа в 2020 г.? А вуз?
- Какие квартиры захотят иметь люди через 15 лет?
- Будут ли в 2026 г. люди пользоваться мобильным телефоном?
- А телевизором? Компьютером? Как будут выглядеть эти приборы?
- Что будет представлять собой «типичный магазин» в 2016 г.?
- Будут ли в 2036 г. люди по-прежнему заниматься сексом?

Ну, и еще множество других интересных вопросов.

Есть великое множество хороших книг, которые могут помочь формированию Видения. Вот некоторые из них, на мой вкус. Я не хочу сказать, что они лучшие, просто они вовремя попали мне в руки.

1. Маршалл А. Принципы экономической науки. — М.: Прогресс, 1993.
2. Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. — М.: Прогресс, 1978.
3. Рассел Б. Почему я не христианин. — М.: Политиздат, 1987.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. — Минск: Попурри, 2005.
5. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. — М.: Литур, 2004.
6. Бродель Ф. Динамика капитализма. — Смоленск: Полиграмма, 1993.
7. Тойнби А. Постигание истории. — М.: Прогресс, 1990.
8. Хейзинга И. Человек играющий. — М., 1986.
9. Гумилев Н. Древняя Русь и Великая степь. — М., 1989.
10. Шлезингер А. Циклы американской истории. — М., 1992.
- Ч. Тоффлер Э. Футурошок. — М.: АСТ, 2003.
12. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. — М., 1999.

ГЛАВА 2

Политико-правовая среда в России в первом десятилетии XXI в.

Вы можете не заниматься политикой, вы можете даже ею совсем не интересоваться, рано или поздно она сама займется вами.

Фридрих Энгельс

Политическую систему, сложившуюся в России к середине первого десятилетия XXI в., можно охарактеризовать как умеренно авторитарную административно-бюрократическую систему правления с элементами представительской демократии.

Не давая этических оценок, можно констатировать, что именно эта система оказалась в целом адекватна внешне и внутренне политическим и экономическим реалиям начала третьего тысячелетия. Именно в ее рамках удалось решить несколько весьма серьезных проблем, которые возникли и перманентно обострялись на протяжении последнего десятилетия XX в. А именно:

- непосредственная угроза распада России на «удельные княжества», «зоны влияния» и «внешне управляемые территории», абсолютно реальная в течение 90-х гг. прошлого века, если и не исчезла навсегда, то уж во всяком случае перестала быть актуальной в ближайшие 5-7 лет;
- впервые за почти 20 лет восстановлен реальный экономический рост, причем с темпами весьма высокими — 5-7 % в год. Номинальные макроэкономические показатели вернулись в диапазон, характерный для стран со средним уровнем экономического развития;
- адекватно внутренним экономическим успехам укрепились позиции страны на мировых рынках (в первую очередь — сырья и материалов) и в мировой политике;
- значительных успехов удалось достичь в борьбе с организованной преступностью и ее влиянием на бизнес. Часть преступных группировок была разгромлена правоохранительными органами. Еще больше было уничтожено в «междоусобной борьбе». Силовое давление на бизнес в целом приняло более цивилизованные формы, чем рэкет и открытый бандитизм.

Крупный бизнес, обеспечивающий около 20 % рабочих мест и 40 % совокупного производства, лишен возможности прямо влиять на внутреннюю и внешнюю политику в стране. Политическая элита мягко подталкивает бизнес-элиту к принятию более высоких обязательств в социальной сфере и более активному участию в решении национальных задач. Вместе с тем общий уровень налогообложения и обязательств в социальной сфере остается для крупного бизнеса достаточно низким, позволяющим

осуществлять масштабные инвестиции и экспансию как внутри страны, так и на мировых рынках.

Вероятность массового передела — отъема собственности в зоне действия крупного бизнеса в связи с пересмотром итогов проведенной с многочисленными нарушениями в 90-е гг. приватизации государственной собственности — остается достаточно низкой. Вместе с тем отдельные крупные предприятия и группы уязвимы по линии захвата собственности с использованием противоречий и лазеек в законодательстве. Прежде всего речь идет о «Законе о банкротстве»*. Угроза возможных рейдерских атак, поддержанных заинтересованными бюрократическими группами, в том числе и сотрудниками силовых и правоохранительных структур, повышает риски и издержки ведения бизнеса в России.

Средний бизнес**, обеспечивавший около половины рабочих мест и 45 % совокупного производства, в период 2001—2006 гг. развивался достаточно высокими темпами, несмотря на то что не имел серьезной поддержки со стороны государства, а напротив, подвергался и подвергается различным дополнительным поборам и обременениям на уровне городских властей и мастей субъектов федерации. Последние 3 года — под лозунгом «повышения социальной ответственности» бизнеса. Не является средний бизнес вполне защищенным и от криминального давления со стороны организованной преступности.

Малый бизнес, обеспечивающий около четверти рабочих мест и 15 % совокупного производства, развивался в 2001—2006 гг. не очень впечатляющими темпами. Преференции, которые могут получить малые предприятия (инновационные, возглавляемые женщинами, трудоустраивающие молодежь или инвалидов и т. п.), явно не перевешивают негативные факторы. К числу последних относятся:

- недоступность заемных ресурсов;
- дефицит и дороговизна офисных, складских, производственных площадей в крупных городах;
- давление со стороны криминальных группировок;
- поборы регулирующих и контролирующих органов;
- высокие транзакционные издержки по ведению бизнеса, особенно связанные с ведением бухгалтерской и налоговой отчетности.

В результате число реально работающих малых предприятий в стране в прошедшие 5 лет практически не выросло. Доля занятых на малых предприятиях и доля продукции, выпускаемой малыми предприятиями, также не изменились.

* «Закон о банкротстве» неоднократно квалифицировался ведущими аналитиками журнала «Эксперт» как «худший закон России». В 2001-2006 гг. этой теме было посвящено несколько десятков публикаций, ознакомиться с которыми можно в архиве журнала.

** Законодательно термин «средний бизнес» не закреплен, в отличие от термина «малый бизнес». Границы среднего бизнеса аналитики определяют весьма широко и вольно: от 20—50 до 200-2000 человек (сотрудников) и от 2-20 до 50-150 млн долл. годового оборота. Понятно, что границы предприятий среднего бизнеса сильно варьируются от отрасли к отрасли.

Повлиять на бизнес компании (как в благоприятную, так и в неблагоприятную сторону) могут также изменения в политических и экономических отношениях России с другими странами.

Ужесточение условий поставки российских металлов в США в 2002 г. вызвало асимметричный ответ российских властей на рынке продовольственной продукции. В результате пострадали поставщики и крупные дистрибьюторы американской курятины («ножки Буша»), а бразильские поставщики и их дистрибьюторы временно получили дополнительные возможности.

Запрет на импорт вина (а также коньяка и минеральной воды) из Грузии и Молдавии в начале 2006 г. (ужесточению позиции санитарно-эпидемиологического контроля, конечно, способствовало обострение политических разногласий между нашими странами) поставил российских дистрибьюторов этой продукции в весьма сложные условия. Те же дистрибьюторы, которые вовремя сделали акцент на продукцию Чили, Аргентины, Болгарии, Румынии, Венгрии и Австралии, оказались в выигрыше.

В результате кампании по борьбе с контрафактной продукцией 2005—2006 гг. пострадали такие уважаемые компании, как «Евросеть», Motorola, «Техносила».

Принятие поправок к закону «О долевом строительстве...» в 2005 г. привело к снижению темпов ввода жилья в Москве и взлету цен на 80 % в 12 следующих месяцев.

К числу политических факторов также необходимо отнести возможные изменения в условиях ведения бизнеса и конкуренции в связи с широко обсуждающейся возможностью вступления России в ВТО. Этой теме (последствия для бизнеса) в 2004–2006 гг. было посвящено несколько десятков конференций на федеральном и региональном уровнях. Точно известно, что многие крупные (и некоторые средние) компании уже разработали, но пока держат в запасе специальные программы действий на случай вступления России в ВТО.

К числу «политических» факторов относятся также возможные изменения в нормативной базе. Речь прежде всего идет о налогах:

- НДС: в настоящее время обсуждается возможность его снижения до 16 % или даже до 13 % с одновременной отменой всех льгот и ужесточением администрирования и наказаний;
- налоге на прибыль: перспективы его снижения с нынешних 24 % призрачны;
- отчислениях с фонда оплаты труда; они также вряд ли будут уменьшены;
- подоходном налоге: высока вероятность возвращения к прогрессивной шкале обложения.

А также о законах:

- «О рекламе»: с 1 июля 2006 г. вступила в силу новая редакция этого закона, а с 1 января 2007 г. вступают в силу дополнительные ограничения. Они не могут не сказаться на хозяйственной активности крупнейших рекламодателей, рекламных агентств, а также средств массовой информации;
- «О торговых знаках, знаках обслуживания и наименовании мест происхождения товаров»: он касается каждого владельца товарного знака, и в первую очередь — владельцев известных торговых марок, брендов, особенно спорных;

- «Закон о конкуренции» и разъяснении к нему, касающиеся определения монопольного или доминирующего положения на рынке, злоупотреблений этим положением и санкций, которые может наложить государство в лице Федеральной Антимонопольной Службы (ФАС) на нарушителей.

Институт Социальных Коммуникаций в конце 90-х гг. прошлого века серьезно пострадал от изменения государственной политики в отношении негосударственных высших учебных заведений. Это изменение выразилось в следующем:

- санкционировании негативной PR-кампании в средствах массовой информации в отношении негосударственных высших учебных заведений. Растраженные СМИ единичные примеры жульничества в этой сфере больно ударили по имиджу и бизнесу сотен добросовестных участников рынка;
- ужесточении (чрезмерном и неправомерном) требований по лицензированию и аккредитации негосударственных высших учебных заведений;
- переходе к трактовке противоречий между «Законом об образовании» и «Законом о всеобщей воинской обязанности» в пользу военкоматов, а не призывников, как это было ранее.

Компания «Алроса», являющаяся крупным игроком мирового рынка алмазов, не может не учитывать всех хитросплетений мировой политики, в частности такой проблемы, как «кровавые алмазы», борьба с которыми не на шутку идет на межгосударственном уровне. Этот фактор скорее обеспечивает российскому производителю конкурентное преимущество.

В России «Алроса» входит в число 100 крупнейших компаний. Некоторые данные о компании являются государственной тайной. В Якутии она является ключевым налогоплательщиком. Экономика этой российской республики существенно зависит от успешной работы компании.

«Евросеть» также входит в число 100 крупнейших компаний России. Она не столь вовлечена в мировую и внутреннюю политику, как «Алроса», но не учитывать политических факторов в своей деятельности, разумеется, не может. Особенно в последние годы, в связи с началом экспансии в Украину, Казахстан, страны Балтии и другие государства.

Примерно такой же уровень зависимости от политических аспектов у концерна «Группа Союз».

А вот бизнес компании «Дарья» не был столь зависимым от политических факторов (за рамками общей зависимости от законодательства в сфере регулирования хозяйственной деятельности и налогообложения в стране). Зато когда Олег Тиньков стал развивать сеть своих ресторанов («Тинькофф»), он столкнулся с особенностями региональной экономической политики: с получением разрешительной документации и земельных участков в некоторых крупных городах России возникли «политические» проблемы, которые Тиньков стал решать в своей обычной творческой, слегка экстравагантной манере.

Бизнес журнала «Эксперт» политически зависим ровно в той мере, в которой в России зависим любой бизнес, связанный со средствами массовой информации.

Вопросы доступа журналистов к информации, право на ее распространение, размещение рекламы и даже доставка корреспонденции относятся к «политически зависимым» аспектам бизнеса.

ROMIR Monitoring в своей деятельности не особенно зависит от специфических политических факторов. Раньше, когда некоторые компании, входящие в группу, работали преимущественно на рынке политических исследований, зависимость была существенно выше.

Анализируя влияние политико-правовой среды на бизнес компании, необходимо принять во внимание не только текущее положение дел, но и возможное будущее изменение ситуации. Необходимо периодически моделировать возможное развитие событий как в благоприятную, так и в неблагоприятную для компании сторону.

А как влияют на Ваш бизнес факторы политической и правовой среды?
Режим налогообложения

Регулирование отрасли

Внешнеэкономические факторы

Ограничения по рекламе

ГЛАВА 3

Экономическая среда в России в первом десятилетии XXI в.

Ответы экономистов— это вопросы для политиков!

Джоан Вайолетт Робинсон

...и маркетологов!

Игорь Березин

Экономическая ситуация в стране является наиболее значимым фактором, оказывающим влияние на положение любой компании, любого бизнеса в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Серьезные маркетинговые расчеты необходимо начинать с анализа макроэкономических показателей и тенденций. Наиболее важными макроэкономическими показателями являются:

- стадия экономического цикла;
- размер валового внутреннего продукта (ВВП);
- совокупные доходы населения;
- инфляция;
- состояние денежно-кредитной системы;
- показатели занятости.

Российская система сбора и обработки статистической информации, конечно, оставляет желать лучшего. Если в СССР наблюдалась тенденция к систематическому завышению основных производственных показателей, то в современной России, напротив, многие предприятия стремятся занижить (скрыть) реальный объем производства товаров и услуг и выдают часть заработной платы сотрудникам **наличными**, не проводя эти платежи по официальной отчетности.

За последние 15 лет существенно (с 6-8 % до 25-40 % ВВП) выросла доля так называемого теневого сектора, в котором оказались не только криминальные виды бизнеса, но и часть вполне «безобидного», уклоняющегося от налогов, ограничений, регулирования, поборов и т. п. Аналогичные проблемы **существуют** и в других странах, в том числе высокоразвитых, например в Италии, где около 25-35 % ВВП и доходов населения «скрыты» от официальной статистики.

Однако при всем несовершенстве информации Госкомстата (теперь он называется Федеральной Службой Государственной Статистики — ФСГС) ничего лучшего в смысле широты охвата, систематичности и открытости у нас не имеется.

Стадия экономического цикла

Специалисты различают четыре стадии экономического цикла: подъем, кризис, спад, стагнацию.

На стадии **подъема** растут спрос и выпуск продукции большинства отраслей (хотя и на этой стадии некоторые отрасли, и тем более отдельные **бизнесы**, не растут или растут очень медленно). В ответ на рост рынков появляется много новых **предприятий** в различных отраслях. Прибыль компаний увеличивается. Цены на товары массового спроса **растут** умеренными темпами **или** даже немного снижаются. Цены на недвижимость и предметы роскоши растут очень быстро, Курс национальной валюты стабилен **или** даже немного укрепляется по отношению к ведущим мировым валютам. Занятость растет, и в отдельных отраслях наблюдается даже **дефицит** трудовых ресурсов. Повышается заработная плата, растут доходы и расходы населения, **увеличивая** тем самым спрос и емкость потребительских рынков. Фондовый рынок (акции) растет очень динамично. Кредиты относительно дешевы, а получить их многим компаниям относительно легко. Подъем — самое благоприятное время для **осуществления** инвестиций.

Кризис, как правило, связан с резким неблагоприятным изменением курса национальной **валюты**, стоимости акций или доступности заемных денежных средств. Происходит своего рода сбой в работе экономического механизма, потеря ориентации в экономическом **пространстве**. Настроения участников резко меняются. Принятые решения отменяются.

На стадии спада спрос сокращается, а вслед за ним снижается и выпуск продукции большинства отраслей (хотя и на этой стадии некоторые отрасли, и тем более отдельные бизнесы, продолжают динамично расти). Прибыль компаний сокращается. Растут число и доля убыточных бизнесов. Многие не выдерживают и уходят с рынка, а то и банкротятся. Цены на товары массового спроса заметно повышаются. Цены на недвижимость и предметы роскоши **снижаются**. Курс национальной валюты нестабилен или ослабляется по отношению к ведущим мировым валютам. Занятость снижается, а безработица растет. Заработная плата номинально не растет или растет существенно медленнее цен на товары массового спроса; покупательная способность многих семей сокращается, что приводит к дальнейшему снижению спроса на потребительские товары и услуги, не относящиеся к «предметам первой **необходимости**». Фондовый рынок (акции) **переживает** не **лучшие времена**. Кредиты **становятся** дороги, **а условия** их получения ужесточаются. **Инвестиционные** программы сокращаются, что приводит к дальнейшему снижению выпуска продукции и росту относительных цен.

На стадии **стагнации** происходит сильная **дифференциация** по отраслевому признаку. Одни отрасли растут, другие сокращаются. Но и рост, и снижение, как правило, носят неустойчивый и неярко выраженный характер. **Ключевые** показатели движутся в различных направлениях. Тенденции не выражены. Инвесторы сохраняют осторожность. На этой стадии очень большое значение приобретают настроения участников рынка. От того, какие из настроений будут носить преобладающий характер, но многом будет зависеть, в какую сторону развернется экономический цикл — к подъему или спаду.

Последнее десятилетие XX в. было для нашей страны в экономическом смысле весьма неудачным. Страна пережила за эти 10 лет два острых кризиса (**1992–1993** и **1998–1999 гг.**), сопровождавшихся падением производства приблизительно на 40 % и очень высокой инфляцией, в отдельные периоды превышавшей 100 % в годовом выражении. **Этот** спад был связан с переходом от плановой (**социалисти-**

ческой) системы прямого **административного регулирования** к рыночной экономике с косвенным **административно-бюрократическим** воздействием. Переход этот сопровождался частичным разрушением наработанных ранее хозяйственных связей между предприятиями, отраслями и регионами страны.

Начиная с 2000 г. российская экономика находится в состоянии очевидного роста. Причем **рост** этот весьма высокий — 5–7 % годовых в реальном выражении. По показателю экономического роста Россия в период с 2000 по 2005 г. находилась в числе наиболее благополучных экономик мира, уступая лишь таким странам, как Китай и Индия. В номинальном денежном выражении рост **еще** более впечатляющий — на 25–30 % в год и более. Подробнее этот вопрос мы рассмотрим в следующем разделе.

Как долго еще может продолжаться экономический рост с темпами, близкими к показателям 2000–2005 гг.? Однозначного ответа на этот вопрос никто дать не может. В экономической истории разных стран (в том числе и России) в XX в. были периоды экономического роста, продолжавшиеся по 15–20 лет. Но чаще подъем, продолжавшийся 7–11 лет, сменялся спадом или стагнацией, которые могли продолжаться от 1,5 до 5–6 лет, прежде чем экономический рост возобновлялся.

В настоящий момент (в середине 2006 г.) никаких значимых признаков грядущего **экономического** спада не наблюдается. Это не означает, что они не могут проявиться в ближайшем будущем. Компаниям необходимо внимательно следить за развитием **ситуации**. Очень многое будет зависеть от настроений и планов самих хозяйствующих **субъектов**. Уверенный настрой на продолжение экономического роста способен сгладить остроту проблем, которые могут возникнуть в будущем. Ожидание спада способно приблизить и усугубить кризисные явления, как это уже было в 1998 г. В этом смысле хорошим индикатором являются конъюнктурные опросы, которые проводятся различными институтами, опросы общественного мнения (настроений), проводимые исследовательскими компаниями, и мониторинг тональности публикаций на экономическую тематику в СМИ.

ВВП

Валовой Внутренний Продукт (ВВП)— продукция и услуги, произведенные внутри страны и только с использованием факторов производства данной страны.

Рассчитывается в натуральных и стоимостных показателях, а также в процентах к предыдущему и базовому периоду (году). За «базовый» в России сегодня можно брать **1990 г.**, когда производство достигло своего пика, но его рост уже прекратился, или **2000 г.**, когда началась волна большого экономического подъема.

Данные по ВВП рассчитываются российским статистическим ведомством ежемесячно, но публикуются ежеквартально: сначала предварительная оценка, через месяц — официальные данные, через 3 и 12 месяцев — скорректированные данные. Приблизительно **такой** же порядок принят и в США, и в странах Европейского союза.

Динамика **ВВП** в концентрированном виде отражает все процессы, протекающие в экономике страны и, в свою очередь, влияет на такие важные показатели, как уровень занятости, уровень доходов населения, настроения и ожидания потребителей, потребительские расходы, деловая активность.

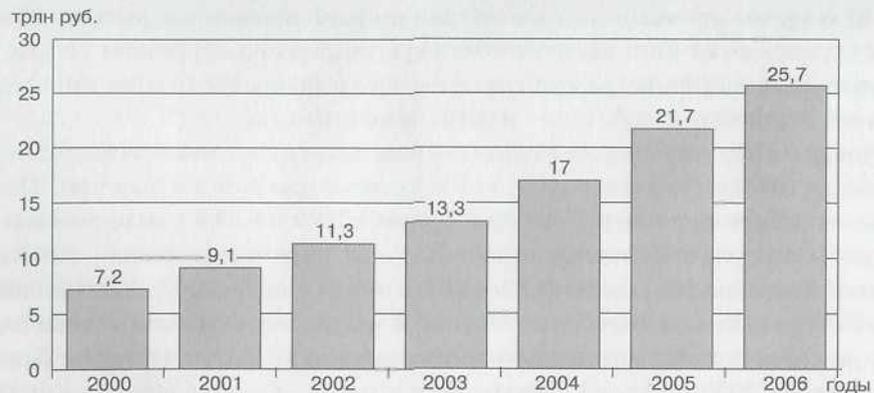


Рис. 3.1. Динамика ВВП, трлн руб., ФСТС

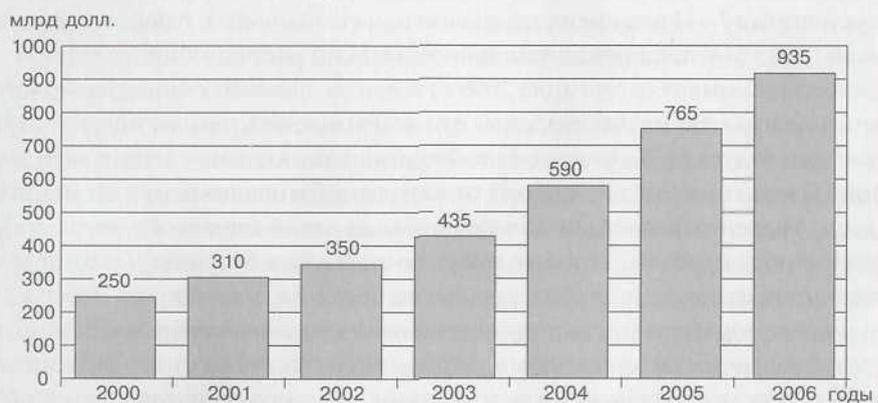


Рис. 3.2. Динамика ВВП, млрд долл. по официальному курсу

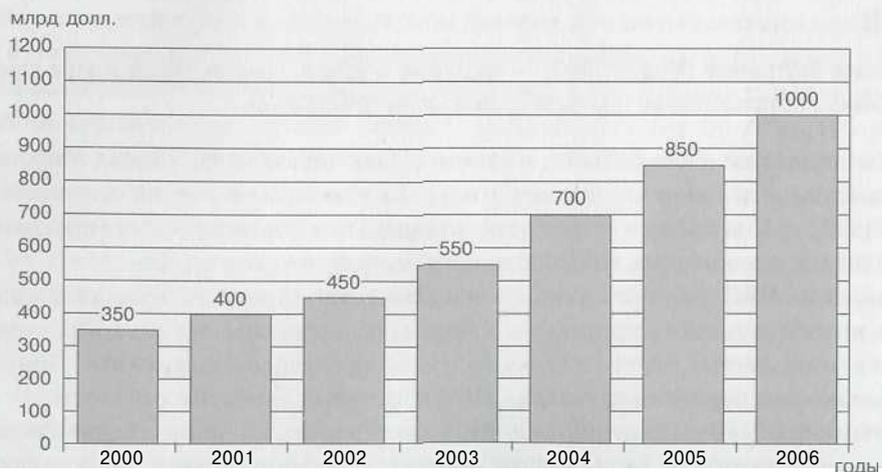


Рис. 3.3. Динамика ВВП, млрд долл., экспертная оценка

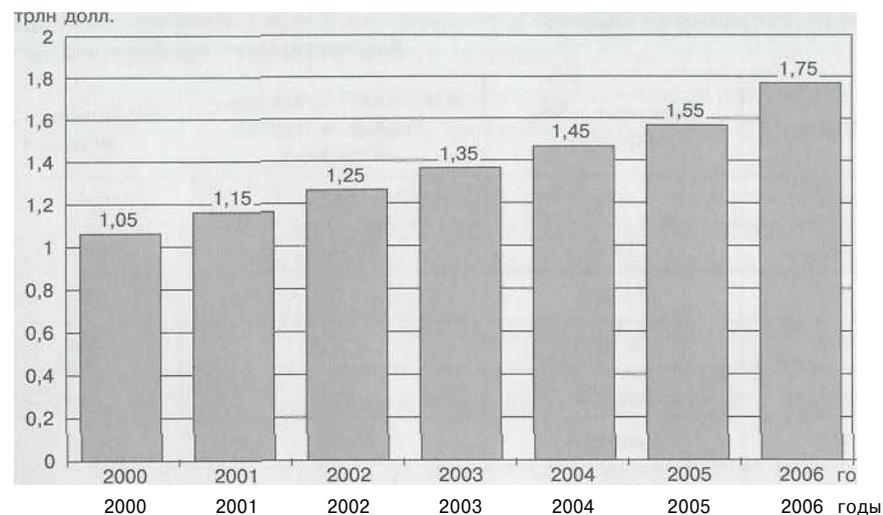


Рис. 3.4. Динамика ВВП, трлн долл. по ППС, оценки МВФ, ЦР и др.

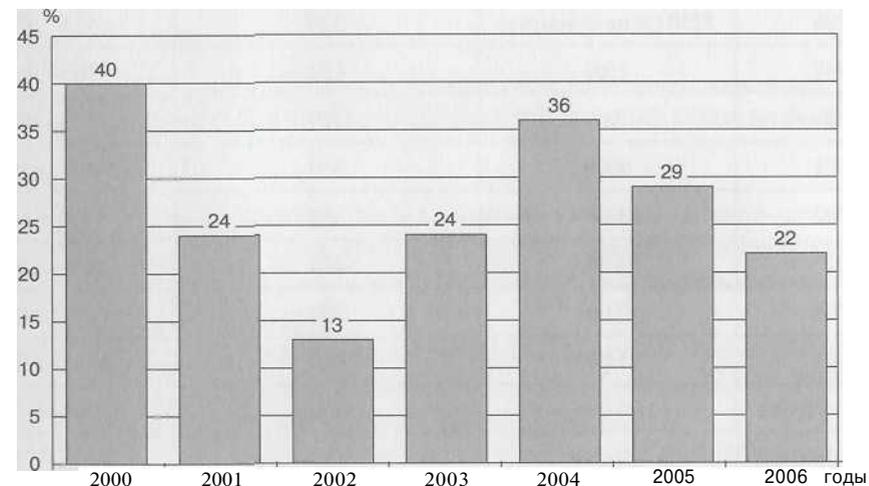


Рис. 3.5. Номинальный (в долл.) темп прироста ВВП к предыдущему году, %

Построить серьезную и ответственную деловую стратегию компании на средний срок невозможно без учета фазы делового цикла, которую отражает динамика ВВП.

При расчете ВВП возникает множество сложностей. Одна из них связана с тем, что покупательная способность национальной валюты, например рубля, подвержена сильным колебаниям, особенно в условиях высокой инфляции.

Национальная структура цен также подвержена сильным колебаниям и может отличаться от мировой. Чтобы получить более качественную информацию о ВВП, необходимо периодически проводить его оценку в мировой валюте (долларах США) и мировой шкале ценовых координат (рис. 3.1-3.5, табл. 3.1).

Таблица 3.1
Динамика валового внутреннего продукта (ВВП)

Год	В текущих ценах, млрд руб.	В пересчете по текущему биржевому курсу, млрд долл.	В оценке по ППС*, млрд долл.
1990	630	1000	900-1300
1991	1300	650/40	850-1150
1992	15 000	70	750-1000
1993	160 000	160	700-900
1994	630 000	290	650-850
1995	1 600 000	350	600-800
1996	2 250 000	450	550-750
1997	2 600 000	440	550-700
1998	2750 (деноминация)	320	525-700
1999	4500	180	500-700
2000	7000	260	550-750
2001	9000	310	650-850
2002	11 000	350	750-1000
2003	13 000	440	900-1200
2004	17 000	590	1100-1400
2005	21 000	760	1250-1500
2006 — оценка	25 000	900	1300-1600
2007 — прогноз	29 000	1075	1400-1700

* ППС — паритет покупательной способности. Оценки экспертов: World Bank, Центр Развития, Министерство экономики РФ, Российский союз промышленников и предпринимателей и др.

Понятно, что такая процедура весьма трудоемка и дорога. Последний раз ВВП России в мировых ценах оценивался в 1990 г. несколькими экспертными группами. Был получен ряд оценок, укладываемый в интервал 900–1300 млрд долл. США, что составляло 6–8 тыс. долл. на душу населения. В 2005 г. ВВП России на душу населения по ППС достиг уровня 9–11 тыс. долл.

Существуют и практикуются два метода исчисления ВВП:

1) метод потока доходов, когда подсчитывается суммарная годовая заработная плата работающих по найму + суммарная прибыль предпринимателей + суммарные процентные и рентные платежи + косвенные налоги + амортизация;

2) метод потока расходов, когда суммируются годовые: потребление, инвестиции, государственные расходы и чистый экспорт.

Если ВВП разделить на численность населения, получается показатель «ВВП на душу населения» — один из самых точных индикаторов уровня социально-экономического развития страны.

В 2005 г. российский ВВП достиг уровня 21,5 трлн руб., или около 750 млрд долл. по официальному курсу. Это около 5000 долл. в год на душу населения. В 2006 г. ВВП возрастет примерно до 900 млрд долл. по официальному курсу; а в 2007 г., скорее всего, преодолет планку в 1 трлн долл.

Следует иметь в виду, что уровень реального ВВП в России несколько выше, чем по данным ФСГС. Госкомстат оценивает долю теневого сектора в 20–25 %, в то время как большинство экспертов сходятся на 33–40 %. Таким образом, реальный ВВП оказывается заниженным на 15–20 %.

Однако при оценке динамики ВВП и его основных пропорций лучше пользоваться данными именно ФСГС, поскольку они обладают системностью, устойчивостью и сопоставимостью.

Доходы населения

Доходы населения (домохозяйства) — поступление благ во владение, пользование или распоряжение в течение определенного периода времени (год, месяц), складываются из денежной и натуральной части.

Денежные доходы складываются из заработной платы, трансфертов: пенсии, стипендии, пособий и т. п., доходов от реализации имущества и продукции (предпринимательской прибыли), поступлений из финансовой системы: проценты, дивиденды, страховые платежи и т. п.

Натуральная часть представлена поступлениями из личного подсобного хозяйства (кроме тех, что реализованы на рынке), льготами и использованием общественных фондов (образование, здравоохранение, жилой фонд и т. п.).

В Советском Союзе весьма значимую роль играла натуральная часть, на долю которой приходилось до половины реальных доходов многих групп населения. Сегодня в России натуральная часть сократилась до 10–12 % совокупных доходов (в сельской местности и малых городах ее доля выше — 20–25 %).

Денежные доходы при анализе можно подразделить на номинальные (в рублях, долларах) и реальные — скорректированные на индекс потребительских цен (в процентах от предыдущего или базового года).

Важным показателем является соотношение совокупных денежных доходов населения и ВВП. В США и Западной Европе оно составляет 75–85 %, в Восточной Европе и Латинской Америке — 60–70 %, в современной России — около 60–65 %, в СССР составляло менее 40 %.

За период с 2000 по 2005 г. совокупные доходы населения России выросли со 130–190 млрд долл. в год до 450–550. В 2006 г. совокупные доходы населения (в официальной оценке) превысят 500 млн долл., в 2010-м — триллион, если только до этого не случится экономический спад.

Есть мнение, что Госкомстат не полностью отслеживает доходы населения. В Госкомстате эту позицию особо и не оспаривают, признавая существование скрытых, «ненаблюдаемых» форм оплаты труда и других видов дохода. Сам Госкомстат оценивает долю «серых» доходов в 22–25 % от совокупного уровня. Но он может быть и выше — 35–40 %. Эксперты оценивают доходы населения более высоко (рис. 3.6–3.9). Но если пять лет назад расхождения между официальными и неофициальными оценками составляли 40–50 %, то теперь всего 16–20 %. Не столь уж и значительная разница.

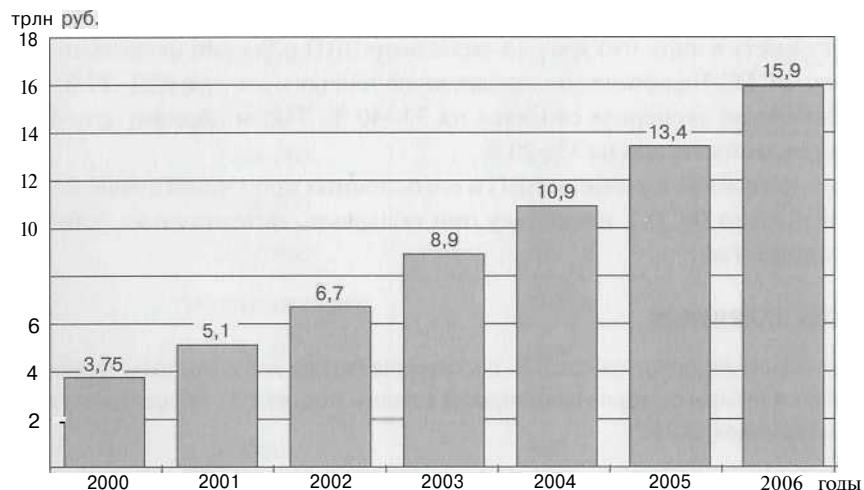


Рис. 3.6. Динамика доходов населения, трлн руб., ФГС

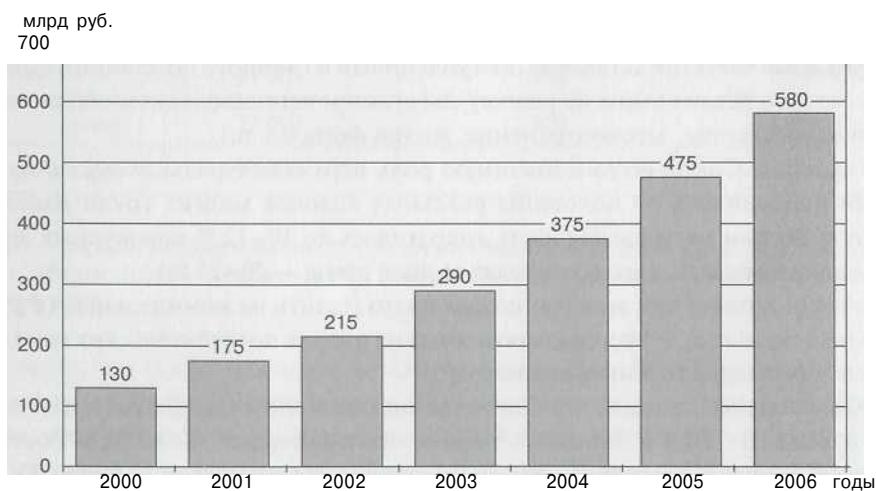


Рис. 3.7. Динамика доходов населения, млрд долл., официальный курс

Важную роль играет также распределение доходов между домохозяйствами. Для этого рассчитывают средние показатели доходов по 10 %-ным группам населения.

Соотношение среднего дохода 10 % самых богатых и среднего дохода 10 % самых бедных называется децильным коэффициентом по доходам. Он в России сейчас составляет 14. Это существенно выше, чем в Германии или Скандинавии, но ниже, чем в Латинской Америке. А вот в США и Великобритании этот показатель примерно такой же.

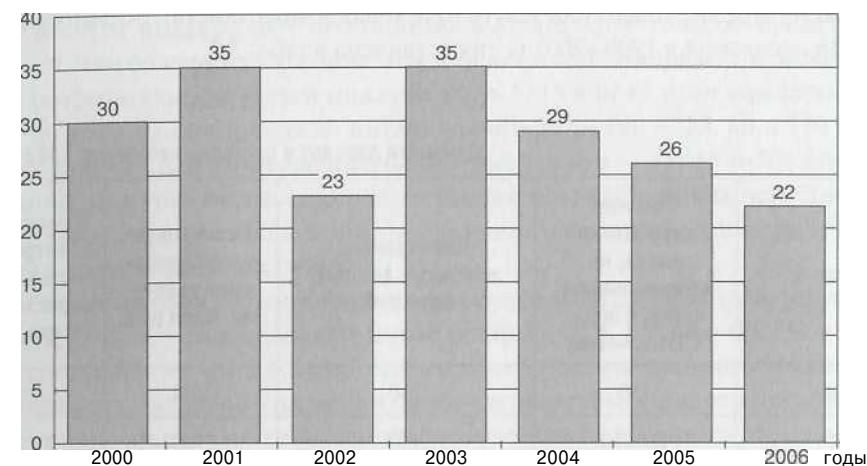


Рис. 3.8. Номинальный (в долл.) прирост доходов населения, %

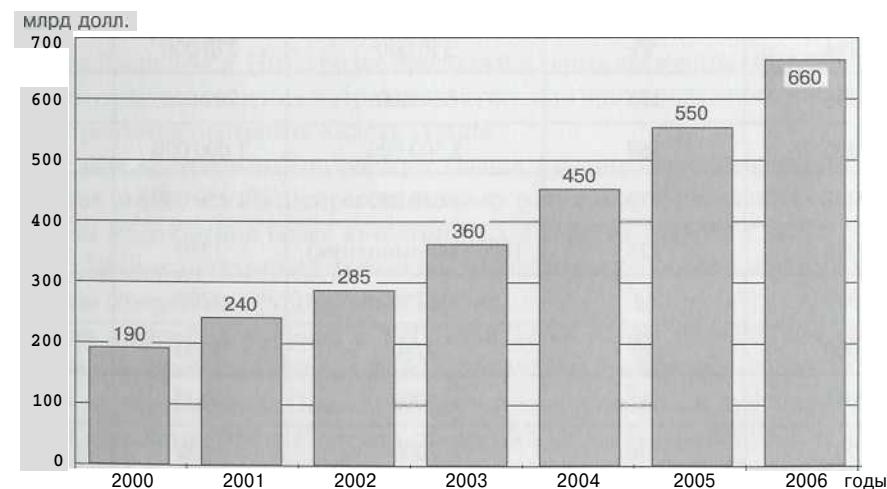


Рис. 3.9. Динамика доходов населения, млрд долл., экспертные оценки

Аналогично рассчитывается децильный коэффициент по заработной плате (он еще выше — 25–30), а также средние показатели заработной платы по отраслям.

Совокупные потребительские расходы включают приобретение продуктов питания, непродовольственных товаров и оплаты услуг. В них не включают сбережения, в том

числе покупку иностранной валюты (на это у россиян уходит от 12 до 17 % совокупных доходов) и уплату налогов, взносов и прочих обязательных платежей (около 10 % от совокупного дохода). Таким образом, потребительские расходы **составляют** 73-78 % от совокупного дохода.

Совокупные расходы населения задают совокупную емкость потребительских рынков. Емкость отдельных потребительских рынков пропорциональна средней доле затрат на этот вид товара или услуги в **расходах домохозяйств**. Динамика доходов и расходов населения в 1990–2007 гг. представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2
Динамика доходов и расходов населения, 1990–2007 гг.

Год	Средняя заработная плата, по официальному курсу, в долл. США, месяц	Совокупные денежные доходы, млрд руб.	Совокупные потребительские расходы, млрд руб.	Совокупные потребительские расходы, млрд долл.
1990	250	250	200	300
1991	160/10	550	500	250/16
1992	25	7500	5000	25
1993	55	75 000	60 000	60
1994	95	350 000	270 000	125
1995	105	950 000	700 000	155
1996	160	1 500 000	1 000 000	200
1997	170	1 650 000	1 150 000	195
1998	125	1800 (деноминация)	1350	160
1999	62	2750	2200	90
2000	50	3750	3000	110
2001	112	5000	4000	140
2002	138	7000	5500	175
2003	165	9000	7000	240
2004	235	10 800	8100	285
2005	300	13 300	9800	350
2006 – оценка	350	15 500	11 500	420
2007 – прогноз	400	17 800	13 500	500

Инфляция

Под инфляцией понимают *относительное изменение среднего уровня цен за определенный период времени*.

Это изменение может быть зафиксировано либо индексом (тогда за 100 принимают уровень цен предыдущего или базового периода: года, месяца, недели), либо **процентным** ростом (снижением).

Для расчета индекса цен необходимо выбрать круг товаров-представителей (корзину). Чем больше их в корзине, тем точнее индекс. Например, в расчет индекса цен на потребительские услуги может входить 5, 15 или 45 **услуг-представителей**; в расчет индекса цен на продукты питания соответственно — 25, 60 и 150 позиций; в расчет индекса цен на непродовольственные товары — 15, 45 и 205 товаров. На основании этих трех индексов строится индекс потребительских цен. Доля вклада индекса каждой группы в общий показатель принимается равной доле данной группы товаров в средних расходах семьи.

Для России сегодня должны применяться следующие средние доли: услуги — 0,25, **продукты** — 0,35, непродовольственные товары — 0,4. Однако ФСГС использует **другое соотношение** — 0,2; 0,4 и 0,4, что систематически **несколько занижает** показатель инфляции, поскольку расценки на услуги растут быстрее, чем цены на товары.

Аналогично индексу потребительских цен рассчитывается индекс цен на промышленную **продукцию**, а также сырье, капитальные товары, услуги грузового транспорта, отраслевые индексы.

Если состав выбранных корзин **товаров-представителей** не изменяется — это допустимо на краткосрочных интервалах до 5 лет, — построенный индекс будет носить имя Ласпейреса. Но на более продолжительных временных интервалах необходимо учитывать изменения потребительского или промышленного набора. В этом **случае** потребуются построить индекс Пааше.

Индекс **цен**, построенный по формуле Пааше, в периоды экономического подъема оказывается выше, чем **Ласпейрес**, поскольку рост доходов населения сопровождается ростом потребления более качественных и дорогих товаров и услуг. Это также объясняет, почему многим людям кажется, что цены растут более высокими темпами, чем об этом говорит их официальный индекс.

Высокая инфляция начиная с 1991 г. является одной из наиболее серьезных экономических проблем в России. В 1992–1993 гг. она **буквально парализовала** хозяйственную жизнь в стране. Последний значительный всплеск **инфляции** случился во второй половине 1998 г. С августа по декабрь цены выросли более чем на 70 % в то время как за предыдущие 8 месяцев — менее чем на 10 %. Потом темпы роста **цен** стали заметно снижаться год от года (табл. 3.3). Но и сейчас они остаются на очень высоком уровне — 10–12 % в годовом выражении. Для сравнения цены в США и странах Западной Европы растут на 2–3 % в год.

Высокая инфляция является препятствием для осуществления долгосрочных сбережений. Хуже всего она отражается на таких сферах, как жилищное строительство и пенсионное обеспечение, накопительное страхование. В условиях **высокой** инфляции трудно осуществлять долгосрочное планирование и инвестиционную

деятельность в отраслях с продолжительным производственным **но-сбытовым** циклом. Поэтому желание и намерение правительства снизить инфляцию до 4–6 % годовых является обоснованным.

Таблица 3.3
Динамика инфляции, 1990-2005 гг.

Год	Темп роста потребительских розничных цен , %	Темп роста оптовых цен промышленности, %
1990	10	20
1991	200	100
1992	2000	3000
1993	1000	1350
1994	230	250
1995	130	190
1996	22	26
1997	12	10
1998	84	25
1999	36	67
2000	20	32
2001	18,5	11
2002	15	17
2003	12,5	13
2004	12	28
2005	11,5	20

Но и «бескомпромиссная» борьба с инфляцией чревата серьезными проблемами. В частности, в России основным способом борьбы с инфляцией является денежное сжатие — ограничение темпов роста денежной массы. Это может привести к «денежному голоду» и неблагоприятно сказаться на темпах экономического роста. Подробнее мы рассмотрим этот вопрос в следующем разделе.

Ожидать существенного снижения **инфляции** в ближайшие годы не приходится. В лучшем случае в 2007 г. она может составить 8-9 % годовых, в 2008 — 6-8 %. Это надо иметь в виду при построении среднесрочного прогноза. А также не исключен вариант, что до конца десятилетия инфляция не опустится ниже 10 % в годовом исчислении.

Денежно-кредитная система

Деньги — это **особый** вид товара, который способен выполнять несколько важных функций:

- обслуживать расчеты как средства обращения, платежа;
- являться шкалой ценности, как мера стоимости;
- выполнять роль средства накопления, как сокровище.

В далеком прошлом в качестве денег выступали редкие товары: меха, ракушки и т. п., затем золотые, серебряные и медные монеты (слитки). Сегодня их заменили банкноты — наличные деньги (агрегат **М0**) или шире — наличные (вне банков) + остатки **средств** на расчетных, текущих счетах и депозитах нефинансовых организаций и **физических** лиц (агрегат **М2**).

Обеспеченность экономики деньгами понимается как соотношение среднегодового уровня денежных агрегатов и годового **ВВП**. В экономически высокоразвитых странах оно составляет по М2 - 50-90 %, по М0 — 8-15 %. Из-за того что в России в качестве метода борьбы с инфляцией было избрано резкое денежное сжатие, соответствующие показатели сократились к 1997 г. до 14 и 4 %. К концу 2005 г. они подросли до 23 и 8 % соответственно. По показателю отношения М0 (наличные) к ВВП в России достигнут почти нормальный уровень. А вот соотношение М2 (наличные + остатки на счетах + депозиты) к ВВП явно указывает на недостаток денег в экономике.

Нехватка денег (рублей) в обращении стала с середины 90-х гг. острой проблемой. Вот почему наличные расчеты, несмотря на все запреты, часто осуществляются в долларах США, которых в России, по различным оценкам, скопилось **40–70** млрд, **преимущественно** в стодолларовых купюрах. С введением в оборот наличного евро часть этих средств (не очень большая — 10–15 %) была переведена в евро.

В отношениях же между юридическими лицами недостаток денег породил такие виды расчетов, как:

- бартер (вообще без денег);
- оплата векселями (сомнительными, необеспеченными);
- накопление просроченной задолженности (**она к тому же** выступает как мощный инфляционный фактор).

Проблема просроченной кредиторской задолженности в течение всего последнего десятилетия XX в. являлась одной из самых острых экономических проблем России. Уровень просроченной кредиторской задолженности доходил до 40 % годового **ВВП**. После кризиса 1998 г. проблема постепенно начала терять остроту. К началу 2006 г. **объем** просроченной кредиторской задолженности соответствует менее чем 5 % российского **ВВП** (табл. 3.4). И тем не менее не стоит забывать, что и сегодня десятки тысяч компаний имеют просроченную задолженность в совокупном объеме **1 ТРЛН** руб. (35 млрд долл.).

С решением проблемы суррогатных инструментов денежного обращения (просроченная задолженность, сомнительные векселя и т. п.) вновь обострилась или, лучше сказать, вышла на первый план проблема нехватки денежных средств инвестицион-

ного характера. Если она не будет решена в течение второй половины 2006 и первой половины 2007 г., то экономический рост к стране может заметно затормозиться — до 3-4 % годовых.

Таблица 3А
Показатели денежного рынка, 1990–2005 гг.

Год	МО — наличные, млрд руб., на конец гола	М2 — денежная масса, млрд руб., на конец года	Наличные доллары на руках у населения и в коммерческом обороте, млрд, экспертные оценки	Просроченная кредиторская задолженность, млрд руб., на конец года
1990	100	500	1,5–2	500
1991	200	1000	2-3	1000
1992	1500	7000	7–10	2500
1993	12 000	36 000	15–20	25 000
1994	30 000	95 000	20–25	90 000
1995	75 000	225 000	25–30	250 000
1996	100 000	285 000	35–40	500 000
1997	130 000	370 000	40–50	850 000
1998	170 (деноминация)	450	30–40 (кризис)	1250
1999	260	700	35–50	1450
2000	360	1000	40–55	1650
2001	500	1500	45–60	1550
2002	700	2000	50–70	1450
2003	1150	3200	55–75	1250
2004	1300	3900	45–65	1150
2005	1800	5200	40–60	1000

Занятость

Рабочая сила, или трудоспособное население в трудоспособном возрасте, обеспечивает предложение на рынке труда, включает занятых и безработных.

К безработным, в соответствии с критерием Международной Организации Труда (МОТ), относятся *граждане в возрасте 16–55/60 лет, которые: не имеют работы или*

иного доходного занятия, активно занимаются поиском работы и готовы приступить к ней в любой момент.

Уровень **безработицы** определяется как удельный вес численности безработных в общей численности экономически активного населения. По критериям МОТ, в России сегодня насчитывается порядка 6 млн безработных, что составляет 8–8,5 % трудоспособного населения страны.

После прохождения пикового значения в начале 1999 г., когда по методике МОТ в России насчитывалось до 10 млн безработных, этот показатель начал быстро снижаться*.

Но в официальной статистике принято учитывать прежде всего тех, кто обратился в государственную службу занятости и получил официальный статус безработного. Таковых, по состоянию на середину 2006 г., было около 2 млн человек, или менее 3 % трудоспособного населения.

Интересно: что за период с 1996 по 2000 г. (т. е. во время **серьезного** экономического спада) число официальных безработных сократилось в 2,5 раза! А с 2001 по 2005 г. (в период бурного экономического роста) число официально зарегистрированных безработных увеличилось на 80 %.

Оба факта свидетельствуют о крайней неэффективности государственной службы занятости в ее нынешней форме.

Ключевая проблема в сфере занятости - низкий уровень оплаты труда $\frac{1}{3}$ – $\frac{1}{4}$ всех работающих. Особенно это касается работников социальной сферы и занятых в компаниях, которые находятся в тяжелом финансовом положении.

В России сформировалось два рынка труда. Первый - рынок квалифицированных специалистов, включая рабочих благополучных отраслей и предприятия. Этот сегмент является **трудонедостаточным**.

Несмотря на то что средняя заработная плата рабочих в этом секторе составляет **10–15** тыс. руб. в месяц и более, найти подходящих сотрудников здесь весьма непросто.

Второй — рынок низкооплачиваемых работников различной квалификации, чья заработная плата не превышает 5000 руб. в месяц. Этот сектор трудоизбыточен. Но в силу низкой профессиональной и территориальной мобильности работников перетока кадров из второго сектора в первый не происходит.

Последние 1,5 года в России наметился также дефицит квалифицированных специалистов: инженеров, строителей, водителей **общественного** транспорта, менеджеров, аналитиков, переводчиков, врачей, преподавателей и др.

Впрочем, действительно квалифицированных, толковых работников не хватает всегда: в любой стране, в любой экономической ситуации.

Ситуация с занятостью и безработицей в России в 1990–2005 гг. представлена в табл. 3.5.

• Во многих западных странах уровень безработицы ниже 5 % считается уровнем полной оптимальной занятости. Именно такой уровень занятости был достигнут на рубеже **всех** в **США**. В большинстве стран Западной Европы уровень безработицы уже много лет не опускался ниже 10 % трудоспособного населения.

Таблица 3.5
Занятость и безработица, 1990–2005 гг.

Год	Среднегодовая численность занятых на предприятиях всех форм собственности, млн чел.	Среднегодовая численность безработных, рассчитанная по методике МОТ, млн человек	Имеют статус безработного, тыс. человек
1990	75	—	
1991	74	—	50
1992	72,5	2–2,5	250
1993	70	4	750
1994	68,5	5	1500
1995	66	6,5	2100
1996	66	7	2650
1997	65,5	7	2350
1998	63,5	8,5	1900
1999	64,5	9–10	1600
2000	65	7,5	1050
2001	65,5	6	1000
2002	66	5,7	1300
2003	65,5	6,2	1600
2004	67	6	1700
2005	68	5,5	1500

А как экономические факторы влияют на бизнес в Вашей компании?

В Вашей отрасли?

ГЛАВА 4

Демографическая среда в России в первом десятилетии XXI в.

Существуют четыре основные причины упадка царств, княжеств и республик. Это: раздоры, неплс дородие земель, обесценение денег и высокая смерт ность населения.

Николай Коперник (da-da — тот самый)

Численность и динамика населения страны, региона, города; структура населени его особенности относятся к ключевым вопросам маркетингового анализа на макро уровне. От ответов на эти вопросы напрямую зависит определение потенциально емкости любого потребительского рынка и перспектив его развития в долгосрочно перспективе.

Демографические волны существенно влияют на колебания спроса в таки отраслях, как производство детской одежды, мебели, игрушек, продуктов питания подгузников, ювелирных украшений, видеопродукции, книг и журналов, и т. д и т. п. Они определяют спрос на услуги детских садов, школ, вузов, других образо вательных учреждений.

Работники, уходящие на пенсию, оставляют вакантные рабочие места, на которые помимо безработных, претендуют молодые люди, начинающие трудовую жизнь. С увеличением численности и особенно доли неработающих пенсионеров возрастаю] расходы пенсионного фонда и социальных служб, общая нагрузка на работающи] С другой стороны, расширяются рынки товаров и услуг для пожилых людей.

В этой главе мы рассмотрим ключевые тенденции в демографической сфере и и] влияние на экономику и бизнес:

- снижение численности «коренного» населения;
- миграцию;
- изменение этнической структуры населения;
- изменение возрастной структуры населения;
- изменение структуры домохозяйства;
- снижение брачности;
- ухудшение здоровья населения.

Фактор № 1: снижение общей численности «коренного» населения

После распада СССР Россия с ее почти 150-миллионным населением занял] 6-е место в мире по численности населения, уступая только; Китаю (1250 млн чел.) Индии (950), США (270), Индонезии (200) и Бразилии (165).

Однако, в отличие от перечисленных стран, численность населения России в последнем десятилетии XX в. не только не росла, но и снижалась. Это явилось результатом сложения нескольких факторов, вызвавших демографический кризис.

Во-первых, сказались влияние значительных демографических волн.

1915–1922 гг. были для России очень тяжелыми: Первая мировая война, революция, Гражданская война, голод. Естественно, в этот период рождаемость была ниже, чем в предшествующий и **последующий** периоды.

Через 20–25 лет женщинам «военно-революционного» поколения пришла пора создавать собственную семью и рожать детей. Но 40-е гг. XX в. также были очень тяжелыми: Вторая мировая война, голод, репрессии. Поколение женщин, рожденных в этот период, опять оказалось немногочисленным, не то что в период **«беби-бума»** 50-х.

В середине 60-х женщины «военного» поколения вступили в детородный **возраст**, и в 1965 г. число рожденных детей впервые после войны не дотянуло до 2 млн. Хотя экономическая ситуация в Советском Союзе в этот **период** была более чем благоприятной. Когорта рожденных в 1965–1969 гг. оказалась на четверть меньшей, чем **предшествующая**, и на 10–15 % меньшей, чем любая из трех следующих. А в начале 90-х именно ей следовало принять эстафету деторождения.

ВАЖНО!

Даже если бы удалось исключить действие других факторов, рождаемость в России в начале 90-х гг. XX в. должна была сократиться примерно на 20 %.

Во-вторых, к началу 90-х гг. XX в. в России окончательно сформировался урбанизированный тип населения.

В середине 50-х численность городского населения в России превысила численность сельского. Во Франции это произошло в середине 30-х, в США — в середине 20-х, в Англии — в конце XIX века.

Но большинство молодых горожан **того** периода были горожанами в первом-втором поколении. И многие из них сохраняли крестьянские традиции, включая ориентацию на большую семью, состоящую из представителей трех поколений, с 3–5 детьми.

К началу 90-х большая часть ($\frac{2}{3}$, а может, и $\frac{3}{4}$) молодежи страны — это горожане в третьем поколении, с устойчивой ориентацией на **1–2-детную** семью. При этом примерно 10 % молодых горожан в России, как и на Западе, вовсе не собирается вступать в брак, а 10 % молодых супругов не собираются или не могут иметь детей.

ВАЖНО!

Интересно, что при провозглашенной государством поддержке семьи и ориентации ее на 2–3 детей структура жилищного строительства оставалась на протяжении всего послевоенного времени практически неизменной. Около четверти всех новых квартир были однокомнатными, около 40 % — двухкомнатными, около трети — трехкомнатными, и лишь 2 % имели четыре и более комнат. Где же могла разместиться семья с тремя детьми и, как правило, еще одним, а то и двумя старшими родственниками? В России в 1995–2005 гг.

в структуре нового строительства возросла доля 4–5-комнатных квартир — до 4–5 % от общего количества. Также существенно возросла средняя площадь «новой» квартиры — с **60** м² в середине 80-х гг. прошлого века до **90** м² в 2003 г. Но при этом существенно сократилось общее количество новых квартир — с 1 млн в год в 70–80-е гг. до **350–450** тыс. в **1995–2005** гг.

В-третьих — системный кризис, разрушивший в начале 90-х экономику Советского Союза, привел к существенному и резкому падению реальных доходов **75 %** российского населения, в результате чего многим молодым семьям пришлось по чисто экономическим соображениям отложить рождение второго ребенка*.

Сократилась и государственная поддержка семей с детьми. Если в середине 80-х «детские пособия» покрывали в среднем около 40 % дополнительных расходов семьи на ребенка, а в малообеспеченных семьях — около 70 %, то в 90-е гг. — не более 15–20%.

Все эти факторы сошлись в начале 90-х гг. XX в. и привели к резкому падению рождаемости — более **чем** на 1 млн рождений в год, или на 40–45 % от максимального уровня середины 80-х.

Особенно сильно при этом сократилась так называемая брачная рождаемость, во время как внебрачная практически не снизилась.

Около 66 % детей, рожденных в 1992–2005 гг., были первенцами у своих родителей, 25 % — вторые дети, и лишь 10 % — третьи и т. п. В 80-е гг. соотношение было 50, 35 и 15 % соответственно.

ВАЖНО!

Для обеспечения так называемого простого воспроизводства населения, или замещения поколений, необходимо, чтобы соответствующее соотношение составляло 25, 40 и 35 %.

С окончанием социально-экономического кризиса и вступлением в брачный возраст многочисленной когорты **1975–1985** гг. рождения в начале XXI века вполне вероятной становится новая волна **«беби-бума»**, тем более что часть родителей, отложивших рождение очередного ребенка из-за кризиса, возможно, решит наверстать упущенное. Однако подъем рождаемости на **этот** раз не будет ни значительным (в пределах 10–20 %), ни устойчивым (5–7 лет).

А еще через 10 лет, с большой степенью вероятности, можно прогнозировать новую волну низкой рождаемости, связанную с тем, что в возраст активного деторождения вступят женщины 90-х гг. рождения — самое малочисленное поколение россиян (табл. 4.1).

Одновременно, хотя и в силу других причин, в начале 90-х довольно резко возросла смертность, особенно среди мужчин **среднего** возраста. Средняя ожидаемая продолжительность жизни снизилась с 74–75 до 70–72 лет у женщин и с 64–65 до 58–60 лет у мужчин. Основными причинами смерти являются болезни системы кровообращения (**60 %**), новообразования (**20 %**) и внешние причины: травмы, отравления,

На рождение первого ребенка экономические **соображения** влияют существенно слабее.

самоубийства, убийства и т. п. (12 %). Соответственно, возрос спрос на услуги ритуальных служб.

Таблица 4.1

Основные демографические показатели населения России, 1982-2005 гг.

Год	Численность населения, млн чел.	Число родившихся, тыс. чел.	Число умерших, тыс. чел.	Число браков, тыс.	Число разводов, тыс.
1982	141	2330	1500	1460	560
1983	142	2480	1565	1480	585
1984	143	2410	1650	1370	570
1985	144	2375	1630	1390	570
1986	145,3	2485	1500	1420	580
1987	146,4	2500	1530	1440	580
1988	147,2	2350	1570	1400	570
1989	148	2160	1580	1380	580
1990	148,5	2000	1660	1320	560
1991	148,7	1800	1690	1280	600
1992	148,7	1600	1810	1050	640
1993	148,4	1380	2130	1100	660
1994	148,3	1410	2300	1080	680
1995	148,1	1370	2180	1070	670
1996	147,9	1320	2100	870	560
1997	147,6	1280	2020	930	550
1998	147,3	1285	2000	840	500
1999	146,5	1215	2140	720	525
2000	145,7	1260	2220	900	625
2001	145	1310	2250	1010	760
2002	144,5	1400	2330	1020	855
2003	144	1425	2400	950	800
2004	143,5	1515	2300	980	650
2005	143	1475	2350	1070	600
2010 прогноз	140	1600	2000	1000	650

Противодействие вать дальнейшему снижению численности населения может только массовая миграция из сопредельных стран в «замещающем» размере 500 тыс. — 1 млн человек в год. Однако такая миграция чревата возникновением целого ряда этнических и политических проблем*.

Фактор № 2: миграционные потоки

Важную роль в жизни любой страны играют миграции, оказывающие существенное влияние на распределение трудовых ресурсов, изменяющие структуру спроса на товары и услуги, способствующие распространению идей, знаний, вкусов, модных течений.

Миграционные потоки можно разделить на четыре основных вида:

- граждане страны, мигрирующие между различными городами и сельскими населенными пунктами;
- граждане других стран, прибывающие на заработки («гастарбайтеры») без намерения переселиться в страну;
- граждане других стран, прибывающие в России временно, намеренные продолжить свое переселенческое движение (чаще всего — в Западную Европу);
- иммигранты, прибывающие в страну с намерением остаться на постоянное место жительства и со временем получить российское гражданство.

К концу 2005 г. в России было официально зарегистрировано около 1,5 млн иммигрантов. Экспертные оценки (в том числе Министерства внутренних дел) увеличивают эту цифру до 7-14 млн человек. Таким образом, иммигранты (и гастарбайтеры) составляют от 5 до 10 % наличного населения страны.

В «трудонедостаточных» регионах, например в крупных городах Центрального округа, в северных областях страны и на Дальнем Востоке; а также «трудонедостаточных» отраслях, например строительстве, торговле, сфере обслуживания, сельском хозяйстве) мигранты существенно смягчают дефицит трудовых ресурсов.

Мигранты и гастарбайтеры ежегодно отправляют на родину от 7 до 15 млрд долл. из заработанных в России денег. Это приблизительно треть того, что они совокупно зарабатывают в течение года. После 2000 г. стала стремительно расти доля средств, отправляемых банковскими и почтовыми переводами. К 2005 г. она возросла приблизительно до 50 % от совокупных денежных отправлений мигрантов и гастарбайтеров. Компании, занимающиеся организацией денежных переводов для физических лиц, только в 2005 г. заработали на оказании этих услуг от 150 до 250 млн долл. Основными клиентами (из числа физлиц) по услуге перевода денежных средств являются гастарбайтеры. Неудивительно, что в рекламе нескольких банков, специализирующихся на оказании таких услуг, особо подчеркивается, что среди сотрудников, обслуживающих эти операции, есть те, кто владеет не только русским и английским, но и армянским, азербайджанским, вьетнамским, грузинским, китайским, молдавским, таджикским, турецким, узбекским и другими языками сопредельных государств.

* С аналогичными проблемами сегодня сталкивается ряд европейских стран, в первую очередь Германия, Франция, Великобритания, Нидерланды.

ВАЖНО!

Интересно, что устойчивый прирост городского населения за счет сокращения сельского, имевший место на протяжении 35 лет (1955–1990 гг.), сменился оттоком населения из больших городов в первой половине 90-х гг. Это явилось своеобразной реакцией на ценовой и психологический шок первых лет реформ. Уезжали в основном пожилые граждане и недавние мигранты, не успевшие адаптироваться к ритму большого города. Именно в этот период население Москвы и Санкт-Петербурга стало ниже 9 и 5 млн жителей соответственно. Но уже с середины 90-х гг. чистый отток городского населения сменился притоком, обеспечиваемым не столько за счет села, сколько за счет внешней миграции.

На внутреннюю миграцию приходится около 2/3 всего миграционного потока. В первой половине 90-х гг. внутренний миграционный оборот сократился по сравнению со второй половиной 80-х на треть — с 9 до 6 млн человек в год, что составляет всего лишь 4 % населения страны. В странах Запада этот показатель в 2-3 раза выше. Внутренняя миграция сдерживается неравноценностью жилищных условий в различных регионах страны, дефицитностью жилищного рынка и сохраняющимися административными ограничениями, особенно в крупных городах, прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге.

Миграционный оборот между Россией и республиками бывшего Советского Союза традиционно был весьма высок — порядка 1,5 млн человек в год. Для сравнения: миграционный оборот между Россией и «дальним зарубежьем» в послевоенный период никогда не превышал 150 тыс. человек в год.

С 1961 по 1975 г. миграционное сальдо России было отрицательным. Из республик прибыло на 1,25 млн граждан меньше, чем убыло из России. Но уже в 1976-1990 гг., в связи с активизацией разработки энергетических ресурсов российского Севера, баланс становится положительным — +2,5 млн за 15 лет.

В 1991-1995 гг. миграционный оборот между Россией и бывшими советскими республиками сокращается до 1,3 млн человек в год, но положительное сальдо возрастает до 2,5 млн за 5 лет. Это явилось результатом небольшого увеличения числа въезжающих в Россию с 850 тыс. до 1 млн человек в год и большого сокращения числа выезжающих — с 650 до 350 тыс.

Во второй половине 90-х гг. резко сокращается число граждан, въезжающих в Россию, — до 400-600 тыс. человек в год. А вот число выезжающих стабилизируется на уровне 300-350 тыс. В результате положительное сальдо миграции сокращается до 100-250 тыс. человек в год.

Пока положительное миграционное сальдо компенсировало (на 80–90 %) превышение ежегодной смертности над рождаемостью, именно оно позволяло удерживать численность населения России выше 147 млн человек.

Но в последние 5 лет миграция компенсирует всего 10–20 % естественной убыли населения, и численность последнего стала снижаться с темпом в 600-750 тыс. человек в год.

Отток населения из Центрально-Черноземного, Волго-Вятского, Поволжского и Уральского регионов, имевший место в 1979–1991 гг., сменился притоком. Целый ряд отраслей: машиностроение, строительство, нефтедобыча, образование, бытовое обслуживание — получили возможность восполнить потери, нанесенные отъездом части специалистов в Прибалтику, Украину, Закавказье, дальнее зарубежье.

От 1/3 до 2/3 всех мигрантов из бывших республик — русские. Так что трения с местным населением, если таковые и возникают (нечасто), не носят межэтнического или межконфессионального характера. Почти половина мигрантов имеет среднее специальное или высшее образование.

Приток мигрантов — свидетельство относительного (по сравнению с соседями) благополучия России. И что бы там ни говорили о «злых-тяжелых» временах и нравах, Россия была и пока остается достаточно приветливой и привлекательной страной, и не только для русских и славян.

И какие бы проблемы (реальные или мнимые) при этом ни возникали, необходимо иметь в виду, что именно мигранты (евреи и гугеноты) способствовали раннему подъему и расцвету экономики Голландии, фактически создали Соединенные Штаты Америки (англо-ирландцы, немцы, французы, славяне, евреи), превратили Израиль в современное, да еще и космическое государство (выходцы из бывшего СССР), да и в России всегда играли важную роль, с самого момента воссоздания Державы в XV в. вокруг Великого княжества Московского.

Фактор № 3: изменение этнической структуры

Общеизвестно, что в России проживают представители более чем 100 наций и народностей. Однако около 85 % населения составляют представители славянских народов, прежде всего русского (около 80 %). В их число включаются потомки смешанных браков — около трети от общего числа семей, — считающие себя русскими.

Вторую по численности позицию занимают представители тюркских народов — около 7 %, прежде всего татары — около 4 % населения.

Третья позиция за народами Кавказа — 3,5%, в том числе: чеченцы — 0,7%, аварцы — 0,5 %, армяне — 0,45 %. Этнические немцы составляют 0,6 % населения России. Евреи — менее 0,4 %

Но это по стране в целом и без учета мигрантов и гастарбайтеров. В отдельных регионах, и особенно в крупных городах, этнический состав куда менее однороден. Чем уже нельзя не учитывать производителям товаров, имеющих этническую специфику потребления. Речь прежде всего идет о пищевых и культовых пристрастиях и ограничениях.

Начиная с 90-х гг. наблюдается явный, хотя и избыточно политизированный рост национального самосознания народов России, особенно тех, которые подвергались дискриминации в период коммунистической диктатуры. Однако говорить о формировании этнических ниш или тем более рынков, как это происходит, например, в США, где выходцы из Юго-Восточной Азии, составляя около 3 % населения страны, благодаря компактному расселению образовали достаточно замкнутые анклавные сообщества, пока еще преждевременно.

Однако нельзя не учитывать того факта, что сокращается численность прежде всего славянского населения, в то время как количество представителей тюркских народов и народов Юго-Восточной Азии растет не только за счет относительно высокой рождаемости, но особенно за счет миграции.

К 2010 г. доля представителей тюркских народов в населении России может возрасти до 10 % от общей численности. народов Юго-Восточной Азии — до 5-7 %, в то время как доля славянского населения может сократиться до 75-80 %.

Фактор № 4: изменение возрастной структуры населения

Средний возраст россиян составляет 37,5 лет и продолжает расти. Аналогичные процессы наблюдаются в Европе и Северной Америке.

В населении России снижается доля детей (до 16 лет). В 1975 г. она составляла 28 %, в 1995 — 23 %, в 2005 г. — 18 % (около 26 млн человек), а к началу второго десятилетия XXI в. снизится ниже 16 %.

Относительно стабильным и даже немного растущим остается процент граждан в трудоспособном возрасте (16–59 лет) — около 60 %. В 2005 г. таковых было около 88 млн человек.

Растет доля старшей возрастной группы (от 60 лет и выше) — с 12 % в 1975 г. до 16 % — в 1995 и до 21 % в 2005.

Через 10 лет доля пожилых россиян может превысить 23 %. Но и тогда население России не будет очень старым, ведь в Германии или Японии доля пожилых граждан превысит 30 %, а в США структура населения будет весьма похожей на российскую.

Женщин в России на 9 млн больше, чем мужчин. Но, как видно из табл. 4.2, это превышение достигается целиком за счет старших возрастных групп.

Таблица 4.2

Возрастная группа	Млн человек, 1989 г.	Млн человек, 2006 г.	В том числе — мужчин, млн чел.	В том числе — женщин, млн чел.
«Дети», до 7 лет	16	9	4,7	4,3
«Школьники», 7–16 лет	22	15,5	8	7,5
«Молодежь», 17–29 лет	26	29	14,8	14,2
«Средняя группа», 30–49 лет	44	44	22	22
«Пожилые», 50–65 лет	26	27,5	12,25	15,25
«Стариками», старше 65 лет	14	18	5,25	12,75
<i>Итого</i>	<i>112</i>	<i>113</i>	<i>67</i>	<i>76</i>

ВАЖНО!

При рождении на каждые 100 девочек приходится 107 мальчиков. Это соотношение 13 к 14, или 48 на 52 %. в пользу мальчиков устойчиво и было рассчитано еще в XVII в. англичанином Джоном Граунтом. С тех пор оно неоднократно подтверждалось статистикой различных стран и в XIX и в XX в.

Как видно из табл. 4.2, наибольший урон понесла группа «Дети». Она за 17 лет сократилась почти в два раза. Дальнейшего сокращения этой группы, скорее всего не произойдет. Напротив, в связи с возможным повышением рождаемости в середине первого десятилетия XXI в. к 2010 г. эта группа может возрасти до 10–11 млн человек. Производителям детских товаров стоит иметь в виду весьма вероятное увеличение целевой группы потребителей (но не покупателей!) на 15 % к 2010 г.

А вот группа «Школьников» в ближайшие годы будет продолжать сокращаться. В 2006 г. ее покинет более 2 млн выпускников 1989 года рождения, а пополнит менее 5 млн первоклашек 1999 года рождения. В 2007 г. школу закончит почти 2 млн детей 1990 года рождения, а поступит чуть более 1 млн детей, родившихся в 2000 г. И только с 2010 г баланс станет положительным. Но к этому моменту общее число школьников от 7 до 16 лет сократится до 13–14 млн человек.

Так что увеличения количества учителей и учебников, скорее всего, не потребуется. И даже переход на 12-летнюю систему школьного образования не вызовет перегрузки системы. Даже если в 2010 г. все дети от 6 до 18 лет будут учиться в школе, их общее число не превысит 16–17 млн человек, т. е. будет значительно меньше, чем в 2000 г.

Группа «Молодежь» еще два года будет расти. Пополняться она будет юношами и девушками, родившимися во второй половине 80-х гг. XX в., а родившиеся в первой половине 70-х будут ее покидать. К 2007 г. в России будет около 33 млн граждан в возрасте от 17 до 29 лет. Затем картина поменяется. Пополняться эта возрастная группа будет родившимися в первой половине 90-х гг., а родившиеся во второй половине 70-х будут ее покидать. К 2010 г. группа «Молодежь» сократится до 31,5 млн человек, что на 5 % превышает уровень 2001 г.

ВАЖНО!

Хочется особо обратить внимание на то, что молодежь, которую многие производители товаров и услуг считают своей наиболее интересной аудиторией, количественно существенно уступает средней возрастной группе.

Среднюю возрастную группу до 2010 г. будут пополнять граждане, родившиеся в 1976–1980 гг., — около 11 млн человек. Покинут группу граждане 1956–1960 гг. рождения — около 15 млн человек. Также необходимо учесть смертность, которая дополнительно сократит среднюю возрастную группу за 5 лет примерно на 2 млн человек. Таким образом, к 2010 г. группа 30–49-летних сократится примерно до 38 млн человек.

Группа «Пожилых» за последние 15 лет возросла на 5 % — до 27,5 млн человек. В 2006–2010 гг. группу пополнят родившиеся в 1956–1960 гг., а это около 15 млн человек. Покинут группу граждане 1941–1945 гг. рождения — а это менее 10 млн человек. Смертность сократит численный прирост примерно наполовину. И к 2010 г. в России будет порядка 30 млн граждан в возрасте от 50 до 65 лет.

Таким образом, к 2012–2014 гг. возрастная группа 50–65 лет количественно сравняется с возрастной группой 17–29 лет.

Старшая возрастная группа ежегодно будет пополняться примерно 1,5 млн человек. Смертность будет сокращать эту группу на 1,2–1,4 млн человек в год. Итого — к 2010 г. в России будет 18,5–20 млн граждан старше 65 лет.

Фактор № 5: изменение семейной структуры

Так же как и в других экономических развитых странах (очень похожая ситуация в США), в России продолжается процесс роста общего числа домохозяйств при сокращении среднего размера домохозяйства. Еще в конце 60-х гг. XX в. средний размер семьи, домохозяйства составлял в РСФСР 3 человека. Но уже в начале 90-х гг. он сократился до 2,85, а по данным переписи 2002 г., составил лишь 2,75. В США средний размер домохозяйства составляет 2,4 человека (данные — Бюро цензов и переписей, 2002 г.).

Таблица 4.3
Семьи России. Данные переписи 2002 г.

Кол-во членов семьи	Кол-во семей		Часть населения	
	Млн	%	Млн чел.	%
1	11	21	11	7,7
2	14	27	28	19,6
3	11,5	22	34,5	24,1
4	10,5	20	42	29,6
5	3,5	7	17,5	12,2
6	1	2	6	4,2
7	0,5	1	4	2,8
<i>Итого</i>	<i>52</i>	<i>100</i>	<i>143</i>	<i>100</i>

Всего в России в 2002 г. (по данным переписи населения) насчитывалось 52 млн домохозяйств (табл. 4.3), в том числе:

- 11 млн домохозяйств, состоящих из 1 человека. Как правило, это либо молодые люди (23—29 лет), не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей; либо, напротив, люди немолодые (старше 50 лет, в основном — женщины), чей брак распался по одной из двух причин (развод, смерть супруга), а дети проживают отдельно;
- 14 млн домохозяйств, состоящих из 2 человек. Это, как правило, либо молодые супруги (в том числе гомосексуальные пары) без детей, либо семьи пенсионеров, либо одинокая мать с ребенком;
- 11,5 млн домохозяйств, состоящих из трех человек. Родители с ребенком, мать с двумя детьми, мать с ребенком и одним старшим родственником, пожилые супруги с взрослой дочерью (реже сыном), еще реже — молодые супруги с одним из старших родственников;
- 10,5 млн домохозяйств, состоящих из 4 человек. Родители с двумя детьми (внуками), родители с ребенком и другим родственником, мать с ребенком и родителями (своими или бывшего мужа), пожилые супруги и молодые без

детей, крайне редко — родитель с 3 детьми, приятели (подруги) в студенческом общежитии;

- 5 млн домохозяйств, состоящих из 5 и более человек. Как правило, это семьи с 2 и более детьми, а также совместно проживающими другими родственниками.

Домохозяйства, состоящие из 1-2 человек, составляют половину от общего числа всех домохозяйств в стране. Но более половины граждан являются членами домохозяйств, состоящих из 3-4 человек.

Структуру домохозяйств необходимо иметь в виду всем, кто занимается производством и реализацией товаров и услуг общего семейного потребления.

Фактор № 6: снижение брачности

За последнее десятилетие XX в. в России существенно — почти в два раза — сократилась брачность. В такой же, если не большей, пропорции сократился рынок брачных свадебных товаров и услуг (свадебных платьев, банкетов, путешествий и т. п.).

А вот количество разводов, напротив, существенно возросло. В первый же год из-за развода распадается 5 % заключенных браков, за первые 5 лет — 20 %, за 10 лет — 33 %, за 25 лет — около половины.

Треть разводящихся не имеет детей, у половины — 1 ребенок, а у 16 % — 2 и более. Разводы оказывают определенное влияние, например, на деформацию спроса на рынке жилья и бытовых услуг.

Тем не менее семейная жизнь и брак остаются одними из немногих весьма привлекательных традиционных ценностей. Более половины молодых мужчин (20-29 лет) и почти 70 % женщин соответствующего возраста состоят в браке. У 30-летних этот процент поднимается до 80, а у сорокалетних составляет 85 % у мужчин и 75 % у женщин. И лишь один из 20 россиян к 50 годам никогда не состоял в браке.

ВАЖНО!

В Западной Европе — каждый десятый гражданин старше 50 лет никогда не состоял в браке!

В целом в браке состоят 70 % мужчин и 60 % женщин старше 16 лет. При этом надо учитывать еще и тот факт, что за последние годы укрепились позиции таких альтернативных форм семьи и брака, как «неформальный брак», «пробный союз», «полигамная семья», «перекомпонованная семья», «церковный брак».

По данным выборочных исследований, в незарегистрированных брачных союзах состоят от 6 до 12 % мужчин и женщин старше 16 лет. А доля детей, рожденных вне официального брака, в 2003 г. превысила 25 % и продолжает расти.

Кроме того, при анализе следует принимать во внимание продолжительность пребывания в браке, оказывающую влияние на этап жизненного цикла семьи.

• 12 % всех супружеских пар образовалась за последние 5 лет.

• 13 % супругов состоят в браке от 6 до 10 лет.

• 30 % - от 10 до 25 лет.

45 % супружеских пар состоят в браке более 25 лет.

Фактор № 7: ухудшение здоровья населения

Состояние здоровья населения России действительно таково, что впору говорить о кризисе, причем очень серьезном. За последнее десятилетие доля «проблемных» родов возросла на порядок: с 3–5 до 25–45 %. Виновата в этом прежде всего система родовспоможения, находящаяся в глубочайшем финансовом и профессиональном кризисе.

ВАЖНО!

Ссылки на «плохую экологию» и «неправильный образ жизни» будущих мам не стоит принимать всерьез, поскольку эти факторы действуют и в странах Западной Европы, а доля «проблемных» родов там в несколько раз ниже, несмотря даже на то что **средний** возраст рожениц на Западе существенно **выше**, чем в России,

Каждый десятый ребенок уже при рождении становится носителем серьезных **заболеваний**. Более половины школьников имеют дефекты зрения. 35 % молодых людей призывного возраста не могут быть признаны годными к службе по причинам физиологического характера, еще 20 % — психического, а 10 % страдают обычным недостатком веса.

Более половины **взрослых** россиян нуждаются в помощи психолога, психоаналитика, невропатолога или психиатра, но не обращаются за ней по финансовым соображениям или из-за опасения попасть в жернова репрессивной психиатрии.

В России около 5 млн алкоголиков (диагностированных) и **еще** 10–20 млн злоупотребляющих спиртными напитками (**пьяниц**), а также около 1,5 млн наркоманов и еще несколько **миллионов «балующихся»** наркотиками граждан, преимущественно — **молодых**.

Курит (табак) половина мужчин от 14 до 70 лет и около четверти женщин этого возраста.

Несколько десятков миллионов россиян имеют проблемы с избыточным весом. У нескольких миллионов эта проблема перешла в стадию ожирения.

От 1 до 4 млн россиян имеют зависимость от азартных игр (это тоже **болезнь**), прежде всего — от залов игровых автоматов, но также и от казино, лотерей и тому подобных «развлечений».

Какие демографические факторы в **наибольшей** степени влияют на деятельность Вашей компании?

ГЛАВА 5 География России

Широка страна моя родная,
Много в ней лесов, полей и рек.

В. И. Лебедев-Кумач

Российская Федерация занимает первое место в мире по общей площади территории — **17** млн км². Это — почти восьмая часть суши. 45 % территории страны занимают леса, 19 % — оленьи пастбища, 13 % — сельскохозяйственные угодья (220 млн га), 4% — воды. Наибольшая протяженность с востока на запад — **9** тыс. км, с севера на юг — **4** тыс. км. Россия — единственная страна в мире, практически полностью обеспеченная основными видами сырьевых **ресурсов**.

Разнообразие природно-климатических зон, ландшафтов и обилие памятников высокого историко-культурного значения делают нашу страну объективно привлекательной для международного туризма. Без сомнения, при должном уровне организации отрасли, развитии инфраструктуры туризма и проведении международной **промоутерской** кампании перед этим бизнесом могут открыться большие перспективы.

В начале 90-х Россию ежегодно посещало около 1 млн иностранных туристов в год. Во второй половине 90-х их количество возросло до 2,5–3,5 млн в год и стабилизировалось на этом уровне. При решении проблем, сдерживающих развитие туристической отрасли, этот поток реально может возрасти до 6–9 млн человек в год. В противном же случае количество иностранных туристов, посещающих нашу страну, может начать сокращаться. В принципе оно уже начало сокращаться в 2004 г.

Города

К концу XX в. в России сформировался высокоурбанизированный тип населения. 104 млн россиян из 143 живут в городах (72,7 % населения страны) и 40 млн в сельской местности (27,3 %). **С** учетом мигрантов, **имигрантов и гастарбайтеров в городах** проживает около **110** млн из **150** млн жителей России. Это 73,3 % населения.

Москва (10,5 млн жителей, по **официальным** данным*) и Санкт-Петербург (4,7 млн) входят в пятерку крупнейших городов Европы и 25 крупнейших городов планеты.

При этом на долю «московского региона» (включая Московскую область) приходится от 21 до 28 % потребления товаров и услуг массового спроса в стоимостном выражении. В отдельных нишах (дорогие автомобили, предметы роскоши, элитные напитки и т. п.) доля потребления, приходящегося на Москву и Московскую область, может превышать 60–70 % от совокупного показателя по России.

Необходимо принять во внимание тот **факт**, что **количество** приписанных (прописанных) **ому или** иному населенному пункту жителей и число реально проживающих может сильно **зличаться**. В частности, в Москве реально проживает около 12 млн человек, не считая **приезжающих** на несколько дней по делам. В той или иной степени это явление характерно **практически** для каждого крупного города.

Санкт-Петербург, в котором проживает всего лишь 3 % населения страны, концентрирует от 5 до 8 % потребления товаров и услуг массового спроса и от 10 до 15 % немассового. Итого доля двух столиц в совокупном потреблении товаров массового спроса составляет около 30–35 % в стоимостном выражении, т. е. треть всех товаров и услуг массового спроса потребляется в этих двух городах.

В 11 российских городах проживает более 1 млн человек. Еще 3 города приближаются к «клубу миллионеров» (табл. 5.1).

Таблица 5.1
Крупнейшие города России

Город	Население, тыс. жителей	
	Официальные данные	Экспертная оценка
Москва	10 500	12 000
Санкт-Петербург	4700	5000
Новосибирск	1425	1750
Нижний Новгород	1375	1500
Екатеринбург	1350	1500
Самара	1250	1500
Ростов-на-Дону	1150	1500
Казань	1100	1300
Уфа	1100	1250
Омск	1150	1200
Челябинск	1050	1000
Пермь	1050	1000
Волгоград	1000	1000
Красноярск	925	1000
Саратов	875	1150*
Воронеж	875	950
Краснодар	725	850
Тольятти**	700	750
Ярославль	625	700
Тюмень	550	700
Итого	33 500	37 500

* Вместе с находящимся на другом берегу реки Волги городом Энгельсом.

** Единственный из 20 крупнейших городов страны, не являющийся областным центром.

В 20 крупнейших городах страны проживает 33,5–37,5 млн человек (23,5–25 % населения страны). На их долю приходится около 50–55 % совокупного потребления товаров и услуг.

Еще в 50 городах проживает от 250 до 650 тыс. человек. Это очень крупные (по европейским и американским меркам) города. Совокупно в них проживает около 24 млн человек (16 % населения). И на их долю приходится около 16–18 % совокупного потребления в стране.

Итого — в 70 крупнейших городах проживает около 60 млн человек, или 40 % населения страны. На их долю приходится от $\frac{2}{3}$ до $\frac{3}{4}$ (66–75 %) потребления товаров и услуг в стоимостном выражении.

Поэтому совсем не удивительно, что основной интерес для производителей многих товаров и услуг представляют именно эти 70 крупнейших городов страны. В этих городах проводятся маркетинговые исследования. В них открываются магазины столичных и федеральных розничных сетей. В них проводятся массированные рекламные и промомероприятия. Тем более что большинство из этих городов являются областными центрами.

Еще примерно в 100 городах проживают от 100 до 250 тыс. (в среднем по 150 тыс.) человек, в общей сложности около 15 млн россиян (10 % населения страны). На долю жителей этих городов приходится порядка 6–7 % совокупного потребления товаров и услуг.

В 170 городах проживает по 50–100 тыс. (в среднем по 70 тыс.) человек, в общей сложности около 12 млн человек (около 8 % населения страны). На долю жителей этих городов приходится около 4–5 % совокупного потребления.

Таким образом, 87 млн россиян (58 % населения страны) проживает в 350 городах с населением, превышающим 50 тыс. жителей. На их долю приходится около 80–85 % потребления товаров и услуг в стоимостном выражении.

21–25 млн россиян (15 % населения страны) проживают в 900 малых городах (в среднем по 15 тыс. жителей) и 1700 поселках городского типа (в среднем по 5 тыс. жителей). На долю жителей малых городов и ПГТ приходится 5–7 % потребления товаров и услуг в стоимостном выражении.

Кроме того, в России имеется около 150 тыс. сельских населенных пунктов с общим числом жителей около 40 млн человек (27 % населения страны). Из них:

- 55 тыс. хуторов, с населением менее 25 человек, в среднем — по 9 человек на один хутор; всего в поселениях этого типа — 0,5 млн жителей;
- 55 тыс. деревушек — с населением 25–199 человек, в среднем — по 80 человек на одну деревню; всего в поселениях этого типа — 4–5 млн жителей;
- 40 тыс. деревень — с населением 200–2000 человек, в среднем — по 500–600 жителей на одну деревню; всего в поселениях этого типа — 22–24 млн жителей;
- 2,5 тыс. сел — с населением более 2000 человек, в среднем — по 4–5 тыс. жителей на одно село; всего в поселениях этого типа — 11–12 млн жителей.

На долю сельских жителей приходится около 10–12 % от совокупного потребления товаров и услуг в России в стоимостном выражении.

Регионы"

По Конституции Российская Федерация состояла из 89 субъектов, существенно различающихся между собой как по численности населения, которая колеблется от 150 тыс. до 10 млн человек, так и по территории. Ктому же регионы имеют различный статус: области, края, республики, что также создает множество проблем.

С 2004 г. начался процесс укрупнения субъектов Федерации. Первой «ласточкой» стало объединение Пермской области и Коми-Пермяцкого автономного округа в Пермский край. За этим последовали референдумы на Камчатке, в Красноярском крае, Читинской области. Но процесс этот небыстрый, и можно смело прогнозировать, что и через 20 лет (в 2025 г.) общее число субъектов Федерации будет превышать 65. Это очень много.

Для исследовательских целей, построения региональных сбытовых сетей, рекламы и продвижения целесообразно разделить страну на 12–25 укрупненных регионов, приблизительно равных между собой по численности населения.

Вот уже 300 лет российские власти пытаются экспериментальным путем найти оптимальный (прежде всего с военно-фискальной точки зрения) подход к территориально-административному делению нашей необъятной Родины.

В 1708 г. Петр Великий разделил свое царство на 8 губерний: Ингерманландскую (Прибалтика), Московскую («Центр»), Киевскую (Украина), Смоленскую (запад, включая Белую Русь), Архангелогородскую (север), Казанскую (средняя Волга), Азовскую (юг и нижняя Волга), Сибирскую (все, что к востоку от Волги). Затем некоторые губернии, в частности Сибирская, были «разукрупнены», и их число выросло до 12. После смерти Петра процесс «разукрупнения» был продолжен.

В 1775 г. Екатерина Великая — самая выдающаяся российская правительница после Петра (и до краха самодержавия) — разделила Российскую империю на 68 губерний. В каждой губернии было по 300–400 тыс. жителей, и каждая губерния могла обеспечить «поставку» 20 тыс. рекрутов в армию. Такое деление продержалось до 1917 г. К этому времени в каждой губернии уже проживало от 1 до 2,5 млн человек.

Когда в 20-е г. прошлого века в СССР был реализован план ГОЭЛРО, страну, согласно этому плану, разделили на 8 «энергетических» регионов. В политическом отношении СССР был разделен на 15 республик, а РСФСР (Россия) — на несколько десятков краев, областей и автономных республик. В то же самое время (послевоенное) в РСФСР было выделено 11 экономических районов:

- Северный;
- Северо-Западный;
- Центральный;
- Центрально-Черноземный;

* Большая часть этого раздела была впервые опубликована в виде статьи «14 лучше чем 7» в журнале «Практический Маркетинг» № 4 за 2005 г.

- Волго-Вятский;
- Поволжский;
- Северокавказский;
- Уральский;
- Западносибирский;
- Восточносибирский;
- Дальневосточный.

Эти районы также довольно сильно различались по своим базовым географическим, демографическим и экономическим характеристикам.

Семь лет назад Автор писал: «Для задач регионального маркетинга рекламы, выстраивания сбытовых каналов и т. п. целесообразно выделить семь приблизительно равных по экономической силе и значению экономических регионов: Центр (со столицей в Москве), Север (столица — Санкт-Петербург), Волга (Нижний Новгород), Юг, Урал (Екатеринбург), Сибирь (Новосибирск), Дальний Восток»*.

Ровно через год, в мае 2000 г., Президент России издал свой указ об образовании 7 федеральных округов. Конечно, чисто, «конкретно», случайное совпадение. Но до чего же приятное. Впрочем, границы федеральных округов и границы обозначенных мной 7 экономических регионов совпадали не идентично. Это естественно — при нарезке федеральных округов был использован военно-стратегический принцип: каждый округ соответствует военному округу бывшего СССР. В основу же моей схемы положен чисто экономический принцип, которого я намерен придерживаться и в дальнейшем.

Не знаю уж как насчет президентского решения — хорошо ли справляются полномочные представители Президента РФ со своими обширными обязанностями в своих огромных округах, а ют для целей маркетинга, рекламы и сбыта деление огромной страны всего на 7 макрорегионов оказалось (или стало казаться спустя 5 лет) не очень «целесообразным». Слишком большие получились регионы, слишком они внутренне неоднородны. Слишком неравноценно в них распределены крупные города. А ведь именно крупные города представляют интерес для целей рекламы, маркетинга и сбыта.

Сегодня я готов предложить новый подход к делению страны на большие регионы, «в целях маркетинга, рекламы и сбыта», основанный на «разукрупнении» федеральных округов и лучшем учете географических аспектов. Полагаю, что такое «разукрупнение округов» могло бы стать удачным дополнением к начавшемуся процессу «укрупнения» субъектов федерации. Но, в отличие от укрупнения субъектов, являющегося конституционно-политическим вопросом, вследствие чего на укрупнение с нынешних 89 до желаемых 50 субъектов уйдет лет 30 как минимум, разукрупнение макрорегионов является сугубо экономическим (можно даже сказать — логистическим) вопросом, находится в ведении любого крупного хозяйствующего субъекта (компании) и может быть проведено за несколько месяцев. При этом каждая

компания вольна по-своему «нарезать» свои сбытовые и «маркетинговые» округа. Компания «Империал Вин», в частности, выделила для себя 12 «сбытовых округов». В компании «Евросет» применяются несколько взаимодополняющих подходов к выделению географических «зон».

Я же предлагаю выделить 14 крупных регионов (рис. 5.1). Ниже приводится краткая экономическая характеристика каждого из 14 регионов.



Рис. 5.1. Карта регионов

I. «Московский»

Включает Москву и Московскую область. Он самый маленький по площади — всего 68 тыс. км², но самый крупный по населению — 17 млн человек. Здесь концентрируется финансовая и интеллектуальная мощь страны. На долю жителей московского региона приходится 25–30 % совокупных доходов населения, от 21 до 28 % потребления товаров и услуг массового спроса и от 40 до 70 % потребления товаров не совсем массового спроса. Средняя заработная плата в московском регионе в 1,5 раза выше, а средние душевые доходы в 2,5 раза выше, чем в среднем по России. 5% всех доходов и расходов региона приходится собственно на Москву (около 12 млн человек — «постоянно проживающих»), что и неудивительно.

Однако у некоторых экспертов, включая Автора, есть мнение, что официальная оценка доходов населения региона — особенно это касается Москвы — завышена на 15–20 %. Это связано с методикой оценки и дооценки доходов населения, используемой ФСГС (бывший Госкомстат), через оценку потребительских расходов. Часть потребительских расходов, осуществляемых в московском регионе, имеет отношение к доходам, формирующимся в других регионах страны. Тем не менее не вызывает сомнения тот факт, что реальные доходы населения московского региона существенно выше (примерно в два раза), чем в других крупных регионах России.

Косвенным образом об этом можно судить, например, по строительству жилья. Если в среднем по стране в 2004 г. было введено в эксплуатацию 0,3 м² в расчете на душу российского населения, то в московском регионе — 0,6 м² (0,45 — в Москве и 0,85 — в Московской области — абсолютном лидере среди всех субъектов федерации по этому показателю).

Жилье в столице в 2–3 раза дороже, чем в других крупных городах. Очень сильна дифференциация по доходам и заработной плате. Безработица не превышает 2–3 % трудоспособного населения. Имеется множество свободных вакансий, особенно в строительстве, на транспорте, в торговле и сфере обслуживания. Они привлекают в столицу трудоспособных граждан из других регионов страны. Численность населения московского региона растет исключительно за счет миграции. Смертность стабильно превышает рождаемость, и число «коренных москвичей» неуклонно сокращается.

II. «Центральный круг»

Включает Тверскую, Ярославскую, Владимирскую, Рязанскую, Тульскую, Калужскую и Смоленскую области. Все эти области непосредственно граничат с Московской областью, а стало быть — и с московским регионом. Интересной особенностью этого региона является то, что кроме 7 городов, являющихся центрами одноименных областей, в нем нет крупных городов с населением более 250 тыс. жителей. А все эти 7 городов — крупные, начиная с Ярославля (630 тыс. жителей), входящего в двадцатку самых крупных городов страны, и заканчивая Владимиром (315 тыс. жителей).

В регионе нет ярко выраженного центра. Эту роль в силу территориальной близости играет Москва. Площадь региона составляет 300 тыс. км², население — 9,2 млн человек. Это один из самых бедных российских регионов. Средняя заработная плата почти на 20 %, а средние доходы населения — почти на 40 % ниже среднероссийского уровня. На долю жителей региона приходится всего 4 % от совокупных доходов населения и около 3 % потребления. Ввод жилья в эксплуатацию в 2004 г. составил всего 0,2 м² в расчете на душу населения. Дифференциация по доходам в областях «центрального круга» не очень высока. Реальная безработица достигает 10–15 % трудоспособного населения. И естественный, и миграционный рост населения в регионе отрицательный, т. е. население сокращается на 2–2,5 % в год.

Сырьевая база слабая: бурый уголь на глубине до 60 м, мощность пласта 20–40 м, запас — около 4 млрд т; запасы торфа — около 35 млрд м³. Относительный дефицит водных ресурсов. Леса вырублены или истощены. Основная сельскохозяйственная культура — картофель. Развито животноводство, особенно птицеводство. Но продовольствие приходится импортировать с юга страны и из-за границы. Развиты машиностроение, включая ВПК, химическая, пищевая и легкая (текстильная) промышленность.

III. «Северо-Западный»

Включает Санкт-Петербург, Ленинградскую, Псковскую, Новгородскую, Мурманскую и Калининградскую области, республику Карелию. Площадь — 530 тыс. км², население — 10,3 млн жителей. Почти половина населения и более половины экономического потенциала региона приходится на Санкт-Петербург, являющийся естест-

венным экономическим и культурным центром этого региона. Кроме него, в регионе еще только 3 крупных города: Калининград (430 тыс.), Мурманск (340) и Петрозаводск (270).

Средние доходы — на российском уровне, а средняя заработная плата на 15 % выше средней по России. На долю жителей региона приходится 7 % совокупных доходов и 8-12 % потребления различных товаров и услуг. Показатель ввода жилья в эксплуатацию в 2004 г. по региону в целом — 0,3 м² на душу населения, по Санкт-Петербургу — 0,4 м².

Дифференциация по уровню доходов очень высока в Санкт-Петербурге. В остальных регионах она носит умеренный характер. Реальный уровень безработицы очень сильно различается по отдельным областям, но в целом находится на уровне 5-10 % трудоспособного населения.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционный — тоже (за исключением Санкт-Петербурга). Так что население региона постепенно сокращается.

Санкт-Петербург — второй после Москвы промышленный, образовательный, культурный и научный центр России; очень привлекателен для внутреннего и внешнего туризма. Серьезное ускорение развитию города было придано в связи с масштабным празднованием 300-летия города. Мурманск — незамерзающий порт, база атомных подводных лодок, крупнейшая рыбная база страны. Уровень доходов в Мурманской области один из самых высоких в стране. Новгород и Новгородская область, не обладающая особыми сырьевыми ресурсами, благодаря грамотной экономической политике (губернатор — М. Прусак) сумела войти в число 16 наиболее благополучных регионов страны по показателям инвестиционной привлекательности. Калининградская область — западный форпост и восточно-европейский анклав России. Экономическое будущее этой области связано с обслуживанием транспортных и грузовых потоков между Европой и Россией (а также Юго-Восточной Азией) и организацией сборочных производств в автомобильной и электронной промышленности.

IV. «Северный»

Включает Архангельскую, Вологодскую, Костромскую и Кировскую области, республику Коми. Площадь — 1,33 млн км², население — 5,8 млн человек. Четыре крупных города: Кострома (480 тыс. жителей), Архангельск (355), Череповец (310) и Вологда (290). Последние два расположены в Вологодской области. Редкий случай — областной центр Вологодской области не является самым крупным городом. Тем не менее именно Вологда могла бы претендовать на роль экономического центра этого региона ввиду удачного географического расположения как по отношению к Москве, так и по отношению к другим областным центрам*.

Средняя заработная плата в регионе немного выше среднего российского уровня, а средние доходы на 15 % ниже. Правда, если из расчета средних доходов исключить московский регион, то средние доходы «северян» окажутся как раз на среднем

* В XVI в. Вологда едва не стала столицей Великого Московского княжества.

российском уровне. Республика Коми при этом устойчиво входит в число регионов с самой высокой средней заработной платой. На долю жителей региона приходится 3,5 % совокупных доходов и около 3 % совокупного потребления товаров и услуг в России. А вот показатель ввода жилья в эксплуатацию — один из самых низких по России: 0,13 м² на душу населения.

Регион богат лесными и водными ресурсами. Одной из наиболее развитых является целлюлозно-бумажная промышленность. Имеются также значимые запасы полезных ископаемых: угля, металлов, нефти и газа. Вологодская область (г. Череповец) является одним из российских (да и мировых) центров металлургии благодаря расположенному здесь комбинату (группе компаний) «Северсталь».

Климатические условия региона не слишком благоприятствуют развитию сельского хозяйства — «зона рискованного земледелия». Тем не менее неплохо развито животноводство. «Вологодское масло» является одним из известнейших российских территориальных брендов. Также распространено выращивание льна и, соответственно, производство тканей и одежды из него.

Смертность в регионе превышает рождаемость. Миграционный баланс отрицательный. Население региона сокращается на 1,5–2,5 % в год. Уровень безработицы в регионе составляет около 10 % трудоспособного населения.

V. «Юго-Западный»

Включает Тамбовскую, Воронежскую, Липецкую, Белгородскую, Орловскую, Курскую и Брянскую области. Площадь — 227 тыс. км², население — 9,65 млн человек. Все областные центры являются крупными городами, а Воронеж с населением в 850 тыс. жителей входит в 20 крупнейших городов страны. Он мог бы стать центром этого региона. Кроме областных центров, в регионе нет крупных городов*.

Формально — это один из самых бедных регионов: средняя заработная плата на 27 %, а средние душевые доходы на 32 % ниже среднего российского уровня. Однако есть основания полагать, что эти данные занижены сильнее, чем по другим регионам. Об этом, в частности, косвенным образом свидетельствует показатель ввода жилья, находящийся на среднем российском уровне — 0,3 м² на душу населения в 2004 г. На долю жителей региона приходится 4-5 % совокупных доходов и 3-4 % совокупных расходов в стране.

Смертность в регионе превышает рождаемость. Миграционный баланс отрицательный. Население региона сокращается на 1,5–2,5 % в год. Безработица — около 10 % трудоспособного населения.

VI. "Верхневолжский»

Включает Ивановскую и Нижегородскую области, республики Татарстан, Марий Эл, Мордовию и Чувашскую. Площадь 234 тыс. км², население — 11,3 млн человек. Два города-«миллионника»: Нижний Новгород (1,3) и Казань (1,1), остальные центры субъектов — крупные города; и еще 2 крупных города, не являющихся областными центрами: Набережные Челны (510 тыс. жителей) и Дзержинск (260). Нижний

* Такая же ситуация, как в регионах «Центрального круга».

Новгород — седьмой по экономическому потенциалу город в стране — является естественной столицей этого региона.

Средняя заработная плата на 25 %, а средние доходы на 30 % ниже, чем в среднем по России. А вот показатель ввода жилья в эксплуатацию — на среднем российском уровне. На долю жителей региона приходится 5,5 % совокупных доходов и 4-5 % потребительских расходов в стране.

Смертность в регионе превышает рождаемость. Миграционный баланс отрицательный. Население региона сокращается на 1,5–2,5 % в год. Безработица — 5-10 % трудоспособного населения.

VII. «Нижеволжский»

Включает Пензенскую, Ульяновскую, Самарскую, Саратовскую, Волгоградскую, Астраханскую области и республику Калмыкию. Площадь 468 тыс. км², население — 12,8 млн человек. Два «миллионника» — Самара (1,2) и Волгоград (1), 6 крупных городов: Саратов (875 тыс. жителей), Тольятти (700 тыс.*), Ульяновск (635), Пенза (530), Астрахань (505), Волжский (315). Естественной столицей региона является Самара — пятый по экономическому потенциалу город России. На Самарскую область приходится более трети экономического потенциала всего региона. Она же является центром автомобилестроения в России. Здесь расположены основные заводы АвтоВАЗа, выпускающего более 700 тыс. легковых автомобилей в год. Это предприятие имеет выручку, превышающую 5 млрд долл. (данные на 2005 г.).

Средние доходы жителей региона ниже средних российских показателей на 5 % (это если исключить из рассмотрения московский регион), а средняя заработная плата ниже на 22 %. На долю жителей региона приходится 7 % совокупных доходов и 5-6 % потребительских расходов в стране. Показатель ввода жилья в эксплуатацию ниже среднего по России — всего 0,23 м² на душу населения.

Климатические условия региона благоприятны для ведения сельского хозяйства. Регион Нижней Волги (наряду с югом страны) является одной из основных «житниц» России. Регион также весьма располагает к развитию туристической отрасли, особенно внутреннего туризма. Астраханская область является одним из крупнейших в России центров рыбной промышленности. «Астраханская икра» является признанным (в том числе на мировом уровне) территориальным брендом.

Смертность в регионе превышает рождаемость. Миграционный баланс положительный. Население региона не сокращается. Безработица — около 10 % трудоспособного населения.

VIII. «Южный»

Включает Ростовскую область, Ставропольский и Краснодарский край, республику Адыгею. Площадь 251 тыс. км², население — 12,6 млн человек. Ростов-на-Дону с населением в 1 млн (а то и 1,5 млн) человек является естественной столицей этого

* Редкий случай — город, входящий в число 20 крупнейших российских городов, не является областным центром.

региона. Краснодар — столица третьего по численности населения субъекта Федерации (более 5 млн жителей), с населением в 700–800 тыс. человек, также является важным центром концентрации экономического потенциала. В число крупнейших городов страны входят также Ставрополь (355 тыс.), Сочи (330), Таганрог (280) и Новороссийск (250).

Средние доходы и заработная плата на 25 % ниже среднего уровня по России. Однако есть основания полагать, что по южному региону происходит существенно более сильное занижение официальных оценок доходов, чем по другим регионам страны. Так что этой информации следует относиться осторожно. Многие эксперты считают, что этот регион, и в частности Краснодарский край, на долю которого приходится более трети экономического потенциала всего региона, весьма благополучны с экономической точки зрения. В частности, показатель ввода жилья близок к среднему российскому. На долю жителей региона приходится 6-7 % совокупных доходов и потребительских расходов в стране.

Климатические условия региона весьма благоприятны для развития сельского хозяйства. Основные сельскохозяйственные культуры: сахарная свекла, пшеница, кукуруза, подсолнечник, технические культуры, овощи, фрукты, бахчевые. Развито животноводство. Юг — главная «житница» России. Курорты Краснодарского края (в первую очередь знаменитые Сочи и Кисловодск) являются также главной «здравицей» страны. Популярность юга России в качестве места отдыха уже привела к тому, что стоимость этого отдыха приблизилась (а то и превысила) к стоимости отдыха на курортах Турции, Египта, Кипра. При этом уровень южнороссийского сервиса пока еще значительно отстает от зарубежного.

Доля городского населения в южном регионе самая низкая по стране — менее 60 %; естественный прирост слабо отрицательный. Миграционное сальдо — положительное. Население региона увеличивается. Реальные показатели безработицы на юге России составляют около 12-15 % трудоспособного населения.

IX. «Северокавказский»

Включает республики: Дагестан, Ингушетию, Чеченскую, Кабардино-Балкарскую, Карачаево-Черкесскую и Северную Осетию. Площадь — 134 тыс. км², население — 6,1 млн человек. Махачкала (460 тыс. жителей) — столица республики, на которую приходится более 40 % населения и почти 50 % экономического потенциала региона, — является естественной столицей «Северного Кавказа». В регионе еще крупных города — Владикавказ (315 тыс.) и Нальчик (275). В течение ближайших лет город Грозный, по-видимому, вернется в число крупнейших российских городов.

Данные о доходах по Северному Кавказу еще менее достоверны, чем по южному. Формально и заработная плата, и средние доходы в два раза ниже среднего уровня. Ввод жилья в эксплуатацию составил в 2004 г. 0,2 м² на душу населения, и лишь 2% от совокупных доходов россиян приходится на долю жителей региона, но при этом доля в совокупных расходах — не менее 3 %. Особенно заметна Жителей Северо-Кавказского региона в потреблении предметов в далекой от первой необходимости: автомобилей, мобильных телефонов, ювелирных украшений. Очень

высока в регионе дифференциация по доходам — разрыв между богатыми и бедными. Относительно высокая концентрация очень богатых людей и исключительно высокая доля тех, кто оказался за чертой бедности.

В регионе благоприятные условия для ведения сельского хозяйства. Трудоизбыточность создает неплохие предпосылки для развития обрабатывающей промышленности, народных промыслов, туристической отрасли. А вот с точки зрения наличия значимых запасов полезных ископаемых региону особо нечем похвастаться.

Естественный прирост населения в регионах Северного Кавказа — положительный, миграционное сальдо — отрицательное. Численность населения не растет, но и не снижается. Основной причиной миграции трудоспособного населения из региона является очень высокий уровень безработицы, который может достигать в отдельных районах 25–35 % трудоспособного населения. Вторая по значимости причина оттока населения — высокий уровень криминально-террористической угрозы. Эта же причина не позволяет реализовать потенциал региона в качестве естественной курортно-туристической зоны.

X. «Южноуральский»

Включает Челябинскую, Курганскую, Оренбургскую области и республику Башкортостан. Площадь — 427 тыс. км², население — 10,8 млн человек. В регионе нет ярко выраженного центра: на эту роль с одинаковым основанием могут претендовать оба миллионника — Челябинск и Уфа. А пока в качестве регионального центра и для Южного Урала выступает расположенный по соседству Екатеринбург. Другие крупные города: Оренбург (550 тыс. жителей), Магнитогорск (420), Курган (345), Стерлитамак (265), Орск (250).

Средние доходы в регионе на 7 % (если не учитывать московский регион), а средняя заработная плата на 15 % ниже среднего российского уровня. Ввод жилья в эксплуатацию — на среднем по России уровне. На долю населения региона приходится 6 % доходов и 5 % совокупных потребительских расходов.

В регионе достаточно благоприятные условия для ведения сельского хозяйства. Челябинская «Макфа» стала лидером национального рынка макарон. Челябинск славится также как центр машиностроения и химической промышленности. Башкирия является одним из ключевых центров нефтедобычи и особенно нефтепереработки в России. «Оренбургские пуховые платки» — еще один из немногих территориальных брендов. Магнитогорск является (благодаря расположенному здесь одноименному металлургическому комбинату — ММК) одним из центров металлургической промышленности в стране.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционное сальдо — тоже. Население сокращается. Безработица на уровне 7–10 % трудоспособного населения.

XI. «Восточноуральский»

Включает Свердловскую, Пермскую, Тюменскую области и республику Удмуртия. Площадь 1,833 млн км², население — 12,1 млн человек. Естественным экономическим центром региона является Екатеринбург (1,3–1,5 млн жителей) — третий по

экономическому потенциалу город в стране. Он играет роль регионального центра и по отношению к Южному Уралу. Второй миллионник региона — Пермь — хоть и уступает Екатеринбург, но также является весьма динамичным центром экономической жизни. К числу крупных городов также относятся: Ижевск (630 тыс. жителей), Тюмень (525), Нижний Тагил (390) и Сургут (285).

Это один из самых благополучных в экономическом отношении регионов страны. Восточный Урал является наиболее промышленно насыщенным регионом страны. Особенно развиты машиностроение: («Уралмаш»), нефтепереработка («Пермьнефтеоргсинтез»), металлургия и ВПК. Имеется мощная научно-исследовательская база. Тюменская область (ее северные районы) является одним из основных нефтедобывающих регионов в стране.

Средние доходы на 20 % выше среднего российского уровня (а без учета московского региона — так и на все 45 %). Средняя заработная плата выше средней по России на 45 %. Это достигается в основном за счет доходов нефтяников — жителей Тюменской области. На долю жителей региона приходится 10 % доходов и 8–9 % совокупных расходов населения страны. А вот показатель ввода жилья в эксплуатацию низкий — всего 0,2 м² на душу населения.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционное сальдо близко к нулевому. Население медленно сокращается. Уровень безработицы — 7–10 % трудоспособного населения.

XII. «Южносибирский»

Включает Омскую, Томскую, Кемеровскую и Новосибирскую области, республики Алтай и Хакасию, Алтайский край. Площадь региона — 1,054 млн км², население — 12 млн человек. Естественной столицей региона является Новосибирск — третий по населению и четвертый по экономическому потенциалу город в России. Второй миллионник региона Омск существенно уступает Новосибирску как по потенциалу, так и по динамике. Другие крупные города: Барнаул (600 тыс. жителей), Томск (490), Новокузнецк (550) и Кемерово (490*).

Доходы населения и заработная плата находятся на среднем российском уровне, если исключить из рассмотрения московский регион. Ввод жилья в эксплуатацию — 0,2 м² на душу населения. На долю жителей региона приходится 7 % доходов и 5–6 % потребительских расходов населения страны.

В регионе достаточно благоприятные условия для ведения сельского хозяйства. Основные культуры — пшеница, лен, сахарная свекла. «Омский бекон» — не только крупнейший мясоперерабатывающий предприятий в стране, но и сильнейший бренд. Томская область является не только центром нефтепереработки, одним из формирующихся технопарков — «сибирской силиконовой долиной». В Москве 20 % жителей — сотрудники, студенты и аспиранты расположенных в крупных университетов. Кемерово является угольным сердцем России, главной столицей шахтеров. Имидж этого края укрепляет руководящий им более губернатор Аман Тулеев.

случай, когда областной центр не является самым крупным городом в области.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционное сальдо — тоже. Население сокращается. Безработица — 7–10 % трудоспособного населения.

XIII. «Восточносибирский»

Включает Иркутскую и Читинскую области, республики Тыва, Бурятия и Якутия, Красноярский край. Площадь региона — 7,164 млн км², население — 8,9 млн человек. Естественной столицей региона является Красноярск (920 тыс. жителей), входящий в число 20 крупнейших городов страны. Другие крупные города: Иркутск (590 тыс. жителей), Улан-Удэ (360), Чита (315) и Братск (360). Средняя заработная плата в регионе на 20 % выше средней по России. Доходы населения на 7 % ниже, если считать Москву, и на 12 % выше среднего уровня, если исключить из рассмотрения московский регион. Ввод жилья в эксплуатацию — 0,2 м² на душу населения. На долю жителей региона приходится 5–6 % доходов и 4–5 % потребительских расходов населения страны.

Условия для ведения сельского хозяйства неблагоприятные. Развиты оленеводство, пушное и звероводческое хозяйства. Зато регион богат углем, общие геологические запасы которого оцениваются в 3–4 трлн т: Ленский, Тунгусский, Канско-Ачинский, Воркутинский бассейны, и энергетическими ресурсами: Красноярская, Братская, Усть-Илимская, Саяно-Шушенская ГЭС. Есть месторождения золота и алмазов (Якутия), железных руд и цветных металлов. Наибольшее развитие получили тяжелая и лесная промышленность, цветная металлургия, приборостроение.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционное сальдо — тоже. Население сокращается. Безработица — 7–12 % трудоспособного населения.

XIV. «Дальневосточный»

Включает Амурскую, Камчатскую, Магаданскую и Сахалинскую области, Приморский и Хабаровский края, Еврейскую автономную область и Чукотский автономный округ. Площадь региона — 3,113 млн км², население — 5,9 млн человек. На роль столицы региона с равным основанием могут претендовать и Владивосток (595 тыс. жителей), и Хабаровск (585). Последние 2 года Владивосток — пожалуй, с немного большим основанием. В регионе, кроме них, только один крупный город — Комсомольск-на-Амуре (280 тыс. жителей).

Доходы населения на 6 %, а средняя заработная плата на 34 % выше среднего российского уровня (это с учетом Москвы). Если исключить из рассмотрения московский регион, то доходы окажутся на 28 % выше среднего российского уровня. Ввод жилья в эксплуатацию самый низкий по всем регионам — 0,1 м² на душу населения. На долю жителей региона приходится 4 % доходов и потребительских расходов населения страны.

Самый холодный регион России. Условия для сельского хозяйства плохие. Основные сельскохозяйственные культуры — рис, овощи, соя. Развито также пушное звероводство. Продовольствие необходимо завозить преимущественно морским путем, лучше всего из США и Юго-Восточной Азии.

Индустрия туризма ждет значительных капиталовложений, которые могут **полжны** окупиться в приемлемые сроки. Наиболее привлекательными объектами являются Приморский край и «страна гейзеров» на Камчатке.

Естественный прирост населения в регионе — отрицательный, миграционное сальдо — положительное. В этнической структуре населения сокращается доля славян и растет доля выходцев из Юго-Восточной Азии, в первую очередь из Китая. Безработица — около 5 % трудоспособного населения.

Как в Вашей компании решаются вопросы географического районирования?

ГЛАВА 6

Распределение доходов и социальная структура в России в первом десятилетии XXI в.

В каждом государстве есть три класса: один — богат, другой — беден, и третий; он — наилучший, потому как избегает крайностей, свойственных богатым и бедным, и заинтересован в укреплении и развитии государства.

Аристотель

Социологическая наука (и западная, и российская) предлагает множество критериев для проведения социальной стратификации общества. Единого, общепринятого подхода к трактовке данной проблемы ни в России, ни за рубежом не существует. Наиболее часто используется та или иная комбинация из нескольких критериев, в числе которых:

- 1) отношение к собственности на средства производства;
- 2) возможность принимать стратегические решения или влиять на их принятие;
- 3) размер накопленного материального богатства семьи;
- 4) способ и источник получения основной массы доходов;
- 5) сфера деятельности и характер труда;
- 6) уровень текущих денежных доходов семьи;
- 7) характер и объем потребления материальных благ и услуг;
- 8) уровень образования, профессиональная квалификация;
- 9) место проживания и качество основного жилья;
- 10) принадлежность к определенной субкультурной или субэтнической группе.

Ключевыми критериями стратификации, на мой взгляд, являются: текущий денежный доход и тесно связанные с ним имущество и характер потребления материальных благ. Отношение к собственности на средства производства, возможность влиять на принятие решений, способ получения дохода, сфера деятельности и характер труда, уровень образования также имеют непосредственную взаимную связь с уровнем дохода.

Те, кто обладает высоким уровнем образования и профессиональной квалификации, как правило (в статистически значимой массе), имеют более высокий уровень доходов, чем те, чей образовательный уровень ниже. Статистика исследований (и западных, и российских) это вполне доказывает.

Стратификация, проведенная по критерию дохода, как и по любому другому, а также по их набору, не может и не будет претендовать на целостность и завершенность. Более того, я полагаю, что претензии на целостность и завершенность любой

модели стратификации в России сегодня были бы преждевременны и даже наивны в силу ряда причин:

- 1) динамичности и неустойчивости социальной конструкции российского общества, естественной для страны, находящейся в процессе радикальной институциональной трансформации;
- 2) отсутствия традиции четкого разграничения и функционирования механизма прав собственности на средства производства, включая право передачи по наследству;
- 3) размытости образовательных статусов и несоответствия формально подтверждаемых образовательных статусов (дипломов) реальным образовательным статусам (квалификации);
- 4) ригидности жилищного рынка и профиля расселения населения страны, существенно снижающей пространственную (межпоселенческую) мобильность населения;
- 5) крайне скудного объема данных, полученных в ходе проведения эпизодических культурологических исследований.

В связи с этим я, к примеру, ставлю под сомнение наличие в России «верхнего класса» — элиты в общепринятом смысле этого термина, т. е. численно небольшой (до 1,5 % населения страны) устойчивой группы, контролирующей благодаря наследуемому богатству или исключительным деловым и профессиональным качествам основные финансовые потоки и оказывающей решающее влияние на выработку стратегических решений о направлениях общественного развития, а также поддержание общественных норм и ценностей.

Да и с остальными слоями (стратами) дело обстоит немногим лучше. Вот почему я пока не буду при описании социальной структуры давать выявленным слоям какие бы то ни было качественные определения. Исключение составляет «средний класс», который станет объектом моего пристального внимания. Остальные социальные группы будут позиционированы по отношению именно к среднему классу.

ВАЖНО!

Незвизрая на естественную незавершенность и ограниченность подхода к социальной стратификации на основе анализа распределения доходов и стандартов потребительского поведения, я полагаю, что этот подход имеет право на существование и может оказаться весьма полезным не только для построения гипотез при проведении дальнейших исследований, но и для решения конкретных вопросов относительно сегментирования рынка **тех** или иных товаров и услуг, а также позиционирования на них конкретных брендов, т. е. для решения сугубо маркетинговых задач.

Краткий исторический экскурс

В любом обществе есть элита, «высшие» слои. Они всегда немногочисленны — максимум — 1,5 % от общей численности населения. Элита определяет основные правила жизни и направления развития общества, контролирует значительную часть доходов и богатства.

В любом обществе есть «низшие» слои, занимающее подчиненное, угнетенное положение, пребывающие в бедности. Их доля может колебаться от 20 до 85 % населения страны.

И в любом обществе есть социальные слои и группы, занимающие промежуточное положение. Они образуют средний класс. Он может быть и очень маленьким (12–15 % населения), и достаточно большим (65–80 %).

В древних азиатских деспотиях средним слоем было «чиновничество» (жрецы, писцы, воины, сборщики налогов и т. п.), доля которого достигала 15–20 % населения. Интересно, что одна из первых в истории экономических реформ в интересах средних слоев была проведена более 4000 (!!!) лет назад в древнем шумерском городе Лагаше правителем Урукагиной. В результате этой реформы число семей полноправных граждан было увеличено с 3 до 36 тыс. Таким образом, в средний класс Лагаша было включено порядка 180 тыс. человек (семьи тогда были большими — по 6 человек в среднем) из общего населения этой области в 400–600 тыс. человек.

В античном мире средний слой — свободные земледельцы, полноправные граждане — был основой государственного устройства. Его доля в населении составляла от 45 до 75 %. Неудивительно, что главный идеолог Античности Аристотель назвал средний класс «...наилучшим, поскольку склонен избегать крайностей, свойственных богатым и бедным...». Античная эпоха — это «золотой век» западной цивилизации. Многие ее достижения в области ведения хозяйства, науки и ремесел были превзойдены только в XVI–XVIII вв., т. е. спустя более 1000 лет после краха античной системы. А культурное и политическое наследие Античности для западной цивилизации и в XXI в. является значимым ориентиром.

Кризис античной системы хозяйства, в конечном итоге приведший к краху этой социально-экономической системы, был кризисом социальной структуры. В результате территориальной экспансии в состав Римской империи вошло большое число земель и народов с различным общественным укладом. В результате доля рабов и лишенных гражданских прав жителей: земледельцев, ремесленников, торговцев — сильно возросла. А вот доля среднего класса, представленного римскими гражданами (не путать с жителями Рима!), сильно сократилась. Сначала до трети, а затем — и до менее чем четверти населения империи.

В Средние века в феодальной Европе произошла резкая социальная поляризация. На одном полюсе — светские и духовные феодалы, землевладельцы. На другом — лично и/или поземельно зависимые от них крестьяне, доля которых в населении поначалу превышала 90 %. Раннее Средневековье (VI–X вв.) стало поистине трагическим периодом в истории западной цивилизации. В результате роста младенческой и детской смертности резко сократилась численность населения. Ухудшились условия жизни и структура питания: до такой степени, что средний рост взрослого мужчины уменьшился до 150 см, а женщины — до 140 см. Средняя ожидаемая при рождении продолжительность жизни сократилась с 50 лет в античный период до менее чем 40 лет в раннее Средневековье. Большинство античных городов было разрушено и заброшено. Были утрачены многие важные навыки в хозяйственной деятельности.

Но даже в этих условиях были социальные группы, занимающие промежуточное положение между богатыми (феодалами) и бедными (крестьянами): купцы, ремесленники, ученые, монахи, позднее: судейские, чиновники, наемные офицеры армии и флота. Доля этих групп в раннем Средневековье («Темные века») была крайне немногочисленной — не более 7–8 % населения. В эпоху Возрождения она возросла до 12–15 %, а к концу Средних веков — до 20–25 % совокупного населения.

В эпоху свободной конкуренции (XIX в.) дифференциация общества на богатых (помещиков и капиталистов) и бедных (рабочих и крестьян) усилилась. Столкновение интересов антагонистических классов реально могло привести к гражданской войне. Альтернативой кровавому развитию и разрешению социальных противоречий стало расширение среднего слоя, постепенно вобравшего в себя более половины населения экономически развитых стран.

Концентрация и увеличение масштабов производства, переход конкуренции в монополистическую форму, борьба за рынки сбыта, а также борьба квалифицированных рабочих за улучшение условий труда и увеличение заработной платы привели к необходимости существенно увеличить производительность труда, а также улучшить организацию производства.

В самом начале XX в. французский промышленник Анри Файоль (1841–1925) создает теорию административного управления, а его книга «Общее и промышленное управление» (1916) становится классикой управленческой мысли.

В это же самое время американский инженер Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), автор книги «12 принципов производительности», работает над проблемой повышения эффективности деятельности компаний путем рационализации затрат, трудовых операций и научного подбора и обучения кадров.

Современник и соотечественник Эмерсона — изобретатель и владелец сотни патентов Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — вводит в практику управления хронометраж простейших операций и организацию рабочего места. А также движущую ленту с деталями (конвейер), при помощи которого производительность труда возрастает многократно вследствие того, что теперь рабочему не надо терять массу времени, переходя с места на место. Все это позволяет создать массовое, поточное производство и обеспечить массовое предложение. Но для того чтобы массовое производство нашло сбыт, спрос также должен быть массовым.

В 1914 г. автомобильный магнат Генри Форд повысил среднюю заработную плату своим рабочим с 15–20 долл. в неделю до 40–50 и установил минимальный Уровень заработной платы в 30 долл. в неделю. В результате этого впервые в истории Р дукция, являвшаяся предметом роскоши, стала доступна тем, кто ее производит. Так зародилось общество массового потребления.

Форд разработал систему кредитования своих работников. Он произвел всеобщую портизацию рабочих мест и определил целый ряд операций, на которых могли бы задействованы инвалиды: безногие, однорукие, глухие и даже слепые. Форд м из первых установил на своих предприятиях 8-часовой рабочий день и оргал социологическую службу в составе нескольких десятков человек.

Естественно, Форд был не одинок. Другие предприниматели, и не только в автомобилестроении, последовали его примеру. Более того, авторство многих «фордовских»

нововведений принадлежит Уильяму Казенсу, с уходом которого дела в фирме Форда пошли существенно хуже. Напряженные отношения с профсоюзами, антисемитизм и заигрывание с нацистами похоронили многообещающую политическую карьеру миллионера Форда.

Тем не менее именно с именем Форда на протяжении всего XX в. связывалась одна из самых значительных экономических революций в истории человечества — формирование нового среднего класса.

Именно своевременная реконструкция среднего, стабилизирующего слоя обеспечила таким странам, как США, Великобритания, Франция, Голландия, Швеция, почти 100 лет относительно устойчивого развития без революций и других гражданских потрясений.

А вот индустриальные державы «второго поколения», в которых достаточно мощный средний слой в первой четверти XX в. не был создан, такие как Италия, Германия, Япония и Россия, вступили в полосу милитаристко-фашистско-коммунистических экспериментов, завершившихся в каждой из них национальной катастрофой.

Роль среднего класса в современном обществе

Политическая роль среднего слоя состоит в обеспечении стабильности и преемственности власти путем участия в демократических процедурах и голосования за партии центра. Нижние слои на Западе (но не в России), как правило, уклоняются от участия в выборах. Так что политические маргиналы лишаются шансов на взятие власти мирным путем.

Демографическая роль среднего слоя состоит в обеспечении качественного воспроизводства населения и увеличения «человеческого капитала» посредством планирования семьи, сознательного и ответственного родительства, социализации нового поколения, оплаты образовательных и медицинских услуг, поддержания «здорового образа жизни». Начиная с последней четверти XX в. западный средний класс перестал справляться с выполнением своей демографической функции. Это создало множество проблем, которые стали постепенно накапливаться. Интересно, что приблизительно в это время произошел слом тенденции: до конца 70-х гг. XX в. доля среднего класса в населении большинства экономически развитых стран возрастала и достигала в некоторых из них 80-85 %. С середины 80-х гг. доля среднего класса во многих экономически развитых странах стала снижаться на 1–1,5 процентных пункта в год.

Экономическая роль среднего слоя состоит в следующем.

1. Создание массового спроса, обеспечивающего необходимую базу для массового производства и преодоление кризисов сбыта (перепроизводства).
2. Смягчение неблагоприятных последствий понижательной волны делового цикла в сфере занятости посредством перетока трудовых ресурсов в малый бизнес.
3. Обеспечение устойчивых налоговых поступлений от физических лиц ввиду высоких рисков и высоких трансакционных издержек уклонения от налогообло-

жения. (На подоходный налог приходится до 40 % доходов консолидированного бюджета стран Запада.)

4. Поддержка финансового рынка инвестициями в государственные ценные бумаги, страховые, пенсионные, инвестиционные и взаимные фонды, поскольку именно эти направления вложений средств обеспечивают не крупному инвестору устойчивую, пускай и не слишком высокую доходность.

Средний класс неоднороден. В него в различных странах входят различные социальные группы. Может быть, поэтому некоторые исследователи не считают обозначенные социальные группы классом.

Основу среднего слоя везде составляют:

- мелкие и средние частные предприниматели;
- государственные служащие;
- инженеры и менеджеры;
- независимые квалифицированные профессионалы: юристы, бухгалтеры, врачи, журналисты, преподаватели, водители, ремонтники, мастера, ремесленники.

В США и других высокоразвитых странах в средний слой входят также:

- квалифицированные рабочие;
- пенсионеры;
- работники торговли и сферы обслуживания;
- фермеры.

Именно вхождение этих социальных групп в средний слой делает его массовым, мощным и очень влиятельным.

В России к среднему слою пока можно отнести только:

- предпринимателей: владельцев и совладельцев небольшого и среднего бизнеса;
- наемных руководителей средних и небольших компаний;
- менеджеров среднего звена в крупных компаниях;
- наиболее высокооплачиваемую часть преподавателей, врачей, бухгалтеров и программистов и других специалистов с высшим образованием;
- часть квалифицированных специалистов без высшего образования, работающих независимо или «полуавтономно»: водители, автослесари, ремонтники и т. п.;
- небольшую часть инженерно-технических работников;
- рабочую элиту благополучных отраслей и предприятий.

Несмотря на свою относительную немногочисленность (30-35 % населения страны), российский средний класс уже начинает играть предназначенную ему историей роль. И именно с этим, а не только с благоприятной конъюнктурой мировых цен на сырье, на мой взгляд, связан феномен экономического подъема в России в 2000-2006 гг. И именно с дальнейшим ростом и укреплением среднего класса связаны ожидания продолжения экономического роста в 2007–2012 гг.

Распределение доходов в России в 2006 г.

Поданным Госкомстата, совокупные доходы населения в 2005 г. составили около 13,5 трлн руб., или около 450 млрд долл. по официальному курсу. В 2006 г. номинальные доходы возрастут до 15,5–16 трлн руб., или примерно до 550 млрд долл.

С учетом того, что ФСГС не может точно оценить теневую, или «ненаблюдаемую», часть доходов россиян, но признает, что она может быть весьма значительной, мы можем утверждать, что реальный уровень доходов населения в 2006 г. будет находиться скорее в диапазоне от 600 до 650 млрд долл.

В расчете на душу населения это составляет около 4000 долл. в год, или 350 долл. в месяц. В среднем.

ФСГС дает следующую картину распределения доходов между семью большими группами (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Распределение доходов населения во втором полугодии 2005 г. Данные ФСГС

Группа	Доля в совокупных доходах, %	Совокупные доходы группы; млрд долл. в год	Доход на одного представителя группы, долл. в месяц	Диапазон душевого дохода в группе, долл. в месяц
10-й дециль (10 % самых обеспеченных)	29,8	131	745	Свыше 500
9-й дециль	16,6	73	415	331–500
4-й квинтиль	22,7	100	284	241–330
3-й квинтиль (20 % населения со средним уровнем дохода)	15,2	67	190	151–240
2-й квинтиль	10,2	44,5	127,5	106–150
2-й дециль	3,5	15,5	87,5	70–105
1-й дециль (10 % самых бедных)	2	9	50	До 70
<i>Итого</i>	<i>100</i>	<i>440</i>	<i>250</i>	—

Здесь надо отметить, что сама ФСГС не дает оценку диапазонов доходов в рамках этих 7 групп. Мы оценили их на основе данных о средних значениях. Но зато ФСГС дает оценку в рамках других диапазонов (табл. 6.2).

И здесь приходится с сожалением констатировать, что ФСГС не дает более подробной информации о группе граждан с доходами, превышающими 7000 руб. в месяц (250 долл. на душу), хотя уже оценивает ее в более чем 40 % населения страны.

Из таблицы 6.1 видно, что децильный коэффициент по доходам, или коэффициент фондов, показывающий, во сколько раз средние доходы 10 % наиболее обеспеченных граждан превосходят средние доходы 10 % наименее обеспеченных, составляет (по данным ФСГС) чуть менее 15. Это очень высокий показатель, свидетельствующий

о высокой степени экономического неравенства — расслоения россиян по уровню дохода. В СССР аналогичный показатель составлял порядка 3,5–4. В Германии и скандинавских странах, с их традиционной (для послевоенной эпохи) ориентацией на сглаживание социальных противоречий в обществе, децильный коэффициент по доходам составляет порядка 6–8. В США и Великобритании — около 12–13. В Латинской Америке — около 20.

Таблица 6.2

Распределение населения по величине среднедушевых денежных доходов. Данные ФСГС

Диапазон дохода, руб. в месяц	Доля населения в 2006 г., %	Доля населения в 2005 г., %	Доля населения в 2004 г., %
Менее 1500	3,1	4,2	7,6
1500–3000	14,5	16,8	22,9
3000–5000	21,1	24	26,3
5000–7000	18,8	17,7	16,4
Свыше 7000	42,5	37,3	26,8

В условиях отсутствия государственного вмешательства в процессы распределения и перераспределения доходов они распределяются по принципу «закона Парето» — 20 % самых богатых получают 80 % всех доходов. Причем 10 % «самых-самых» богатых получают более 60 % всех совокупных доходов населения страны.

Так сегодня распределяются доходы в наиболее слаборазвитых странах Африки и Азии. Так распределялись доходы и собственность в североитальянских городах-республиках (Флоренция, Венеция, Генуя) в XVII–XVIII вв. и в Англии с середины XVII по середину XIX в. Собственно, анализируя итальянские и английские данные на сей счет, Вильфредо Парето и вывел свой знаменитый «Принцип распределения».

В условиях, когда политика государства по отношению к доходам населения слаба и неэффективна — в тех же странах Латинской Америки, к примеру, — 20 % самых богатых граждан получают около 60 % всех доходов. Причем на долю 10 % самых богатых приходится чуть менее половины всех денежных доходов населения.

В рамках либеральной, атлантической, или, как ее еще называют, «англосаксонской», модели социальной политики, которой придерживаются США, Испания, Великобритания и некоторые другие страны, 20 % самых богатых граждан получают около 50 % доходов, причем на долю 10 % «самых-самых» приходится порядка 33–35 %.

И только в рамках социально-ориентированной системы и весьма активной эффективной политики перераспределения доходов, которой придерживаются в Германии, Дании, Швеции, Норвегии, Финляндии, за что она получила название «социальной» или «германо-скандинавской», на долю 20 % самых богатых граждан приходится всего около 40 % совокупных доходов, причем на долю 10 % «самых-самых» — не более 25 %.

У меня есть веские основания полагать, что ненаблюдаемые ФСГС «дополнительные» 100 млрд долл. в доходах населения распределяются еще более неравно-

мерно и еще более усиливают социально-экономическое неравенство в российском обществе.

Одно соображение — теоретическое. В распределение тех доходов, которые наблюдает ФСГС, государство хоть как-то вмешивается. Не очень сильно: низкие персональные налоги, мизерные пенсии и пособия, но хотя бы как-то. На распределение «ненаблюдаемых дополнительных» доходов государство вообще никак не влияет.

Другое основание думать так — данные исследований. В конце 2004 г. исследовательская компания ROMIR-Monitoring по заказу Института Социального Проектирования провела масштабное исследование — «Стратификация российского общества». В ходе исследования было опрошено 15 тыс. человек. Это одна из самых больших за последние 10 лет выборок в социологических исследованиях. Децильный коэффициент, рассчитанный по ответам респондентов об уровне их доходов (доходов их семей), составил 15,75. Казалось бы, данные очень близки к тем, что дает ФСГС. Но надо учесть тот факт, что этим опросом (как и любым другим социологическим исследованием), конечно, не были охвачены 3-4 % наиболее обеспеченных россиян, а также 7-8 % откровенных маргиналов. Так что можно осторожно предположить, что на самом деле децильный коэффициент по доходам в России скорее ближе к 20, чем к 15.

Исходя из этих двух гипотез: более высокий уровень совокупных доходов населения (600—650 млрд долл. в 2006 г.) и еще более неравномерный характер их распределения, я предлагаю следующую картину распределения доходов населения в России (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Распределение населения России по доходным группам в 2006 г. Оценка - И. Березин

Условное название группы	Доля в населении страны, %	Размер группы, млн чел.	Доля группы в совокупном доходе, %	Средний месячный доход представителя группы, долл.	Диапазон дохода, долл.
«Самые богатые»	1	1,5	15	5200	2500 и более
«Весьма обеспеченные»	2	3	10	1750	1250-2500
«Верхний средний класс»	6	9	16,5	965	700-1250
«Средний класс*»	11	16,5	16,5	525	400-700
«Нижний средний класс»	16	24	16	350	300-400
«Бедные+»	24	36	16	230	170-300
«Очень бедные»	24	36	8	120	85-170
«За чертой»	16	24	3	60	До 85
<i>Итого</i>	—	150	100	350	—

Итак. На сегодняшний день в России мы имеем около 1,5 млн очень богатых людей, включая долларовых миллионеров. Это примерно 500-600 тыс. семей, домохозяйств. Для того чтобы войти в эту группу, семье из 3 человек необходимо было в 2006 г. иметь доход, превышающий 90 тыс. долл. (в целом за год).

(В скобках замечу, что и в США семьи с доходом, превышающим 90 тыс. долл. в год, считаются весьма состоятельными. Это — американский верхний средний класс. Он составляет 13-16 % населения США.)

Доходы этой социальной группы формируются преимущественно за счет доходов от собственности (акции, недвижимость, паи, депозиты и т. п.) и предпринимательской деятельности, включая контроль управления (в том числе бюрократический) и финансовых потоков. Это небольшая по численности группа контролирует половину доходов такого рода. Совокупные доходы «очень богатых» в 2006 г. составят около 100 млрд долл., расходы — 60-65 млрд. Часть расходов будет произведена за пределами России. Но и на российских рынках будет потрачено несколько десятков миллиардов долларов.

О количестве и потребительском поведении таких семей можно судить весьма приблизительно, по косвенным данным. Например, в 2006 г. ими было приобретено 150-200 тыс. дорогих автомобилей (от 25 тыс. долл. за штуку), на общую сумму более 6 млрд долл., что составило более 90 % рынка дорогих автомобилей и около 25 % от всего автомобильного рынка — в стоимостном выражении, естественно.

А еще ими были куплены примерно 30-35 тыс. квартир и домов (в России), которые с некоторой натяжкой можно отнести к категории элитных, на общую сумму в 12-15 млрд долл. Это также составляет около четверти общего объема рынка недвижимости в России в 2006 г.

Многие представители этой группы россиян имеют недвижимость и иную собственность за границей. Они часто совершают поездки за границу, расходуя на эти цели несколько миллиардов долларов в год. На рынке заграничных поездок и туристических услуг представители этой группы, без сомнения, играют весьма заметную роль.

Именно они приобретают домашние кинотеатры, украшения с бриллиантами, часы известных марок, эксклюзивные телефоны, антиквариат и произведения искусства. Они посещают модные концерты и дорогие рестораны. Являются постоянными клиентами российских и иностранных домов моды. Их дети учатся в Европе и США. Норма сбережений в таких семьях может составлять более 30 %.

А вот на массовых рынках: продукты питания, одежда, мебель, бытовая техника, мобильная связь, ювелирные украшения и т. п. — доля этой группы в силу ее крайней немногочисленности не очень высока. В натуральном выражении она не превышает 3-4 % а в стоимостном — 10-12 % совокупного потребления.

Более половины представителей этой социальной группы проживают в Москве, составляя около 7-8 % населения столицы, своим потреблением, в том числе демонстрационным, создавая ей славу одного из самых дорогих городов мира.

Практически все взрослые представители этой социальной группы имеют высшее образование; многие — ученую степень.

Около 3 млн человек (чуть более 1 млн семей) имеют доход в пределах от 1250 до 2500 долл. в месяц на каждого члена семьи, или от 45 до 90 тыс. долл. в год на семью из 3 человек. Эту группу с равным успехом можно отнести как к нижней части высшего класса, так и к верхней части среднего класса. Сами себя представители этой группы семей считают средним классом.

В этой группе примерно в равной степени представлены как граждане, получающие доходы от собственности и предпринимательской деятельности, так и высокооплачиваемые профессионалы. Более трети представителей этой группы проживают в Москве, составляя 10–12 % населения столицы. В Москве семьи с такими доходами относятся скорее к верхней части среднего класса. Более половины их живут в 20 крупнейших городах страны. В некоторых из них они относятся скорее к числу самых богатых горожан.

Совокупные доходы этой группы семей составили в 2006 г. около 60–65 млрд долл., расходы — около 50 млрд. Иными словами, на долю этой группы приходится около 10 % совокупного потребления в стране. Основные расходы эти семьи осуществляют в России. За ее пределами крупными статьями расходов являются отдых и приобретение одежды. И то и другое — в размере нескольких миллиардов долларов в год. Семья из этой группы может позволить себе 2–3 поездки за границу в год. Но далеко не все этой возможностью пользуются.

Семьи этой группы покупают типовое жилье массовой застройки на первичном рынке, иномарки в ценовом диапазоне 12–25 тыс. долл., дорогую бытовую технику и одежду. Посещают театры, концерты, клубы и рестораны. Их дети учатся в престижных российских вузах. 20–25 % своих доходов эти семьи не тратят на текущее потребление, а сберегают в той или иной форме.

В структуре расходов семей этой группы преобладают расходы на оплату услуг: культурно-развлекательных и туристических, жилищных (строительство и благоустройство), персональных (помощь по ведению хозяйства и т. п.), в системах образования и здравоохранения. На долю услуг может приходиться до 45–50 % от совокупного уровня годовых расходов такой семьи. 30–35 % бюджета расходов тратится на приобретение непродовольственных товаров, прежде всего длительного пользования: автомобиль, бытовая техника, мебель для дома. А вот на покупку продуктов питания для дома расходуется не более 20 % семейного бюджета.

В этой группе преобладают либеральные настроения. Существенное вмешательство государства в экономику и социальную сферу им представляется нежелательным. Около 85 % взрослых представителей группы имеют высшее образование; многие — ученую степень или диплом MBA.

Около 9 млн человек (3–3,5 млн семей) имеют доходы от 700 до 1250 долл. в месяц на одного человека, или 25–44 долл. тысяч в год на семью из 3 человек. Все вместе эти семьи контролируют около 80 млрд долл. совокупных доходов и 65–70 млрд долл. совокупных потребительских расходов в стране, 12–13 % потребительского рынка. Норма сбережений у этой группы семей составляет порядка 16–20 %.

Без сомнения, эта группа относится к среднему классу. Причем за пределами Москвы и Санкт-Петербурга (а возможно, и Екатеринбург) еще нескольких крупных

и богатых городов страны) — к верхней части среднего класса. На долю Москвы приходится только чуть более 25 % представителей этой социальной группы — около 2,5 млн человек, что составляет около 20–22 % жителей столицы.

В этой группе также есть те, кто получает значительную часть доходов от собственности и/или предпринимательской деятельности. Но основную часть доходов большинство представителей группы получают в виде заработной платы. Весьма высокой, надо отметить: в 5–7 раз выше средней по стране. В основной своей массе эта группа состоит из весьма квалифицированных специалистов. В этой группе преобладают высокооплачиваемые профессионалы, наемные работники: менеджеры, инженеры, аудиторы, консультанты и т. п. 70–75 % взрослых представителей группы имеют высшее образование.

Представители этой группы приобретают жилье на первичном и вторичном рынке (в том числе и с помощью ипотечных программ), новые российские автомобили («Шеви-Нива», 10 семейство) и недорогие иномарки (в ценовом диапазоне 8–15 тыс. долл.). Они отдыхают 1–2 раза в год на российских и украинских курортах, а также в Турции, Египте, на Крите, Кипре. Они также ездят в экономичные познавательные туры по Западной Европе. Группа активна на рынке индустрии развлечений: кино-театры, концерты, бары, рестораны, боулинги и т. п.

На питание семьи этой группы тратят 20–25 % своих денег. 35–40 % расходов приходится на приобретение непродовольственных товаров, среди которых, так же как у предыдущей группы, преобладают товары длительного пользования: автомобиль, бытовая техника, мебель для дома, одежда. Около 40 % расходов составляет оплата услуг.

Для группы в целом также характерны либеральные настроения, но уже более умеренные, чем у «верхнего среднего*» класса. Часть представителей среднего класса желает, чтобы государство более активно участвовало в решении общенациональных задач в экономической и социальной сфере.

Около 16,5 млн человек (6 млн семей) имеют доходы от 400 до 700 долл. в месяц на одного человека, или 15–24 тыс. долл. в год на семью из 3 человек. Все вместе эти семьи контролируют около 100 млрд долл. совокупных доходов и 85–90 млрд долл. совокупных потребительских расходов в стране, т. е. 16–17 % потребительского рынка. Норма сбережений у этой группы семей составляет около 12–15 %. Это самый что ни на есть российский средний класс. Правда, в столице, с ее дороговизной и высокой концентрацией обеспеченных граждан, такие семьи относятся скорее к нижней части среднего класса. Кстати, в столице проживает лишь 15 % представителей этой группы (около 2,5 млн человек). Правда, это более 20 % населения Москвы.

Семейный доход в размере 1300–2100 долл. в месяц обеспечивается одной достаточно высокой заработной платой или двумя по 20–25 тыс. руб. (что более чем в два раза превосходит средний показатель по стране). Однако для многих благополучных предприятий и целых отраслей промышленности (нефтяная, газовая, металлургическая, автомобильная) подобный уровень заработной платы характерен и для квалифицированных рабочих. Впрочем, около 60–65 % взрослых представителей этой группы имеют высшее образование.

Приобретение жилья для этой группы семей является трудноосуществимой задачей. Обеспечение доступа к ипотеке может изменить ситуацию к лучшему, а пока у группы достаточно большой объем «свободных» денег, которые тратятся на приобретение автомобилей (в ценовом диапазоне 5–10 тыс. долл.), бытовой техники (очень активно используется потребительское кредитование), одежды; развлечения.

В структуре расходов семей этой группы 25–30 % приходится на питание, 30–35 % — на непродовольственные товары, 35–40 % — оплата услуг.

Б группе существенно менее выражены либеральные настроения. Активное вмешательство государства в экономику и социальные процессы поддерживается большинством представителей группы.

Около 24 млн человек (шестая часть населения страны) имеют доход от 300 до 400 долл. в месяц на каждого члена семьи, или 11–14 тыс. долл. в год на семью из 3 человек. Это нижняя часть российского среднего класса. Впрочем, в нескольких городах страны, начиная с Москвы, доходы ниже 11 тыс. руб. в месяц не позволяют семье войти в средний класс. С формально статистической точки зрения именно эта группа может быть названа «средней» в том смысле, что работающие ее представители получают заработную плату, близкую к средней по стране (около 10–14 тыс. руб. в месяц), а семейный доход около 1000 долл. в месяц как раз является средним (статистически) по стране.

Группа из 9 млн семей контролирует шестую часть доходов и расходов (потребительских рынков) в стране — около 90–100 млрд долл. Ее формируют преимущественно рядовые рабочие и служащие относительно благополучных предприятий и отраслей хозяйства: нефтяной промышленности, энергетики, строительства, транспорта, связи, машиностроения, финансового сектора, розничной торговли и т.д. Около 40–45 % взрослых представителей группы имеют высшее образование.

Приобретение жилья на рынке этой группой практически невозможно. Ипотека здесь не только не поможет, но и может привести к серьезному кризису, связанному с невозможностью обслуживания ипотечного кредита в среднесрочной перспективе (если такой кредит будет вдруг получен).

Семьи этой группы покупают подержанные автомобили, бытовую технику и одежду среднего ценового сегмента. Активно пользуются краткосрочным потребительским кредитом. Они бывают в кино и театре, кафе и барах, недорогих клубах и ресторанах. Норма сбережений у этой группы семей составляет 8–11 %.

В структуре расходов семей этой группы три ключевые статьи: питание, товары и услуги — занимают приблизительно равные доли: по 30–35 %.

Значительная часть представителей этой группы стоит на центристских позициях. Они против прямого вмешательства государства в экономику, но не возражают против более активной социальной политики.

Около 36 млн человек (четверть населения страны) имеют доходы от 170 до 300 долл. в месяц на каждого члена семьи, или от 6 до 10 тыс. долл. в год на семью. Совокупный доход этих 13 млн семей составил в 2006 г. около 100 млрд долл. Это уже не бедные семьи, но еще и не средний класс. Эта группа достаточно равномерно представлена в различных городах страны. Ее формируют преимущественно рядовые рабочие

и служащие таких отраслей хозяйства, как легкая и пищевая промышленность, розничная торговля и общественное питание, бытовое обслуживание и жилищно-коммунальное хозяйство. Высшее образование имеют только 30–35 % взрослых представителей этой группы.

В структуре доходов этой группы основную часть составляет заработная плата, но уже заметен и вклад социальных трансфертов, прежде всего пенсий.

Семьи этой группы являются достаточно активными потребителями, хотя и несколько стесненными в своих расходах. Конечно, приобретение недвижимости или автомобиля (даже подержанного) для таких семей является практически нереальным. Но они приобретают недорогую бытовую технику и одежду, оплачивают услуги мобильной связи, нормально питаются. Правда, они редко бывают в театрах и на концертах, в барах и ресторанах. Норма сбережений у этой группы семей составляет около 5–7 %.

На питание семьи этой группы тратят 40–45 % своих расходов, на непродовольственные товары (в основном повседневного потребления) — 30–35 %, услуги (в основном обязательного характера: коммунальные, транспортные, связи) — около 25 %.

Здесь весьма заметны «левоцентристы». Многие представители группы выступают за проведение государством активной промышленной политики, гарантии занятости, перераспределение доходов и собственности.

Около 36 млн человек (четверть населения страны) живут, по российским понятиям, очень бедно. Их доход составляет от 85 до 170 долл. в месяц на человека, а семейный — 3–5,9 тыс. долл. в год. В эту группу попали работники неблагополучных предприятий промышленности, социальной сферы, государственные служащие (не берущие взяток и не имеющие иных «левых* доходов»), работающие или получающие относительно высокую пенсию пенсионеры. Соответственно, в структуре доходов группы весьма заметны социальные трансферты: пенсии и пособия. Совокупные доходы и расходы этой группы семей (около 13 млн домохозяйств) составили в 2006 г. около 50 млрд долл.

Все текущие доходы представителей этой группы уходят на приобретение продуктов питания (около 50 %) и товаров повседневного спроса (около 30 %), а также на оплату обязательных услуг (около 20 % дохода). При выборе они вынуждены ориентироваться на самые низкие цены. Сбережений эти семьи практически не делают.

Часть представителей группы мечтают о возвращении к плановой экономике по образцу позднего СССР. Высшее образование имеет лишь 20 % взрослых представителей этой социальной группы.

Около 24 млн человек (шестая часть населения страны) живут в нищете. Их доход меньше прожиточного минимума. В эту группу, помимо «заслуженных» маргиналов (алкоголики, тунеядцы и т. п.), попали неработающие одинокие пенсионеры, е имеющие иных источников дохода, инвалиды, работники социальной сферы, имеющие большие семьи. Пенсии и пособия являются главными источниками Денежного дохода в семьях этой группы. На их долю приходится лишь 3 % совокупных доходов и расходов населения в стране.

Более 65 % своих доходов эти люди вынуждены тратить на приобретение продуктов питания, по 15-17 % — на оплату обязательных услуг и непродовольственные товары первой необходимости.

Естественно, что большинство представителей группы хотело бы восстановления планово-распределительной системы ведения хозяйства и прямого государственного управления в социальной сфере.

Какие принципы сегментирования по доходам и другим социальным характеристикам приняты в Вашей компании? _____



ЧАСТЬ II

Фирма и рынок

ГЛАВА 7

Миссия фирмы

Основой эффективного лидерства служит обдумывание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение. Лидер устанавливает цели и приоритеты, определяет и поддерживает стандарты.

*Питер Друкер, из книги
«Задачи менеджмента в XXI веке»*

В середине 80-х гг. прошлого века, под влиянием консультантов по организационному поведению и вошедших в моду специалистов по выстраиванию связей с общественностью, многие крупные (и не очень) компании на Западе озаботились поиском высокого предназначения своих организаций.

Дело быстро дошло до абсурда. Десятки топ-менеджеров удалялись на 3–4 дня в дорогой отель, а то и на курорт (особенно популярными стали Лас-Вегас, Флорида, Карибы), где они вместе со специалистами по PR и консультантами по 10-12 часов в день корпели над разработкой Миссии. В результате появлялись многословные*, высокопарные формулировки, которые скорее запутывали, чем проясняли дело и которые менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники были не в состоянии не то что запомнить или осознать, а даже просто повторить, не отрываясь от текста.

Неудивительно, что такой подход к делу быстро вызвал ответную реакцию в виде нескончаемых острот на тему поиска Миссии для организации и справедливых критических замечаний относительно процедуры «поиска Миссии» и ее результатов со стороны ведущих специалистов по маркетинг-менеджменту. Никто из них при этом не отрицал сам факт необходимости для компании (любой!!) иметь четко сформулированную Миссию. Поскольку факт остается фактом: 85 % компаний из списков «1000 крупнейших», «500 наиболее эффективных», «300 любимых», «200 самых привлекательных», «100 лучших» и т. п. имеют четко сформулированную Миссию. А из сотен тысяч компаний, ежегодно терпящих банкротство или убытки, критикуемых аналитиками, ругаемых клиентами, попрекаемых прессой или акционерами, владельцами, грамотно сформулированную Миссию имеют не более 15 %.

Формулировка Миссии — это концентрированное выражение Видения и философии фирмы: долгосрочных задач, стоящих перед компанией, приемлемых способов их решения, а также основных норм и принципов, которых компания намерена

* Джек Траут пишет, что формулировка Миссии компании Volvo состоит из 130 слов, компании Seagram — из 198 слов, ЦРУ — 200 слов «абсурда и чепухи».

придерживаться в отношениях со своими сотрудниками, потребителями, поставщиками, дилерами и конкурентами.

Миссия должна затрагивать одну из тем, вызывающих отклик в обществе. Васильева и Надеин в своей работе «Бренд: сила личности» приводят десять групп таких тем:

- 1) здоровье;
- 2) безопасность;
- 3) дети;
- 4) свобода;
- 5) жизненное пространство;
- 6) самореализация (в творчестве, в обществе, в сексе);
- 7) радость жизни, общение;
- 8) равноправие (половое, расовое);
- 9) духовные идеалы, разделяющие людей на кланы: патриотизм, цеховые интересы и т. п.;
- 10) общие духовные интересы: культура, защита бедных, животных, экология и т. п.

Я бы предложил несколько расширить список и по-иному сгруппировать темы.

I. Здоровье.

1. Борьба с конкретными болезнями.
2. Профилактика и диагностика.
3. Здоровый образ жизни.
4. Физически активная жизнь.
5. Безопасный секс.
6. Проблема алкоголизма, наркомании.

II. Питание.

1. Борьба с голодом.
2. Правильное питание.
3. Ожирение.
4. Грудное вскармливание.
5. Генетически модифицированные продукты.
6. Безопасные продукты.

III. Среда обитания.

1. Жилье.
2. Интерьер.
3. Дороги, безопасность движения и свобода передвижения.
4. Парки, скверы и дворы.

5. Памятники культуры.
6. Сохранение дикой природы и исчезающих видов.
7. Насилие на улицах.
8. Экология.
9. Право на ношение оружия.

IV. Семья и забота.

1. Планирование семьи и ответственное родительство.
2. **Взаимоотношение** поколений.
3. Воспитание детей.
4. Забота о детях.
5. Забота о престарелых и достойная старость.
6. Насилие в семье.
7. Люди с ограниченными возможностями.
8. Крепкая семья.
9. Нетрадиционная семья.
10. Спасение души.

V. Развитие.

1. Равные права и свобода выбора.
2. Сексуальная дискриминация и домогательства.
3. Сексуальные меньшинства.
4. Расовые и национальные проблемы: дискриминация и т. п.
5. Справедливое распределение.
6. Культура, искусство.
7. Наука, технический прогресс.
8. Популяризация социальных идей, идеологии.
9. Образование.
10. Бедность.

П. Эвтаназия.

12. Легализация легких наркотиков.

Миссия Института Социальных Коммуникаций в середине 90-х гг. прошлого века состояла в следующем.

... **Обеспечении** (на коммерческой основе) доступа к качественному образованию и развитию творческих способностей учащихся при минимизации формальных требований и концентрации на содержании учебного процесса.

Обеспечении преподавателям возможностей для творческого развития в рамках организации учебного процесса и достойной оплаты труда. Обеспечении рынку ускоренной подготовки грамотных специалистов по маркетингу.

Всего 40 слов. Эта формулировка «родилась» всего за 1 час совместной работы 4 человек. За это время было выпито 8 чашечек кофе и выкурено 6 сигарет. И пока институту удавалось следовать своей Миссии, дела шли хорошо.

Миссия компании «Дарья» в 2002 г. формулировалась так.

Задавать стандарты качества в индустрии продуктов легкого приготовления, прежде всего думая о наших клиентах и работниках предприятия!

Учиться мировым технологиям и создавать марку, которой Россия будет гордиться!

Всего 23 слова. Так она была сформулирована в 2001 г. Эта работа заняла несколько часов. В ней участвовало 5 человек.

Миссия концерна «Группа Союз» формулируется так.

Способствовать интеграции россиян в мировую музыкальную и видеокультуру путем создания таких условий для **покупателей**, при которых их отдых будет начинаться в наших магазинах.

Всего 21 слово. Формулировка 1999 г.

Миссия исследовательского проекта журнала «Эксперт» «Стиль жизни среднего класса» формулировалась следующим образом.

Изучение образа жизни и потребительских предпочтений наиболее динамичного нового социального слоя **современной** России с целью обеспечения участников рынка, преимущественно средних российских компаний, оперативной и экономически доступной информацией для принятия маркетинговых решений.

А также — укрепление имиджа журнала "Эксперт" в качестве авторитетного делового издания, источника надежной информации для принятия управленческих решений.

44 слова. Сформулировано 1 человеком за 15 минут, в начале 2002 г.

Миссии консалтингового агентства «Качалов и коллеги» звучит так*.

Помогать Клиентам Агентства и мировому сообществу в культурном и экономическом развитии, разрабатывая актуальные маркетинговые и рекламные решения, которые снижают издержки бизнеса и повышают жизнеспособность товаров.

Миссия PR-агентства «Ньютон» (г. Екатеринбург) была сформулирована на общем собрании 12 июня 2001 г.**.

Мы формулируем гармоничные отношения между участниками рынка, налаживая эффективные коммуникации ради общего успеха и взаимной выгоды.

* Источник — журнал «Практический маркетинг», 2002. — № 9.

** Источник — сайт компании.

Мы на шаг впереди тенденций рынка, чтобы помочь нашим клиентам и партнерам быть на голову выше конкурентов.

Мы формируем профессиональные стандарты деятельности и способствуем взаимному доверию всех участников рынка.

Миссия компании «АльтерВест» звучит следующим образом.

Стать лидером в превращении настоящего мороженого в настоящее **удовольствие** для каждого, в любую погоду.

Миссия компании «Империал Вин».

Способствовать лучшему взаимопониманию между **российским** и молдавским народами путем предоставления потребителям качественных продуктов молдавского виноделия, популяризации молдавской культуры и традиций. Повышать культуру питания и способствовать оздоровлению нации путем замещения крепкого алкоголя качественными винами, употребляемыми в умеренных количествах, с хорошей закуской, в дружеской компании.

Миссия компании ROMIR Monitoring.

Способствовать экономическому и социальному развитию страны через обеспечение всех заинтересованных сторон: компаний-производителей, предприятий оптовой и розничной торговли, общественных объединений и средств массовой информации, государственных органов и общественных объединений — **достоверной** и актуальной социологической и маркетинговой информацией для принятия правильных управленческих решений.

В концентрированном виде **Миссия риелтерской компании «Акрополь»** сформулирована **очень** кратко.

Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелтерских услуг.

Натакую формулировку потребовалось около 2 часов рабочего времени 7 человек — учредителей и руководителей подразделений.

Но **есть** и более пространное определение миссии, а также философии этой компании. На ее формулирование ушло несколько месяцев*.

Для того, кто хранит в себе правду, жизнь сжимается в одно мгновение. Для того, кто жаждет власти над другими, жизнь тянется вечно. Постигший истину человек ищет вещи, коих нет в мире вещей, и думает о том, кем он будет, когда его не будет. Он примет бег мгновения и отвергнет оцепенение вечности.

Содействовать благополучию и процветанию общества и его граждан, оказывая качественные услуги на рынке недвижимости.

Способствовать развитию рынка недвижимости и привлекать к сотрудничеству другие фирмы.

* Источник — журнал «Эксперт», 2002. — № 39.

Содействовать развитию и распространению риелтерских знаний и опыта; совершенствовать методы работы и создавать новые, привлекая лучших специалистов, вне зависимости от корпоративной принадлежности. Развивать этичность взаимоотношений на рынке недвижимости.

Извлекать достаточную прибыль из текущих операций компании для достижения целей и осуществления планов компании. Прилагать усилия к укреплению бренда.

Способствовать самосовершенствованию сотрудников, обеспечивая профессиональный рост, создавая условия для обеспечения материальной независимости персонала; обеспечить понимание персоналом руководства и целей компании.

Стимулировать развитие таких технологий, которые будут высвобождать больше времени для творчества и самореализации персонала.

Способствовать развитию социальных отношений, поддерживая некоммерческие проекты в области культуры, искусства и спорта.

Стать компанией федерального уровня, заслужить репутацию компании, отличающейся целеустремленностью, честностью, последовательностью в работе и качественным обслуживанием; реализовать профессиональные и управленческие амбиции.

Осваивать и содействовать развитию смежных рынков.

Красиво. Не правда ли? Хотя, на мой вкус, несколько высокопарно, многословно и всеохватно. Но это ведь их Видение, Миссия и философия. Им с ней жить.

Итак, вот что следует знать и сделать для определения Миссии вашей компании.

1. У компании всегда есть Миссия, ее только надо правильно сформулировать.

Если этого не сделаете вы (руководители и маркетологи), то это в явном или неявном виде сделают ваши **(не)доброжелатели**. Тогда не обижайтесь, если она будет звучать примерно следующим образом: *«Не париться, не заморачиваться, срубить бабла поболее и свалить за бугор по-быстрому»*.

2. Формулировка Миссии должна быть по возможности короткой, простой, понятной и энергичной. В то же время следует избегать бездоказательных банальностей типа «заботы об общем благе», «всеобщем **процветании**» и т. п.

3. Формулировка Миссии должна соответствовать **Видению** руководителей и владельцев бизнеса, а также реальной практике вашей компании, а не быть пустой «декларацией о **намерениях**».

4. Вы должны потратить на формулирование Миссии фирмы 1 раз в 2—3 года **не** более 4 часов работы не более чем 7 человек. Но это должны быть действительно высшие руководители компании.

5. Работу по формализации Миссии можно совместить с иными корпоративными «развлечениями»: совещанием по стратегическим вопросам, конференцией с региональными партнерами или дилерами, сессией с консультантами по стратегиям или **брендингу, тим-билдинговой, орган изационно-деятельностной** или ролевой игрой. Ничто не мешает тому, чтобы провести все это в приятном месте: в подмосковном пансионате, в **пятизвездочном** отеле на Кипре, на Алтае, на

Валдае, в Сочи, в Карелии. Да мало ли в России (и за ее пределами) приятных мест!

- Все сотрудники (ну хотя бы начиная с менеджеров среднего звена и продавцов) должны знать формулировку Миссии компании, в которой они работают, и быть в состоянии повторить ее (без бумажки) близко к тексту (без искажения основного смысла) в течение не более чем 2 минут.

А как формулируется Миссия Вашей компании?

Формулировка Миссии краткая	Когда и кем была придумана	Сколько времени ушло на это

Ваша работа над формулировкой Миссии будет быстрее и легче, если Вы предварительно познакомитесь с одной из следующих работ.

1. Траут Дж. Сила простоты. — СПб.: Питер, 2004.
2. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. — М.: АСТ, 2001.
3. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки. — СПб.: Питер, 2001.
4. Бучанан Р. Враг внутри. — СПб.: Литер, 2003.
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2002.
6. Хэнди Ч. Время безрассудства. — СПб.: Питер, 2001.
7. Ривкин С., Сейтель Ф. Мудрая идея. — СПб.: Питер, 2003.

ГЛАВА 8

Рынок и структура фирмы

Начальник — это не название должности или функции в организации. Это человек, которому дано право делать свою работу так, как он это умеет.

Питер Друкер

На тему организационной структуры компании написаны тысячи книг. Сотни журналов (на Западе) по управлению, менеджменту и маркетингу ежемесячно публикуют десятки новых статей. Проблемы организационной структуры еженедельно обсуждаются в тысячах компаний. Только в России в этих совещаниях принимают участие сотни консультантов. А ключевые вопросы так и не были окончательно решены. И, по-видимому, никогда не будут, поскольку «окончательного решения» у этих вопросов не существует.

Плоская или пирамидальная?

Два лагеря вот уже более 40 лет бьются, отстаивая эффективность того или иного подхода к решению этого вопроса. Сколько уровней управления должно быть в компании, в которой работают 5000 сотрудников?

«Не более трех!» — отвечают сторонники плоских структур. Первый — 10–15 директоров или вице-президентов, включая первых лиц компании. Второй — по 15–18 руководителей подразделений (групп, отделов, бригад и т. п.) в подчинении у каждого из них, итого — 150–200 руководителей среднего звена. Третий — по 25–30 человек у каждом подразделении.

«Не менее пяти!» — говорят поклонники пирамидальных структур.

Первый — 3–7 высших руководителей. Второй — 15–35 директоров или управляющих крупными подразделениями, по 5–7 на каждого высшего руководителя. Третий — 75–180 начальников отделов, цехов, служб и т. п. средних подразделений, по 5–7 на каждого директора. Четвертый — 400–1000 руководителей групп, бригад и аналогичных малых групп. Пятый — группы, каждая из которых объединяет 5–12 рядовых сотрудников.

У каждой стороны есть свои «козырные» аргументы.

При передаче с уровня на уровень важная информация теряется и искажается как намеренно, так и случайным образом. К тому же на каждой стадии усвоение, обработка и дальнейшая передача информации требует времени. В результате высшее руководство пирамидальных структур либо вовсе не получает информации с «переднего края» (от рядовых сотрудников: рабочих, продавцов и т. п.), либо получает с большим опозданием и сильными искажениями. И наоборот: распоряжения, пожелания и планы высшего руководства доходят до рядовых исполнителей с большим опозданием и в сильно искаженной форме.

Так говорят сторонники плоских структур.

Управление процессами в организации — особый вид человеческой деятельности. Помимо уровня квалификации, он требует времени и подчиняется собственным законам. Один, даже весьма квалифицированный управленец может эффективно руководить 5-7 людьми. Каждому из них он может и должен уделять не менее 2-3 часов в неделю. И, таким образом, от 12 до 20 часов в неделю у руководителя уходит на общение с подчиненными. А 20-30 часов остается для исполнения непосредственных обязанностей, включая повышение собственной квалификации. Увеличение количества непосредственных подчиненных до 12-15 человек приводит к тому, что на общение с ними необходимо 30-45 часов в неделю. Редко кто из руководителей способен работать больше. Таким образом, в плоских структурах руководители все свое время вынуждены тратить на общение с подчиненными. Последние при этом тоже теряют больше времени, ведь им приходится ждать своей очереди. Либо руководители делегируют часть своих полномочий некоторым из подчиненных в неформальном порядке — так внутри плоской структуры возникают дополнительные неформальные уровни управления.

Так отвечают сторонники пирамидальных структур.

Контраргументация также неплохо разработана.

Пирамидальная структура, конечно, похожа на армейскую, последняя является частным и наиболее показательным случаем первой, но все-таки компания — это не дивизия. Ничто не препятствует установлению порядка, при котором обращение сотрудника к «большому начальнику» через голову своего непосредственного начальника не только не будет рассматриваться как злостное нарушение субординации, но, напротив, будет расцениваться как заслуживающее поощрения проявление инициативы и командного духа.

Техническая организация таких обращений в эпоху Интернета не представляет никакой сложности. И, уж конечно, не существует никаких препятствий для общения высших руководителей с рядовыми сотрудниками, без посредничества непосредственных подчиненных. Было бы желание, силы, время. История крупнейших западных компаний (десятки тысяч работников) полна примеров того, как владельцы или директора компаний регулярно инспектировали (иногда — инкогнито) цеха своих заводов, приемные своих удаленных офисов и т. п. и общались с рядовыми работниками. А некоторые из руководителей при этом даже ухитрялись помнить имена всех сотрудников, проработавших в компаниях более 3 лет.

Кстати говоря, рассказывают, что и Наполеон помнил в лицо и по именам всех своих гвардейцев («старой гвардии») — 10 тыс. человек. К сожалению, большинство руководителей, даже талантливых, не обладают феноменальными способностями Наполеона или Джека Уэлча. Им остается полагаться на помощников и организационный ресурс компании.

Если квалификация сотрудников со ответственностью выполняемых ими задач, а сам процесс стандартизован и хорошо отлажен, нет необходимости в постоянном управленческом вмешательстве. Процесс управления вполне может быть сведен к двум общим совещаниям в начале и в конце рабочей недели (по 30-50 минут каждое). Дополнительно и в индивидуальном порядке руководитель может уделить

каждому из своих 20 сотрудников по 20-30 минут в неделю. Таким образом, и в плоской структуре общение с подчиненными может свестись к 10-12 часам в неделю.

Аргументы и контраргументы можно множить и далее. Спор будет бесконечен. А решение о количестве уровней управления надо принять быстро. Вот что следует при этом принять во внимание.

1. Иерархическую структуру Ваших основных постоянных партнеров. Если хотите избежать дополнительных проблем, они должны соответствовать друг другу. В противном случае может возникнуть проблема несоответствия статусов. Допустим, Ваша структура плоская, а у Вашего партнера — пирамидальная. Не исключено, что по работе Ваши сотрудники, которых Вы квалифицируете как «рядовых», будут контактировать с сотрудниками партнера, которые у него квалифицируются как «менеджеры среднего звена». Через какое-то время неизбежно они станут рассматривать Ваших сотрудников как подчиненных и попытаются их «построить». Не нанесет ли это ущерб совместной работе?
2. Соответствие между иерархической структурой и тем имиджем фирмы, который Вы намереваетесь транслировать контактными аудиториям. Если Вы хотите создать образ крупной, надежной, консервативной компании, придерживающейся строгих правил, жестко, но корректно ведущей свой бизнес, подумайте: будет ли ему соответствовать плоская структура?
3. Соответствует ли иерархическая структура системе материального вознаграждения и карьерного роста сотрудников? Если Вы намерены поощрять здоровую конкуренцию внутри компании, поддерживать профессиональный рост и развитие навыков у молодых сотрудников, а также создать возможности для карьерного роста сотрудникам внутри компании, то как Вы этого добьетесь, если у Вас всего 5 высших и 25 средних управленческих позиций и они давно заняты основателями компании и сотрудниками, работающими в фирме с момента ее основания?

В заключение этого раздела позволю себе одно, на первый взгляд, парадоксальное соображение. Поклонники плоских и пирамидальных структур, по-видимому, никогда не договорятся между собой о том, какая из них лучше. Я тоже не знаю ответа на этот вопрос. Но я знаю, что «пирамидальным» компаниям время от времени (раз в 3-7 лет) стоит изменять свою структуру, с тем чтобы сократить число управленческих уровней, как это в свое время сделала «Дженерал Электрик», разом сократив число уровней управления с 11 до 7.

А вот «плоским» компаниям, особенно находящимся в периоде количественного роста (роста числа сотрудников), имеет смысл время от времени легализовывать стихийно сложившуюся неформальную управленческую иерархию (заодно внося в нее необходимые коррективы), увеличивая число Уровней управления.

Структура управления в Институте Социальных Коммуникаций, конечно, была «плоской». Она и не могла быть иной. Попытки построить в учебном заведении,

пускай даже таком, как МГУ им. М. В. Ломоносова (это даже не дивизия, а целый корпус), «пирамидальную» структуру управления ничем хорошим никогда не заканчивалось. Университеты — известные рассадники **вольностей**, либерализма и неформальщины. За исключением церковных учебных заведений и военных училищ.

Структура управления в ЗАО «Журнал «Эксперт» в 2001-2005 гг. **эволюционировала** от предельно «плоской» к умеренно «пирамидальной». Это не очень типично для средства массовой информации (они, как правило, тяготеют к «плоским» структурам), но весьма типично для **бизнесов**, которые проходят путь от «средне-мелких» к **«средне-крупным»**.

Структура управления в компании «Алроса» — «пирамидальная». И не может быть иной, с учетом масштабов и географии деятельности, а также политической значимости компании. Возможно, количество уровней управления несколько избыточно, но ведь это не навсегда. Следующая организационная реформа — а они случаются в компании раз в 5-7 лет, — возможно, и сократит 2-3 избыточных уровня управления.

Структура управления в компании «Дарья» при Тинькове была предельно «плоской». Семь или восемь **топ-менеджеров** подчинялись непосредственно владельцу бизнеса. Средний менеджмент отсутствовал как класс.

Структура управления в компании «Евросеть» — «пирамидальная». Иначе с бизнесом, имеющим интересы уже в десятке стран и более трех тысяч точек продаж, не управиться. Но при этом предельно демократичная. Все сотрудники (все!) знают мобильные телефоны президента компании, генерального директора и вице-президента по маркетингу. И имеют право обращаться к высшим руководителям компании напрямую, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Это сознательная **политика**. Иначе, говорит Евгений Чичваркин: *«Жиром заплывем, двигаться перестанем, и нас сожрут»*.

Структура управления в компании ROMIR Monitoring часто (раз в год) претерпевает изменения. Последние по времени — от более «плоской» (чем может позволить себе крупная **исследовательская** компания, ведущая по 25-35 исследовательских проектов в месяц в десятках регионов страны и за рубежом) к более «пирамидальной».

Авторитарная или демократичная?

Авторитарные административные структуры, особенно жесткие (**командные**), повсеместно подвергаются суровой критике. На примере Советского Союза и других социалистических стран они убедительно доказали свою неэффективность на уровне национальных экономических систем. И этот вывод многими специалистами по управлению переносится на уровень корпораций, тем более что некоторые из них по своей экономической мощи превосходят иные государства*.

Тем не менее именно авторитарные структуры, особенно возглавляемые харизматическими лидерами, достигают наибольших успехов на рынке. Слово одному из гуру **маркетинг-менеджмента** Питеру Друкеру.

* Из 100 **крупнейших** экономических структур планеты 49 являются государствами и 51 — корпорациями.

Сейчас много говорят о «конце иерархии». Это просто чушь! В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, **«босс»** — тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного **риска** — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация — от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. «Иерархия» и ее абсолютное признание каждым членом организации — единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.

Из книги «Задачи менеджмента в XXI веке».

Управление в большинстве знакомых Автору компаний носит авторитарный характер (с вариациями от жесткого к мягкому). Во многих оно декорируется демократическим антуражем.

Исключение — Гильдия Маркетологов. Управление мягкое, демократическое, коллективное. Но то Гильдия — общественная организация, а не фирма.

Продуктовая или функциональная?

Мода на те или иные структуры носит волнообразный характер; то все кидаются создавать самостоятельные бизнес-единицы (СБЕ), то возвращаются к **централизации** ключевых функций компании (производство, маркетинг, финансы и т. д.), то в моду входит матричное построение, то сетевые структуры, развернутые по географическому принципу. **Идеальной** структуры, годящейся для любой компании, любого рынка, на все времена, **конечно** же, не существует. На рисунках 8.1–8.2 представлены два вида структуры управления: продукт-ориентированная и функционально-ориентированная.



Рис. 8.1. Продукт-ориентированная структура управления

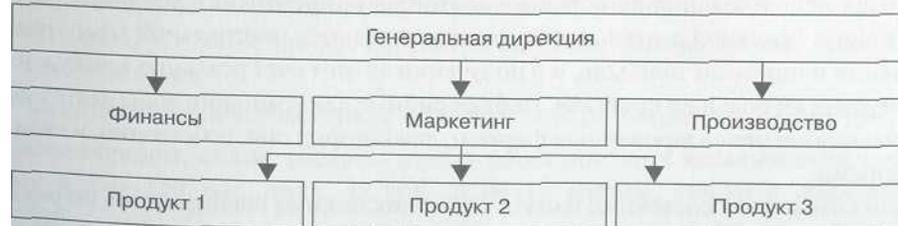


Рис. 8.2. Функционально-ориентированная структура управления

Я полагаю, что весьма полезной может быть сама смена организационной структуры компании (а также уменьшение или увеличение уровней управления). Конечно, эту процедуру не стоит проводить очень часто (чаще, чем раз в 3–4 года), чтобы не создать хаоса и нервной обстановки в организации.

В цели настоящего раздела не входит проведение разбора сравнительных преимуществ и недостатков тех или иных организационных структур. На эту тему написаны сотни толковых (и не очень) книг по менеджменту. Я хочу лишь обратить внимание на то, что в задачу маркетингового анализа входит сбор информации об организационных структурах ведущих участников рынка и анализ их преимуществ и недостатков. Результатом этой работы будет **представление** о том, какая организационная структура в наибольшей степени соответствует Вашему рынку в его сегодняшнем (вчерашнем) состоянии.

Аутсорсинг

Передача ведения непрофильных видов деятельности компании, таких как ведение бухгалтерского учета, обслуживание оргтехники, реклама и связи с общественностью, исследования рынка, организация поставок и доставка грузов, инвестиции и использование временно свободных средств и т. п., а также профильных, но не приносящих должного дохода (производство продукции и обслуживание клиентов из группы «С»); на условиях подряда внешним специализированным компаниям (аутсорсинг) начала широко распространяться на Западе в последнюю четверть XX в.

Во второй половине 90-х гг. прошлого века аутсорсинг пришел и в Россию. Наибольшее распространение он получил в сфере передачи ведения бухгалтерского учета и отчетности средними фирмами специализированным аудиторским компаниям. Однако в сфере рекламы и маркетинга он пока не получил широкого распространения в силу ряда причин. В первую очередь из-за того, что политика большинства российских компаний пока носит избыточно закрытый характер. В то время как применение аутсорсинга требует хотя бы минимальной открытости.

Более того, вирус закрытости **поразил** даже некоторые западные компании, пришедшие работать в нашу страну. И у некоторых из них добиться **получения** конкретной информации о деятельности в России стало не проще, чем у бывшего советского КБ или НИИ.

Смысл использования аутсорсинга состоит в концентрации усилий и ресурсов на тех видах основной деятельности, которые являются центральной компетенцией компании и приносят прибыль, и в получении за этот счет реальных конкурентных преимуществ и большей прибыли. Периферийные для компании виды деятельности поручаются специализированным фирмам, для которых они, собственно, и являются основными.

Если компания в состоянии нанять 3 высококлассных специалистов по рекламе, если они со своими 7 помощниками могут разработать, создать и осуществить вели-

клепную программу коммуникаций по полному циклу, если они могут добиться **значительных** скидок на размещение рекламы в СМИ и на прочих носителях и если это **будет** стоить компании не дороже, чем в случае обращения в рекламное **агентство** что маловероятно, почему бы тогда этой компании не сделать рекламу одним из основных видов своей деятельности? Или как минимум не преобразовать отдел рекламы в дочернюю фирму?

Не проще ли нанять одного классного специалиста по рекламе, который вместе с директором по маркетингу будет контролировать распределение и использование средств, выделяемых на рекламу? Всего одно рабочее место, а не 10. Неужели специализированное агентство полного цикла под контролем классного специалиста, работающего в Вашей компании, справится с освоением рекламного бюджета менее эффективно, чем отдел из 10 человек, большую часть рабочего времени в году не знающий, чем бы еще заняться?

Маркетинговые **исследования**, исследования рынка являются важной функцией, без которой невозможно оперативное принятие взвешенных решений по вопросам сегментирования и позиционирования, разработки и совершенствования товарной политики, ценообразования и продвижения, создания и поддержания связей с общественностью, построения бренда, методов ведения конкурентной борьбы. Есть два пути.

Можно создать собственный отдел исследований. Этому отделу понадобятся:

- руководитель — 2500 долл. в месяц. Минимум;
- заместитель руководителя, специалист по проведению массовых опросов — 1750 долл. в месяц;
- заместитель руководителя, специалист по качественным исследованиям: фокусирование, экспертные опросы, глубинные интервью и т. п. — 1750 долл. в месяц;
- **ведущий специалист по обработке и анализу информации** — 1200 долл.;
- офис-менеджер — 800 долл. в месяц;
- три постоянных сотрудника — по 650 долл.

Итого: чистый фонд заработной платы — 10 тыс. долл. в месяц, или 120 тыс. в год. Ставки заработной платы приведены для Москвы по состоянию на середину 2006 г.

Кроме того, потребуются расходы:

на оборудование и программное обеспечение;

на помещение, канцелярские принадлежности и т. п.;

на вознаграждение привлеченных работников: интервьюеров, аналитиков, консультантов;

на вознаграждение участников исследований: респондентов, **экспертов**.

Ким образом, общие расходы отдела маркетинговых исследований составят **в** 250–350 тыс. долл. за год, включая налоги, сборы и обязательные **плате**

Допустим, в деле исследований удастся за год провести*:

- 1) 2 массовых опроса потребителей, по 2000 респондентов каждый;
- 2) 2 серии фокус-групп, по 8 групп в каждой;
- 3) 2 экспертных опроса, по 20 специалистов в каждом;
- 4) 2 серии углубленных интервью с потребителями, по 50 человек в каждом;
- 5) мониторинг вторичной информации.

По расчетам ведущих московских исследовательских компаний (середина 2006 г.), это будет стоить:

- 1) 40–60 тыс. долл.;
- 2) 20–30 тыс. долл.;
- 3) 10–20 тыс. долл.;
- 4) 5–10 тыс. долл.;
- 5) 5–10 тыс. долл.

Итого: 80–120 тыс. долл., включая все налоги и накладные расходы. К этой сумме необходимо прибавить заработную плату менеджера (координатора маркетинговых исследований). Это должен быть весьма квалифицированный специалист. Но в любом случае его заработная плата не превышает 60 тыс. долл. год со всеми налогами, дополнительными выплатами и накладными расходами.

Экономическая независимость исследовательской фирмы от позиции руководства компании или борьбы интересов внутри нее

У компании с борющейся с решениями, с доведения рынков российскими исследованиями.

«Дарья», естественно, имеется служба маркетинга. Она занимается анализом информации, необходимой для принятия управленческих решений бизнес-плана компании. Однако все необходимые исследования как количественные, так и качественные, заказываются ведущим исследовательским компаниям.

По аналогичной схеме работают и концерн «Группа Союз», и компания «Адамас».

ЗАО «Жуковский» имеет в своей структуре и отдел рекламы, и службу маркетинга, и аналитическую группу, занимающуюся исследовательским проектом «Стиль жизни среднего класса». А вот группа, занимавшаяся составлением рейтингов, еще во второй половине 90-х гг. прошлого века выделилась в самостоятельное рейтинговое агентство «Эксперт РА».

Материалы, которые готовит «Эксперт РА», например рейтинг 200 (позднее — 400) крупнейших предприятий России, регулярно публикуются на страницах журнала «Эксперт». Это «3 одной стороны, способствует укреплению репутации журнала как ведущего издания в стране, а с другой — способствует продвижению услуг

* Весьма и не каждая исследовательская программа, необходимая в таком объеме далеко не каждой компании.

рейтингового агентства, служит его рекламой. В то же время агентство выполняет работы и по заказу сторонних организаций.

А как обстоят дела с аутсорсингом в Вашей компании?

Пожалуйста, нарисуйте иерархическую структуру Вашей компании.

Какой стиль управления принят в Вашей компании?

- Жестко авторитарный.
 - Умеренно авторитарный.
 - Сочетание авторитарного и демократического.
- D Относительно демократический.
D Полная демократия.

Пожалуйста, нарисуйте схему структурного управления в Вашей компании.

ГЛАВА 9

Определение и границы рынка

Чужой земли мы не хотим ни пяди, но и своей
вершка не отдадим.

Александр Невский

Зачем фирме необходимо четко и формализованно **определить** свой рынок, если ответ на этот вопрос очевиден на интуитивном уровне? Для того чтобы при дальнейшем анализе не упустить **чего-нибудь** важного или не обеспокоить себя чем-нибудь лишним. Ведь если мы слишком широко **определим** свой рынок, то будем **рассматривать** в качестве соперников те компании, которые не являются нашими конкурентами, потратим лишнее время и силы на борьбу с теми, кто мог бы стать нашим союзником (или уж, по крайней мере, кого можно было не принимать во внимание), и этих всегда дефицитных ресурсов не хватит на борьбу с реальными конкурентами. А если мы искусственно заузим свой рынок, то из поля нашего внимания **выпадут** те компании, которые являются нашими прямыми конкурентами, и добром это для нас не кончится.

Не определив четко границ своего рынка, мы не сможем дальше говорить ни о его емкости, ни о его динамике, ни о позициях и долях ключевых **игроков**, ни о других важных вопросах, имеющих отношение к нашему рынку. То есть говорить мы, конечно, сможем (кто же нам запретит?), но разговор этот будет достаточно **бесодержательным**.

Так, если определить рынок журнала «Эксперт» как рынок цветных еженедельных изданий, то в него придется включить и **ТВ-гайды** типа «7 дней» или «ТВ-Парк», и молодежные издания типа «Лиза» и «Отдохни». Понятно, что ни одно из этих изданий на самом деле не является конкурентом «Эксперта». Его конкурентами (по мнению редакции) не являются также такие издания, как «Власть», «Политбюро», «Журнал», «Огонек», «Плюсы и минусы», поскольку они позиционируют себя как новостные и общественно-политические, а «Эксперт» — как деловой и аналитический. Правильным определением рынка для журнала кажется: *«Рынок качественных деловых еженедельных изданий»*. На этом рынке, кроме «Эксперта», в 2003 г. были представлены: «Деньги», «Профиль», «Компания», «Деловая хроника» и «Русский фокус».

В начале 2003 г. прекратился выпуск **«Деловой хроники»**, а в 2005 г. — «Русского фокуса». В середине 2003 г. начал выходить журнал **«Финанс»**, в 2004 добавился «Секрет фирмы», в 2005 — *Business Week*, в начале 2006 — *Smart Money*.

Если **ООО «Фирма «Престол»**, производящая только пельмени «Домашние, ручного изготовления», определяет свой рынок как «рынок пельменей» — это

ошибка. **Из** поля зрения выпускаются производители блинчиков, пиццы, вареников и прочих продуктов легкого приготовления, являющихся прямыми конкурентами для пельменей и их производителей. Поэтому компания «Дарья» так и определяет свой рынок — «продукты легкого приготовления».

Формальная принадлежность к отрасли

Проще всего определить свой рынок по формальной принадлежности к отрасли. И это нужно сделать. Понимание отраслевой принадлежности пригодится при дальнейшем поиске отраслевой информации, статистики, экспертов, изданий и ассоциаций. Последние могут быть весьма полезны и в качестве источников информации, и в качестве «законных» лоббистов отраслевых интересов.

Рынок компании «Звезды общепита» — общественное питание. Рынок компании **«Натали-турс»** — туристический. Рынок компаний «Балтика» и «Вимм-Биль-Данн» — **пиво** и безалкогольные напитки, пищевая промышленность. Рынок компаний «Дарья» и «Байсад» — продукты питания, пищевая промышленность. Кстати, заметьте, **что** до 2006 г. и, скорее всего, еще несколько следующих лет эти компании не будут вступать в прямую конкуренцию между собой.

Рынок компании **«Евросеть»** — это рынок бытовой техники, розничная торговля; а рынок компании «Адамас» — ювелирный, ювелирная промышленность, оптовая и розничная торговля. Кстати, эти две компании отчасти являются конкурентами, поскольку основные продукты и той, и другой сети (мобильные телефоны и украшения из золота) очень часто выступают в качестве подарков и отчасти взаимозаменяемы.

Определение границ по категории

Но намного сложнее (и значительно важнее) определить свой рынок с содержательной стороны — по категории. Ответ на этот вопрос часто бывает неочевидным. Например, владельцы кондитерской фабрики (и бренда) **«Конфаэль»*** через несколько лет присутствия на рынке обнаружили (или поняли), что на самом деле **их** рынок — это не рынок кондитерских продуктов, и даже не рынок элитного шоколада, а рынок подарков! Причем по большей части — бизнес-сувениров. И главными **конкурентами** и для них являются не «Бабаевский» или **«Коркуновъ»**, а производители дорогих авторучек, зажигалок, художественных альбомов, серебряных визитниц, «магических» хрустальных шаров и тому подобной продукции.

В 2002 г. одна не очень крупная подмосковная компания — производитель «ежиков» (это одна из разновидностей тефтелей) именно так и определила свой

Компания производит шоколадные конфеты и эксклюзивные шоколадные изделия **малыми партиями**, а также штучные. Большой популярностью пользовались портреты **Владимира** Путина, выполненные из черного и белого шоколада, а также «сладкие» портреты других выдающихся (и не очень) политических деятелей, бизнесменов, звезд шоу-бизнеса. На день Рождения друзья подарили Льву **Лещен** ко шоколадного льва 60 кг весом. Другой звезде эстрады преподнесли шоколадную лошадь почти в натуральную величину.

рынок: «Рынок "ежиков" московского региона». Опираясь на формально статистические данные по производству этого вида продукции в столичном регионе, эта компания сочла, что является весьма значимым игроком — лидером этого рынка. И действительно, на ее долю приходилось в тот период около 40 % производства и 25 % реализации этих «ежиков». Удивлению (и обиде) владельцев компании поистине не было границ, когда в течение 3 месяцев они не получили ни одного ответа на предложения о сотрудничестве, разосланные во все (26) московские розничные продовольственные сети. Их предложения просто проигнорировали! Хотя те были составлены весьма грамотно и опирались на формально правдивые данные. Руководители (или категорийные менеджеры, что более вероятно) торговых сетей посчитали, что такого рынка («ежиков») просто не существует. А есть лишь незначительный и слабо идентифицируемый потребителем сегмент общего рынка замороженных мясных полуфабрикатов или, попросту говоря, «пельменей». На долю последних в тот период приходилось около 80–85 % совокупного потребления всей категории, которая насчитывала более сотни наименований. На долю же «ежиков» приходилось менее 0,25 % от совокупного объема категории. Так что формальный лидер придуманного рынка на самом деле был малозначимым игроком из второй, а то и третьей сотни участников высококонкурентного рынка.

А ТЕПЕРЬ ВНИМАНИЕ: ВАЖНОЕ СООБЩЕНИЕ!

Границы категорий (в отличие от отраслевых границ) находятся в голове у потребителей!

Абсолютно недостаточно, чтобы руководители журнала «Эксперт» не считали журналы «Власть», «Итоги» и «Огонек» своими конкурентами. Нужно, чтобы так же думали и действовали потребители, т. е. чтобы при приобретении еженедельного «серьезного» журнала выбор действительно осуществлялся между «Экспертом» и «Секретом фирмы», «Компанией» и «Деньгами», «Профилем» и Business Week. А «Огонек», «Итоги», «Власть» и «Русский News Week» не рассматривались ими как полноценная замена деловым еженедельникам.

Если потребители начнут планировать покупку именно «ежиков», а не пельменей или просто мясных полуфабрикатов быстрого приготовления, то «ежики» станут категорией.

Martini стало отдельной категорией, отличной не только от «белого сухого вина», но и от «вермутов». Виски, текила и коньяк являются отдельными категориями. А ром, джин, кашаса, узо, кальвадос — нет (в России, естественно). Они образуют общую категорию «прочие иностранные 40-градусные напитки».

Спагетти являются отдельной категорией на рынке макарон. Звездочки, рожки, завитушки, «раковинки», «бабочки», «гнезда» — нет. Это общая категория — «макаронные изделия, не спагетти».

Новую категорию можно создать. Для этого необходимо выполнение двух важных условий:

- 1) потребители должны принять предложение компании в качестве отличного от тех, что имелись раньше;
- 2) игроков на рынке новой категории должно быть больше одного.

Компания «Дарья» сделала практически все, что от нее зависело, для создания новой категории на рынке мясных полуфабрикатов быстрого приготовления — «продуктов легкого приготовления» (для легкой, красивой жизни). Коммуникационная программа по убеждению потребителей была спланирована очень хорошо. Рекламная кампания — проведена отменно. Креатив, как всегда, был на высоте. К сожалению, ни один из заметных игроков рынка не поддержал тогда усилия «Дарьи» по созданию новой категории (возможно, из опасения, что та станет слишком уж явным лидером в ней). И она не была создана.

Географические, демографические, ценовые границы

Определив свой рынок по отраслевому и категорийному признакам, необходимо задуматься о его границах: географических, демографических, ценовых.

Географические границы фирма вольна определить самостоятельно. Это может быть город (и даже район большого города, если речь идет о сфере услуг), несколько городов, субъект Федерации, несколько соседних областей, федеральный округ, несколько округов, вся Россия. Плюс страны ближнего зарубежья, плюс дальше зарубежье, или весь мир.

Но, определив географические границы или регионы присутствия, надо честно их придерживаться при дальнейшем анализе. Поэтому выбирать границы рынка для анализа необходимо еще и с учетом возможности получения данных именно по этому географическому рынку.

У вашего рынка (или категории) могут также быть (а могут и не быть) «демографические» границы. В случае с компаниями, работающими на потребительском рынке, это такие характеристики, как пол и возраст, образование и уровень доходов, размер домохозяйства, этап жизненного цикла семьи и т. д. Для фирм, работающих на корпоративные рынки, это отраслевая принадлежность клиентов, численность работников, размер бизнеса, юридическая форма компании и т. д.

Назначая или определяя демографические границы для проведения дальнейшего анализа, необходимо помнить о тех же правилах, что и при установлении географических границ:

- 1) эти границы должны существовать не только в вашем воображении;
- 2) рынок (категория) должен быть измерим в избранных границах;
- 3) количество игроков на обозначенном поле должно быть не менее двух.

У рынка (категории) могут быть (с большой степенью вероятности) ценовые границы. На них распространятся все те же правила. Особенно важно, чтобы представления о границах ценовых сегментов хотя бы приблизительно совпадали у производителей и потребителей. А то получится как на рынке пива в 2003 г. (табл. 9.1).

А вот «технологические» границы рынка (категории), легче всего определяемые производителями исходя из особенностей применяемых ими технологий и процессов, чаще всего являются ложными. Они существуют только в голове самих производителей.

Таблица 9.1
Представления о ценовых сегментах пивоваров и потребителей

Ценовой сегмент в голове производителя	Цена за 0,5 л, руб.	Цена за 0,5 л, руб.	Ценовой сегмент в голове потребителя
Лицензионный	28 и более	45 и более	Super Premium
Premium	22-27	26-42	Premium
Средний	17-21	18-25	Верхний средний
Нижний средний	14-16	13-17	Средний
Массовый	11-13	—	—
Эконом	8-10	До 12	Дешевый

Так, владельцы небольшого супермаркета в одном из небольших городов «Центрального круга» очень удивлялись, что при проведении анализа конкурентной среды были получены неадекватные результаты. Дело в том, что в качестве конкурентов рассматривались только 6 магазинов самообслуживания в формате, близком к формату этого супермаркета. При этом из поля зрения были исключены магазины, торгующие через прилавки (более 50), а также павильоны, ларьки и киоски (общим числом более 200). Неудивительно, что первоначальный анализ не принес желаемых результатов.

Пожалуйста, заполните следующую таблицу.

Наша отрасль	
Наиболее авторитетное отраслевое издание	
Другие авторитетные отраслевые издания	
Курирующее нашу отрасль министерство, комитет, агентство	
Наша отраслевая ассоциация	
Наша категория	
Ближайшая к нашей категория	
Географические границы нашей деятельности	
Демографические границы деятельности нашей компании	
Ценовые границы деятельности нашей компании	

ГЛАВА 10

Объем рынка

- Два слоненка, 6 мартышек, 38 попугаев.
- А в попугаях-то я гораздо длиннее!

Эдуард Успенский

Определить объем собственного рынка, пускай даже в «первом приближении», крайне необходимо. И чем точнее мы это сможем сделать, тем лучше. Без этого дальнейший разговор о нашей доле на рынке, долях наших конкурентов, состоянии конкуренции, динамике рынка будет лишен смысла.

Объемы любого рынка измеряются в натуральном (тонны, штуки, декалитры, человеко-часы, проекты, квадратные метры и т. д.) и денежном (рубли, доллары, евро) выражении. Как правило, объем рынка рассчитывается в привязке к году, т. е. в годовом выражении. Намного реже — по месяцам или кварталам.

Идеальным подходом к измерению объема рынка было бы проведение двух независимых оценок: в натуральном и стоимостном выражении; с дальнейшим расчетом средней цены условной единицы продукции и ее сопоставлением с реальностью. На практике это не всегда возможно или целесообразно ввиду сложности получения необходимых данных. Поэтому рассчитывают тот показатель, который можно проще или точнее измерить, а затем через известную (с допустимым уровнем погрешности) среднюю цену продукта рассчитывают и второй. Как правило, для начала проще узнать объем рынка в натуральном выражении.

Так, к примеру, в 2006 г. производство (данные производителей) и потребление (данные маркетинговых исследований) соков, нектаров и сокосодержащих напитков составит в России около 2,5 млрд л. Это по 16 л в год на душу населения. Оценка достаточно точна и надежна. Средняя цена 1 л (данные розничной торговли) составит около 23–24 руб. Таким образом, общую емкость рынка сока в России в 2006 г. можно оценить примерно в 60 млрд руб. или 2,15 млрд долл.

Называя конкретные цифры объема рынка в определенном году, мы говорим о реальной емкости рынка. Но существует еще и понятие «потенциальной емкости рынка».

Под потенциальным объемом, емкостью рынка понимают такой объем производства и потребления товара или услуги, который может быть достигнут в случае снятия всех имеющихся на сегодняшний день ограничений, препятствий и барьеров на его производство и/или потребление.

Разница между реальным, достигнутым объемом рынка и потенциальной емкостью показывает нам потенциал роста рынка, отрасли.

Так, потенциальная емкость рынка крепкого алкоголя (водки) в России составляет около 2,4–2,7 млрд л в год. Это по 16–18 л в год на душу населения. Избыточно

высокий показатель. Такой объем потребления, к сожалению, был достигнут много лет (десятилетий) назад. Неудивительно, что в натуральном выражении рынок давно уже не растет — ему просто некуда расти. Но происходит перераспределение долей рынка между «белыми» и «серыми» производителями — то в пользу одних, то в пользу других. Также доли рынка перераспределяются между водкой, коньяком, горилкой, виски, джином и текилой. И активнее всего перераспределение рынка идет между конкретными производителями и их торговыми марками.

Потенциальная емкость рынка пива в России составляет 12-15 млрд л в год, по 80-100 л на человека в год. Больше просто физически потребить невозможно, тем более при таком высоком потреблении крепкого алкоголя, как в России. Пока реальное потребление составляло менее половины от потенциального, рынок весьма динамично рос — на 15–20 % в год и более. Когда реальное потребление перевалило за половину от потенциально достижимого уровня, темпы роста рынка замедлились до 6–8 % в год. В дальнейшем следует ожидать замедления темпов роста рынка до 2-4 % в год в натуральном выражении.

Потенциальная емкость рынка рекламы в кинотеатрах в 2006 г. составляла 450 млн долл. Расчет такой: 1200 экранов (кинзалов), по 25 «вечерних» сеансов в неделю, по 10 роликов перед каждым сеансом, по 30 долл. за один показ. В реальности объем коммерческой рекламы в кинотеатрах страны едва ли превысил 90 млн долл. Неудивительно, что этот рынок динамично растет в течение последних 5 лет и скорее всего будет расти и следующие 5 лет очень высокими темпами — по 30-50 % в год.

Источниками информации о емкости рынка могут быть:

- 1) официальные данные ФСГС, публикуемые в справочниках, статистических сборниках или предоставляемые по запросу;
- 2) отраслевые данные, которыми обмениваются ведущие участники рынка в рамках профессиональной ассоциации;
- 3) экспертные оценки ведущих отраслевых специалистов, консультантов и исследователей рынка;
- 4) данные отраслевых маркетинговых исследований;
- 5) данные исследований розничной торговли;
- 6) данные исследований поведения потребителей.

Замерить емкость рынка можно в трех «ключевых» точках:

- 1) оценив объем предложения (производства) товара или услуги;
- 2) у дистрибьютора;
- 3) оценив объем потребления.

Емкость рынка со стороны производства

В принципе оценка со стороны предложения (производства) должна быть самой точной. Особенно если производителей относительно немного и они законопослушны. Однако в российских условиях достоверно оценить со стороны предложения можно далеко не все рынки: например, рынок легковых автомобилей, первичный рынок жилья, рынок фармацевтической продукции с трудом, но поддаются оценке.

Российские производители (их всего 5) собирают около 850 тыс. легковых автомобилей отечественных марок в год. Подпольная сборка кустарным способом практически исключена. Полностью исключить «левую» сборку на имеющихся заводах, конечно, нельзя, но ее масштабы не могут превышать 10–15 % от объема легального производства. Иначе избыточное потребление металла и комплектующих сразу бросится в глаза, да и посвящение в «левые дела» большого количества людей быстро приведет к провалу этого темного дела. Максимум возможна «левая» продажа части машин, признанных бракованными и формально отправленных в «переплавку». Ну, 15–25 тыс. штук в год — 3 % от заявленных объемов производства — максимум. Иностранные производители собирают в России около 500–600 тыс. автомобилей. Точность этих данных составляет 99,7 %. Ежегодно в страну ввозится около 150 тыс. новых иностранных автомобилей, погрешность не превышает 5–7 тыс. штук. И еще ежегодно ввозится 300-400 тыс. подержанных иномарок.

В 2005 г. в России было построено 42,5 млн м² жилья (данные ФСГС, точность — 98 %). Около 32–34 млн из них поступило на рынок жилья. Теневого строительства в стране не наблюдается. Средняя цена (по стране) квадратного метра на первичном рынке составила в 2005 г. около 24 тыс. руб. Таким образом, общий объем рынка первичного жилья в 2005 г. можно оценить в 800–850 млрд руб., или около 30 млрд долл.

Аналогичная (в смысле прозрачности) ситуация — на фармацевтическом рынке. Объем внутреннего производства (в оптовых ценах производителей) около 1,75 млрд долл. Импорт (в декларируемых на таможне ценах) — около 2,25 млрд долл. Конечно, можно произвести или ввезти в страну контрабандой партию «Виагры» или инсулина, аспирина или «Но-шпы». А где их продавать? В ночных киосках? С рук на вокзалах? И много ли лекарств можно реализовать таким способом? Для реализации того объема лекарственных средств, который декларируется, в стране развернута сеть из 16 тыс. аптек и более чем 40 тыс. аптечных пунктов. Для реализации «дополнительного» объема лекарств на сумму в 0,5 млрд долл. потребовалось бы не менее 6 тыс. «подпольных» киосков и десятков тысяч мобильных торговых точек. Ничего подобного мы не наблюдаем ни в Москве, ни в других крупных городах страны.

Рынки сырья, оборудования, капитального строительства и т. п. достаточно прозрачны, и оценивать их емкость в натуральном выражении можно и нужно именно со стороны производства.

Иное дело — рынок мебели. Ее производством внутри страны заняты тысячи компаний. Многие из них — маленькие фирмочки, существующие полулегально или вовсе нелегально. Импортом мебели из Беларуси, Польши, Германии, Италии, Румынии, Испании, Индонезии и еще доброго десятка стран также занимаются тысячи компаний. И большинство из них — фирмы-«однодневки». А точнее сказать — «одноделки». Продажа мебели осуществляется не только в магазинах, но и в заброшенных «советских» кинотеатрах, «с колес», на улице в буквальном смысле «из-под полы» агенты показывают фотографии мебельных комплектов. По официальным данным, в 2000 г. отечественными мебельщиками было произведено мебели для дома на общую сумму около 1 млрд долл., а ввезено из-за рубежа — на 100 млн долл. и примерно на такую же сумму — фурнитуры и комплектующих. (Только не

смейтесь!) А вот по оценкам самих участников рынка, производится в стране мебели как минимум в 2 раза на большую сумму, а ввозится — в 10 раз больше, чем декларируется. Итого — 3 млрд в оптовых и 4—5 млрд долл. в розничных пенах. Как говорится — почувствуйте разницу! Кто прав?

Продолжим рассуждения. В 2000 г. Госкомстат определяет емкость московского рынка мебели примерно в 400 млн долл. в год. Подмосковная фабрика «Шатура» объявляет о реализации продукции в московском регионе на 80 млн долл. Стало быть, ее доля на рынке — 20 %. Безусловный лидер. В марте в Химках (город-спутник Москвы) открывается первый магазин шведской компании «ИКЕА». До конца года «ИКЕА» наторговала мебелью на 160 млн долл. Значит, она с ходу заняла 40 % рынка. Аплодисменты?! А как вообще такое возможно? А что делали остальные несколько сотен производителей и несколько тысяч продавцов мебели? Спали? Умерли? Ушли с рынка? Да ничего подобного! Конечно, кто-то разорился и ушел с рынка. В печати даже мелькали данные о том, что в течение полугода после прихода «ИКЕА» с рынка ушло 40 % маленьких мебельных магазинов. Может быть. Но не в моем микрорайоне Отрадное. Ни один из десяти известных мне магазинов не закрылся. Зато добавилось 3 новых, причем один — довольно большой. А между прочим, от «Отрадного» до «ИКЕА» ехать на машине ровно 15 минут. Известно, что одновременно с «ИКЕА» открылся еще добрый десяток крупных (по московским меркам) магазинов. И все они пока живы и здоровы.

Теперь давайте представим, что емкость московского рынка мебели составляет около 25–30 % от общероссийского, оцениваемого экспертами в 4–5 млрд долл., т. е. 1–1,5 млрд долл. Фабрике «Шатура» в 2000 г. принадлежало 5–8 % этого рынка, и, безусловно, она была лидером. Однако лидерство не было прочным. Даже не посягая на ее долю, на рынке могли найти для себя место 3 крупные компании. Что и сделала «ИКЕА», захватив менее чем за год 10–15 % московского рынка мебели. И на рынке все еще остается место для нескольких крупных игроков, обороты которых могут составлять по 50–100 млн долл. в год. И даже в этом случае «великолепная семерка» сможет захватить лишь половину рынка. Бше два десятка участников спокойно могут рассчитывать на оборот в 15–20 млн долл. в год. А оставшиеся 300–400 млн поделят между собой 200–300 небольших магазинов с оборотом по 1–2 млн долл. каждый. Вот только пока что-то не видно ни одного нового крупного игрока с оборотом под 150 млн долл. в год. Так что «крепкие середняки» (20–40 млн долл. в год) могут разделить еще двумя сотнями компаний из разряда «мелкоты» те 0,5 млрд долл., которые не по зубам ни «Шатуре», ни «ИКЕА».

Мне кажется, что эта картина куда ближе к реальности, чем основанная на официальной статистике. Этот пример показывает, как важно (в том числе и для определения стратегии рыночной борьбы) правильно определить объем рынка.

По данным ФСГС, в стране производится ежегодно около 30–35 млн пар обуви и примерно такое же количество импортируется. Иными словами, емкость рынка обуви, по официальным данным, не превышает 70 млн пар в год. Если бы это действительно было так, то каждый россиянин мог бы купить только 1 пару обуви не чаще чем раз в 2 года! Или по-другому: 20 % наиболее обеспеченных граждан каждый год покупали бы себе по 2 пары обуви; 20 % следующих — по 1 паре в 3 года,

а остальные были бы **вовсе** лишены возможности покупать обувь. Такая картина явно противоречит здравому смыслу и тем визуальным наблюдениям, которые можно без особого труда провести в любом крупном городе страны. А именно — большое и увеличивающееся с каждым годом количество точек продаж обуви, весьма активно посещаемых средне- и ниже среднего обеспеченными гражданами, широкий ассортимент, основу которого составляет недорогая обувь в ценовом диапазоне от 700 до 2700 руб. за пару. Так что данные ФСГС относительно емкости рынка обуви придется признать неадекватными. А вот экспертные оценки, согласно которым в стране производится около 70 млн пар обуви, а импортируется примерно 100–150 млн пар, возможно, существенно ближе к истине.

Аналогичным образом (в смысле отсутствия или ненадежности официальных данных об объемах производства и потребления) обстоят дела на многих других рынках: одежды, строительных материалов, подержанных автомобилей, вторичного жилья, услуг в системе образования, здравоохранения, туризма и развлечений.

Емкость рынка со стороны дистрибуции

Иногда проще оценить емкость рынка в дистрибуторской сети. Особенно в случае, когда дистрибуторов существенно меньше, чем производителей. Особенно просто это сделать самим дистрибуторам. Так, компания «Евросеть», являющаяся крупнейшим в России (а возможно, уже и во всей Европе) дистрибутором мобильных телефонов, конечно, с существенно большей уверенностью и точностью может судить об объеме рынка телефонов, чем сами их производители.

Аналитики «Евросети» оценили объемы продаж мобильных телефонов за последние 5 лет (2001–2005 гг.) с точностью до ± 500 тыс. штук. В частности, по их оценке, в 2005 г. в России было продано 33,5 млн новых аппаратов. Имеют они также прогноз на 3 года вперед. Так, в 2008 г., по их расчетам, в России будет продано 36–36,5 млн аппаратов, а в 2006 и 2007 гг. — по 28–29 млн. В денежном выражении «Евросеть» оценивает рынок мобильных телефонов в 5,4 млрд долл. в 2005 г. и 6 млрд в 2006 г. Прогноз на 2008 г. — 8 млрд долл.

У специалистов других компаний могут быть свои оценки.

Емкость рынка со стороны потребления

Для того чтобы оценить рынок со стороны потребления, необходимы данные серьезных маркетинговых исследований, которые должны состоять в выборочном опросе представителей генеральной совокупности потребителей (фирм или домохозяйств). Для повышения точности необходимо, чтобы выборка была достаточно представительной: большой и правильно составленной. Лучше всего, чтобы такое исследование было инициировано и профинансировано отраслевой ассоциацией (или группой ведущих компаний отрасли), а проведено крупной независимой (или средней специализированной) исследовательской компанией.

Так, данные, полученные в ходе проведения исследования «Стиль жизни среднего класса», показали, что граждане, имеющие доходы в пределах от 150 до 750 долл. в месяц на одного члена семьи, потратили в 2001 г. на приобретение мебели около

3—3,5 млрд долл. Эта оценка позволила, в свою очередь, оценить емкость всего российского рынка мебели для дома в 4—5 млрд долл. в розничных ценах, что в точности совпадало с интуитивными оценками участников рынка, но в 3 раза превосходило официальные данные.

Это же исследование позволило в 2003 г. оценить российский рынок обуви в] 50–200 млн пар, половина из которых приходилась на долю покупок семей среднего класса — по 5–6 пар в год на одну семью в среднем за год. В стоимостном выражении рынок был оценен в 4–7 млрд долл.

Оценивая емкость рынка в 3 различных точках (производство, дистрибуция, потребление), необходимо помнить о том, что в стоимостном выражении они могут очень сильно различаться. Так, емкость фармацевтического рынка со стороны производства в 2005 г. оценивалась примерно в 4 млрд долл., в дистрибуции — около 5,5 млрд долл., в потреблении — около 7 млрд долл. Эти отличия, кстати, позволяют оценить уровень средних отраслевых наценок. Эксперты могут подтвердить (или поставить под сомнение) адекватность среднего уровня наценок, определенных таким способом.

Зная с достаточной достоверностью объем рынка в одной из 3 точек и средние уровни наценок, можно рассчитать объемы рынка в оставшихся трех точках другим способом.

В идеальном случае 3 оценки (со стороны производства, в дистрибуторской сети, со стороны потребления) должны если не совпасть (в натуральном выражении), то по крайней мере быть достаточно близки. Если этого не происходит и различия между оценками значительны (как в примерах с мебелью и обувью), необходимо проанализировать возможные источники ошибок и уровень погрешности при каждом измерении.

Емкость сегмента рынка

Оценивая объем рынка, мы должны помнить о границах, определенных нами ранее. Если это вся страна, то на этом можно и остановиться. Но если нас интересует объем рынка в отдельном городе или регионе, то нам придется понять, какую долю объем этого рынка занимает от общероссийского. Если, конечно, мы не смогли сразу определить объем интересующего нас географического рынка одним из трех перечисленных выше способов.

Если нас интересует емкость рынка в сегменте (категории), то необходимо провести декомпозицию общего объема рынка до интересующих нас сегментов. Например, если рынок определен как «рынок мягкой мебели московского региона», необходимо рассчитать общий объем рынка мебели в данном регионе и определить (скорее всего экспертным путем), как этот объем распределяется по основным сегментам: мебель для прихожей, спальни, корпусная мебель, мягкая, кухонная, отдельные предметы мебели.

Этот способ оценки состоит в определении доли (или пропорции), которую занимает интересующий нас рынок в более крупном (или сопоставимом) и более надежно оцененном рынке.

Так, мировой рынок рекламы в 2001 г. оценивался примерно в 450 млрд долл. И эта оценка достаточно надежна. Российский рынок рекламы экспертами РАРА* оценивался в 1,7–1,8 млрд долл. И эта оценка также достаточно надежна, поскольку она сделана участниками рынка на основе имеющихся у них первичных данных. Таким образом, российский рынок рекламы составляет примерно 0,4 % от мирового рекламного рынка**. Как на основе этой информации оценить российский рынок маркетинговых исследований и консалтинга? Если известно, что мировой рынок исследований и консалтинга по вопросам маркетинга оценивался (в 2001 г.) в 12–13 млрд долл., и если допустить, что доля России на этом рынке, так же как и на рынке рекламы, составляет 0,4 % от мирового объема, то можно (очень приблизительно) оценить рынок маркетинговых исследований и консалтинга в России в 2001 г. в 50 млн долл.***.

Метод «вмененных коэффициентов»

Если мы не можем ни в одной точке определить емкость интересующего нас территориального рынка с приемлемой для нас точностью, то можно воспользоваться методом «вмененных коэффициентов». Для этого надо знать с приемлемой точностью емкость хотя бы одного другого территориального рынка. Расчет производится по формуле:

$$X = A \times K_1 \times K_2 \times K_3,$$

где:

X — искомая емкость интересующего нас рынка;

A — известная с достаточной степенью достоверности емкость другого рынка;

K_1, K_2, K_3 — понижающие или повышающие коэффициенты — факторы, оказывающие влияние на потребление данного товара.

* Российская Ассоциация Рекламных Агентств. Позднее была преобразована в Ассоциацию Коммуникационных Агентств России, сокращенно — АКАР.

** Хотелось отметить, что это была неадекватно (для объема российской экономики) низкая доля, что создавало хороший потенциал для опережающего роста российского рекламного рынка, и следующие 5 лет он рос темпом около 30–35 % в год в долларах США. В 2006 г. объем рекламы в СМИ в России превысил 6 млрд долл., что составляет около 1 % мирового рынка рекламы (без учета BTL). Следующие 3–4 года он вполне может продолжать прирастать на миллиард долларов в год и более.

Опрос на эту тему, проведенный в декабре 2001 г. Гильдией Маркетологов, дал средневзвешенную оценку емкости данного рынка в 55–60 млн долл. Экспертам — а это были руководители служб маркетинга, консультанты, ведущие преподаватели и исследователи рынка — предлагалось оценить емкость рынка любым доступным им способом, не раскрывая своих источников, а при желании — анонимно. Спустя 4 года объем рынка маркетинговых исследований был оценен уже в 150–165 млн долл., а консалтинга по вопросам маркетинга — в 50 млн долл. Суммарная оценка — около 200 млн долл., что составляет уже более 1 % от мирового рынка маркетинговых исследований и консалтинга. Но потенциал для роста еще хранится, и неплохой. Доля России на мировых рынках рекламы, исследований и консалтинга должна постепенно приближаться к 2–2,5 %.

Рассмотрим практический пример применения метода вмененных коэффициентов. Известно, что в Москве реализуется около 50 тыс. экземпляров журнала «Эксперт» еженедельно. Сколько экземпляров может быть реализовано, скажем, в Казани, если будут обеспечены «прочие равные условия»: своевременная доставка, реализация по рекомендованной цене, наличие в точках продажи? В качестве вмененных коэффициентов возьмем:

- 1) численность населения;
- 2) покупательную способность;
- 3) интерес к деловым изданиям.

Проще всего с численностью населения. Население Москвы и Казани соотносится в пропорции 10:1. Соответственно, $K_1 = 0,1$.

Что касается соотношения покупательной способности граждан в обоих городах, то достоверной статистической информации по этому поводу нет. Этот коэффициент придется определить экспертным путем. Пускай $K_2 = 0,6$, т. е. покупательная способность жителей Казани примерно на 40 % ниже, чем жителей Москвы.

Определить уровень интереса к деловым изданиям можно лишь экспертным путем. Допустим, $K_3 = 0,9$: это означает, что жители Казани проявляют несколько меньший интерес к федеральным деловым изданиям, чем москвичи. Подставляем данные в формулу.

$$50,000 \times 0,1 \times 0,6 \times 0,9 = 2700 \text{ (экз.)}$$

Какое количество коэффициентов лучше брать в расчет? В принципе чем больше коэффициентов, тем точнее будут расчеты. Но есть две проблемы. Первая — большую часть коэффициентов придется определять экспертным путем. А это, понятно, снижает точность расчетов. Поэтому факторы, влияние которых неоднозначно или не поддается даже приблизительной оценке, лучше не использовать в качестве вмененных коэффициентов. Вторая — при большом количестве используемых коэффициентов велика опасность того, что действие факторов, лежащих в их основе, будет скомпенсировано (уже учтено), а мы, применив лишний коэффициент, избыточно занижим (или завысим) результат.

Вот пример. Какие факторы влияют на приобретение видеокассет? Размер населения или численность группы потенциальных потребителей, покупательная способность, количество видеомагнитофонов в городе (или области), зрительские вкусы, интенсивность рекламы. Но нужно иметь в виду, что количество видеомагнитофонов есть результирующая численности населения и его покупательной способности. Поэтому, если мы уже учли разницу в численности населения и доходах, вторичный учет этого действительного важного фактора (количество видеомагнитофонов) сильно исказит результат. Если такие данные имеются, лучше было взять один этот коэффициент вместо двух (население и доходы). Плюс вкусы и реклама. Если их можно оценить с приемлемой степенью достоверности.

В общем, как показывает моя практика, оптимальное количество коэффициентов — 3–4. Минимальное — 2. Максимальное — 5.

В таблицах 10.1–10.3 приводятся данные о емкости отдельных потребительских рынков в России в 2005 г., собранные Автором в I квартале 2006 г.

Таблица 10.1
Оценка емкости рынков услуг в 2005 г.

Рынок / услуги	Оценка ФСГС, млрд долл.	Экспертная оценка, млрд долл.
Транспортные	20,5	22-25
Связь	16	18
Коммунальные	13,5	13,5
Жилищные	4,5	8-10
Образование	6,5	7-10
Ремонт и строительство	2,5	5-10
Техобслуживание и ремонт транспортных средств	2	4-6
Правовые	2	4-10
Медицинские и санаторно-оздоровительные	5,5	7–10
Гостиницы	2,5	3-5
Туристические	1,5	10-15
Культура	2	2
Ритуальные	0,7	2-4
Парикмахерские	0,6	2-4
Изготовление и ремонт мебели	0,2	0,5
Сексуального характера	н.д.	3-7

Комментарий к таблице 10.1

Самая емкая статья внутри этой группы — услуги транспорта. Что касается железнодорожного, водного и авиационного, то здесь все в порядке. ФСГС учитывает расходы по этим статьям на 95 %. 5 % «скинули» на спекулянтов билетами и маленькие гешефты проводникам за посад на свободные места в плацкарте и купе. А вот услуги автомобильного транспорта статистики могут существенно недооценивать. В первую очередь речь идет о частном извозе. Во вторую — о маршрутных такси.

Жилищные и гостиничные услуги недооценены за счет неоформляемой аренды квартир и домов, прежде всего в Москве и курортных городах.

О взятках в системе образования и здравоохранения известно, кажется, уже всем. И не первый год уже появляются оценки их объема.

Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, ремонт и строительство жилья — вообще черные дыры с точки зрения учета. Так же как и услуги правового характера, где львиная доля услуг — это взятки, причем отдельные оценки их объема носят уж совершенно чудовищный характер. Мы взяли самые умеренные оценки.

А вот пресловутый рынок услуг **сексуального** характера никак не назвать очень уж емким. По самым завышенным оценкам, его размер не превышает 10 млрд долл. в год. Как ни считай.

Одним из самых «теневых», в смысле соотношения «белой» и «серой» части, оказался такой невинный рынок, как рынок парикмахерских услуг. Нижняя граница экспертной оценки была получена следующим образом. Богатых и бедных мы игнорировали. Пускай богатые стригутся за границей, а бедные — сами. Считали только по среднему классу. 35 млн граждан в возрасте от 12 до 70 лет. Стригутся 8 раз в год. Тратят на стрижку со всеми сопутствующими услугами по 200 руб. (в среднем). Даже при всех этих полубезумных предположениях меньше 2 млрд долл. в год ну никак не получается, при официальной оценке в 600 млн долл.

Но самым «серым», конечно, стал рынок туристских услуг, объемы которого ФСГС недооценивает в 8–10 раз. Наша оценка базируется на данных исследования «Стиль жизни среднего класса» и разрозненных экспертных оценках нескольких туристических компаний.

Таблица 10.2

Оценка емкости рынка непродовольственных товаров, 2005 г.

Рынок	Экспертная оценка, млрд долл.
Жилье (первичное)	25-27
Жилье (вторичное)	20-35
Строительные и отделочные материалы	5-15
Одежда и обувь	25-35
Автомобили	22-28
Бытовая и видеотехника	17-20
Мебель	3-7
Сантехника	2-3
Лекарственные средства	7-9
Табачные изделия	6-8
ГСМ (горюче-смазочные материалы)	7-15
Парфюмерия и косметика	7-8
Печатная продукция	2-4
Хозтовары и бытовая химия	3-6
Ювелирные украшения, бижутерия, сувениры и подарки	3-5
Фото-, аудио-, видеопродукция	1-2

Комментарий к таблице 10.2

Официальных данных в открытых источниках по большинству из этих рынков обнаружить не удалось. Так что будем оперировать экспертными оценками с пояснениями о том, как они были получены.

Рынок первичного жилья. Построено около 42,5 млн м². 8–10 млн ушло очередникам, льготникам и на прочие социальные нужды. На рынок поступило 32–34 млн м². Затоваривания рынка вроде не наблюдается. Об этом свидетельствуют продолжающие «скакать» цены (не только в Москве) и данные риелторских компаний (они, правда, лица заинтересованные). Средняя цена 1 м² на первичном рынке по стране — 800 долл. (официальные данные и экспертные оценки). Итого — 25–27 млрд долл.

Рынок вторичного жилья если и уступает рынку новостроек, то весьма незначительно. Цены на «вторичке» ниже всего на 5–15 %, а общее число метров может быть и больше за счет эффекта **мультипликации**, но если и меньше, то тоже незначительно. Эксперты здесь во мнении расходятся, потому и разброс оценок очень **высок**.

Рынок строительных и отделочных материалов оценить очень сложно ввиду разрозненности и эпизодичности частных оценок. **Настоящая** оценка получена путем экстраполяции на страну оценок емкости отдельных рынков (обои, строительные смеси, краска и т. п.) в нескольких крупных городах.

Оценка **рынка одежды и обуви** получена из данных исследования «Стиль жизни среднего класса» (журнал «Эксперт» — компания ROMIR-Monitoring) за 2001–2005 гг. Многими участниками этого рынка она признана вполне адекватной.

Оценку **рынка автомобилей** делают сразу несколько авторитетных компаний. И эти оценки достаточно близки между собой. Они регулярно публикуются в деловых изданиях, в приложениях «-Авто», например «Эксперт-Авто». Разница в 6 млрд долл. **сформирована** в основном за счет различий в оценке рынка вторичных продаж, которая хуже всего поддается учету. Одни эксперты оценивают этот сегмент в 4 млрд, другие — в 10. Подчеркнем, что даже 10 млрд — оценка весьма умеренная. Да, вторичные авто существенно дешевле новых, но вот сколько их продается — большой вопрос. По данным исследования «Стиль жизни...», более половины автомобилей, приобретенных семьями среднего класса в 2004 г., были автомобили подержанные. Поясним, что ко вторичному рынку не относятся подержанные иномарки, впервые ввезенные и реализованные в России в отчетном году.

Оценка **рынка бытовой и видеотехники** делается экспертами, близкими к РАТЭК. Она достаточно точна. Есть более дробные данные по рынку мобильных телефонов (5 млрд долл.), компьютеров и периферии (3,5 млрд), телевизоров (2 млрд.) и т. д. Очень близкие оценки совокупной емкости рынка можно получить из материалов исследования «Стиль жизни...».

По **рынку мебели** информации очень мало. Официальные оценки — в районе 2,5–3 млрд долл. (в том числе импорт — 500–900 млн долл.) вызывают у многих **участников** рынка серьезные сомнения. По оценкам **дистрибьюторского центра «Тайпит»** (полученным в результате проведения **весьма** серьезного исследования), объем рынка офисной мебели в 2005 г. можно оценить в пределах от 800 млн до 1,25 **млрд долл.** в розничных ценах. Емкость же рынка **мебели** для дома, по оценкам экспертов, должна быть в 4–6 раз больше, чем офисного сегмента. Данные исследо-

вания «Стиль жизни...» позволяют оценить потребление домашней мебели только со стороны среднего класса в 4,5–6 млрд долл. в 2005 г.

Оценка **рынка сантехники** получена от 3 независимых экспертов и носит самый приблизительный характер. То же касается **рынка хозяйственных товаров и бытовой химии**, а также **рынка фото-, аудио- и видеопродукции**.

Оценки емкости **рынка лекарственных средств** проводятся **регулярно** с 1997 г. В этой работе участвуют и представители фармацевтических компаний, и члены отраслевых ассоциаций, и специализированные исследовательские компании. Оценки получены несколькими путями; и со стороны производства, и со стороны дистрибуции, и методом аудита розничных продаж, и через опросы потребителей. Эти оценки хорошо согласуются между собой и носят устойчивый характер. Можно с уверенностью заявлять, что ошибка в этой оценке не превышает 10 %, То же касается и **парюмерно-косметического** рынка России. Единственное отличие — его авторитетные оценки стали появляться несколько позже: в 2000–2001 гг.

Оценка **рынка табачных изделий** получена следующим путем: по данным **Минздравоохранения** (и производителей, и аудита розничной торговли, и опросов потребителей), в России ежегодно потребляется 13–14 млрд пачек сигарет (и папирос). Средняя розничная цена пачки составляет около 13–15 руб., или 0,45–0,55 долл. Доля сигар, сигарилл, трубочного и нюхательного табака в стоимостном выражении не превышает 3–4 % рынка.

Таблица 10.3
Оценка емкости рынков продовольственных товаров, 2005 г.

Рынок	Экспертная оценка, млрд долл.	Потребление в расчете на душу населения, л/кг в год
Мясо и мясопродукты	33–44	50
Хлеб и мучная продукция	15–25	—
Молоко и молочные продукты	13–22	—
Овощи, фрукты, ягоды	10–15	—
Сахар и кондитерские изделия	8–12	—
Рыба и рыбопродукты	7–10	15
Масло и жиры	3–4	—
Кофе	1–1,5	0,75
Чай	1–1,5	1,25
Лимонады (колы)	1,75	30
Соки, нектары, напитки	1,75	14
Пиво	8–9	58

Оценка рынка ГСМ произведена на основе оценки рынка бензина. Потребление бензина в 2005 г. за пределами **государственного** и корпоративного секторов очень грубо и **приблизительно** можно оценить в 12–20 млрд л. Средняя цена литра в 2005 г — около 0,55 долл. (16 руб.; в начале года - 13- (5, в конце 17–20). Материалы **иссле-**

дования «Стиль жизни среднего класса» позволяют оценить совокупные текущие расходы на автомобиль со стороны среднего класса в 8–10 млрд долл. Правда, в «текущие **расходы**», помимо ГСМ, входят мелкий ремонт, мытье, стоянка, запчасти по мелочи и тому подобные траты. Сдругой стороны, **на долю** среднего класса приходится только 55–65 % частного автопарка и не более 70 % совокупных расходов.

Оценка **рынка печатной продукции** делается на основе оценки емкости книжного рынка, с высокой степенью достоверности оцениваемого в 1,75–2,25 млрд долл. в 2005 г Реализация — 500–600 млн экземпляров книг и брошюр при средней розничной цене одного экземпляра в 100–110 руб. Подсчитать совокупную выручку от реализации газет и журналов — задача хотя и весьма трудоемкая, но выполнимая.

Оценка емкости **рынка ювелирных украшений, подарков и сувениров** произведена на основе данных проекта «Стиль жизни...» и разделяется такими крупными и уважаемыми участниками рынка, как «Алроса» и «Адамас».

Комментарий к таблице 10.3

Расчеты осуществлены на основе данных:

- о потреблении различных видов продуктов (официальные данные ФСГС);
- официальных и экспертных оценок средних цен килограмма (литра) продукции;
- данных ежеквартального выборочного обследования (49 тыс. домохозяйств по всей стране), на тему «**Доходы** и структура расходов населения России», которое проводит ФСГС;
- информации отраслевых союзов;
- информации компаний ACNielsen и Business Analitica, которые осуществляют мониторинг розничной торговли по широкому кругу продуктов питания.

Пожалуйста, заполните следующую таблицу, оценив емкость Вашего рынка.

Год	Емкость в натуральном выражении	Темп роста в натуральном выражении, %	Емкость в стоимостном выражении, млн долл.	Темп роста в стоимостном выражении, %
2001				
2002				
2003				
2004				
2005				
2006 — оценка				
2007 — прогноз				

ГЛАВА 11

Динамика рынка

У нас нет потребности в росте, у нас есть страстное желание расти.

Милтон Фридман, нобелевский лауреат по экономике, основатель монетарной школы

Говоря о динамике рынка, мы держим в голове три аспекта:

- 1) рост или снижение натуральных объемов выпуска (потребления);
- 2) рост или снижение емкости рынка в стоимостных показателях;
- 3) изменение внутренней структуры рынка.

Зрелые рынки (реальная емкость которых близка к **потенциальной**) растут в натуральном выражении, как правило, на 2–4 % в год. Таков рост в масло-жировой промышленности, на рынке мороженого, на многих других продовольственных рынках.

Молодые рынки (и категории) могут расти на 20–30 % в год и более. На рынке мобильной связи с 2001 по 2004 г. наблюдалось практически ежегодное удвоение абонентской базы и, **соответственно**, количества реализованных телефонов и контрактов. Затем темп роста существенно замедлился (рис. 11.1). Количество семей, имеющих доступ к сети Интернет с домашних компьютеров, растет в последние 5 лет приблизительно на 35 % в год. Замедление темпов роста можно ожидать только после того, как этой услугой станут пользоваться более 35 % российских домохозяйств. Ориентировочно это произойдет в **середине** 2009 г.

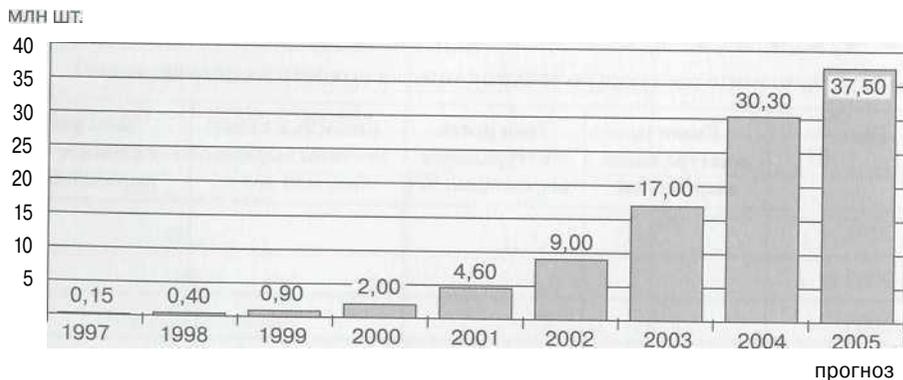


Рис. 11.1. Динамика роста рынка розничных продаж мобильных телефонов. Данные — «Евросеть»

Анализируя рост в стоимостных показателях, необходимо делать существенную поправку на инфляцию, как рубля (12–15 % Б ГОД В 2002–2005 гг.), так и доллара и евро (от 5 до 17 % в год). Так что отрасли, темпы роста которых в последние 3 года не

превышали 10–12 % в долларовом выражении, на самом деле сдавали свои позиции в пользу отраслей с более высокой динамикой стоимостных приростов. Отрасли, которые росли на 15–17 % в год, на самом деле только сохраняли паритет. И лишь отрасли, стоимостной рост в которых устойчиво превышал 20 % в год, действительно наращивали свой потенциал.

За последние 5 лет совокупная доля рынков продуктов питания в структуре общего потребления снизилась с 46–48 до 32–34 %, а вот совокупная доля рынков услуг, напротив, возросла с 16–18 до 26–27 % в совокупном потреблении.

Под структурными изменениями рынка мы подразумеваем относительное изменение «веса» различных категорий и товарных групп внутри отдельного рынка, а также изменение долей ценовых сегментов одного и того же рынка.

Так, за последние 5 лет существенно (с 2 до 15 % от общего объема потребления) **выросла доля пива в алюминиевых банках**. Заметно (с 5 до 12 % в стоимостном выражении) увеличилась доля премиального сегмента на том же рынке пива; а вот доля среднего ценового сегмента несколько сократилась.

В структуре потребления мобильных телефонов в 2005 и 2006 гг. росла доля относительно дорогих аппаратов (от 200 долл. и выше); а на рынке обуви — напротив, активнее всего рос средний ценовой сегмент — 1500–3500 руб. за пару.

В структуре потребления мясных полуфабрикатов глубокой заморозки за последние 5 лет снизилась (с 85 до 70 % рынка) доля пельменей и возросла доля блинчиков, хинкали, котлет и других продуктов.

В таблицах 11.1–11.3 приводятся данные о тиражах и доходах от реализации деловых еженедельников за апрель 2001, 2002 и 2003 гг.

Таблица 11.1

Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2001 г.

Название издания	Объявленный тираж, тыс. экземпляров	Средняя розничная цена номера, руб.	Валовая выручка от реализации, тыс. руб.	Доля в совокупном тираже, %	Доля в совокупной выручке, %
«Эксперт»	67,5	8	540	21,5	19,8
«Деньги»	92	9	828	29,3	30,4
«Профиль»	100	10	1000	31,8	36,7
«Компания»	40	7	280	12,7	10,3
«Фокус»	15	5	75	4,8	2,8
<i>Итого</i>	<i>314,5</i>	<i>8,6</i>	<i>2723</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Из этих трех таблиц видно, что журнал «Профиль», формально лидировавший по всем валовым показателям в 2001 г., стремительно сдал свои позиции. В апреле 2002 г. журнал «Деньги» лидировал по 4 из 5 статических показателей, уступив «Эксперту» лишь 1 позицию — среднюю розничную цену номера. Через год «Эксперт» уже лидировал также по выручке и доле в совокупной выручке «большой» пятерки.

Таблица 11.2
Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2002 г.

Название издания	Объявленный тираж, тыс. экземпляров	Средняя розничная цена номера, руб.	Валовая выручка от реализации, тыс. руб.	Доля в совокупном тираже, %	Доля в совокупной выручке, %
«Эксперт»	72	22,5	1620	21,6	31,5
«Деньги»	102	18	1836	30,6	35,8
«Профиль»	91	10	910	27,3	17,7
«Компания»	44,5	12	533	13,3	10,4
«Фокус»	23,5	10	235	7	4,6
Итого	333	15,4	5134	100	100

Таблица 11.3
Тиражи и доходы от реализации деловых еженедельников, апрель 2003 г.

Название издания	Объявленный тираж, тыс. экземпляров	Средняя розничная цена номера, руб.	Валовая выручка от реализации, тыс. руб.	Доля в совокупном тираже, %	Доля в совокупной выручке, %
«Эксперт»	74	24	1800	23,9	28,5
«Деньги»	80	20	1600	25,8	25,4
«Профиль»	75	20	1500	24,2	23,8
«Компания»	50	18	900	16,1	14,3
«Фокус»	31	16	500	10	7,9
Итого	310	20,3	6300	100	100

Динамические показатели по этому рынку сведены в табл. 11.4.

Таблица 11.4
Динамика ключевых показателей рынка деловых изданий, апрель 2001 - апрель 2003 гг

Название издания	Динамика объявленного тиража, %	Динамика средней розничной цены номера, %	Динамика валовой выручки от реализации, %
«Эксперт»	+9,6	+200	+233
«Деньги»	-13	+120	+93
«Профиль»	-25	+80	+50
«Компания»	+25	+155	+220
«Фокус»	+105	+220	+566
Итого	-1,5	+135	+130

«Эксперт», «Фокус» и «Компания» демонстрировали лучшие динамические показатели: рост средней розничной цены, рост поступлений от реализации, динамика тиража, динамика доли. «Фокусу» это было сделать легче, так как у него был «низкий старт».

Следует заметить, что только при условии продолжения роста тиража на 50 % за год, что маловероятно, «Фокус» через 3 года сможет обогнать «Эксперт» по этому показателю, да и то при дополнительном условии, что тираж «Эксперта» будет расти не более чем на 10 % в год.

Также интересно отметить следующие факты по рынку качественных деловых еженедельных изданий.

1. Рынок не растет в натуральном выражении. Следовательно, существенный рост тиража одного из изданий возможен лишь за счет отъема доли у другого. Так что конкурентная борьба на этом рынке носит весьма острый, хотя и не всегда явный характер.
2. Переход на новый ценовой уровень, в среднем в 2 раза превышающий старый, осуществленный 4 изданиями осенью 2001 г., был в целом благосклонно воспринят потребителями. Ни одно издание не потеряло в тираже. И наоборот, единственное издание, сохранявшее приверженность цене, установленной после августовского кризиса 1998 г., явно проигрывало в конкурентной борьбе. Таким образом, с очевидностью можно сделать вывод о том, что конкуренция на этом рынке носит не ценовой характер.
3. Совокупный тираж всех цветных деловых еженедельников крайне мал и сопоставим с тиражом не самого популярного ТВ-гайда— «ТВ-Парк». Даже если допустить, что на каждый экземпляр приходится по 3 читателя, получается, что в России внимательно следят за экономикой и бизнесом 1 млн человек. Количество, сопоставимое с общим числом зарегистрированных и реально работающих компаний.

Для сравнения: по оценкам Аналитической группы «Эксперт МА», в России проживает около 12 млн семей, принадлежащих к среднему классу (оценка 2003 г.). Отсюда вывод: совместные усилия по повышению интереса к деловым изданиям принесут им больше пользы, чем борьба между собой за «лишние» 10 тыс. подписчиков.

К апрелю 2006 г. ситуация на рынке качественных деловых еженедельников претерпела существенные изменения. В абсолютные лидеры по всем показателям вышел «Эксперт» с тиражом в 88 тыс. (это только по России и только федеральный тираж без учета «Эксперт-Северо-Запад», «Эксперт-Урал», «Эксперт-Сибирь», «Эксперт-Волга»), Следом за ним с небольшим отрывом следовали «Деньги» и «Профиль», по 75 тыс. тиража каждый. «Компания» сохранила свой тираж на уровне 50 тыс. «Русский фокус», как уже было сказано, прекратил свое существование. Зато появились: «Секрет фирмы» (в 2004 г.), Business Week (в 2005) и Smart Money (в начале 2006). Совокупный тираж 7 деловых еженедельников превысил 400 тыс. Цена одного номера возросла до 25–35 руб. Совокупный доход от реализации увеличился до 12 млн руб. в неделю.

На рисунках 11.2–11.8 представлена динамика отдельных потребительских рынков за 2001–2005 гг. Экспертные оценки и расчеты Автора.

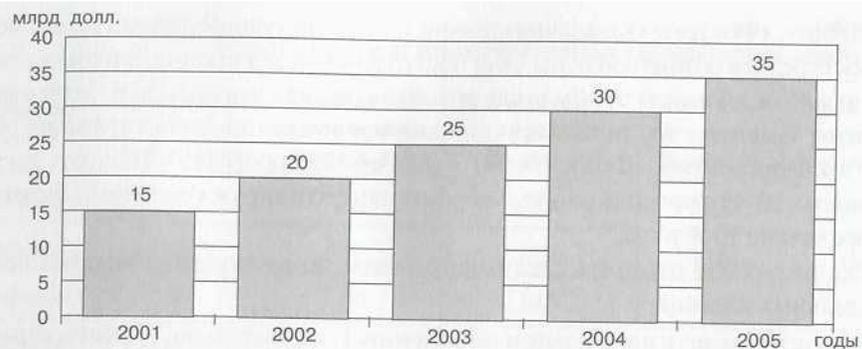


Рис. 11.2. Динамика рынка одежды, млрд долл.

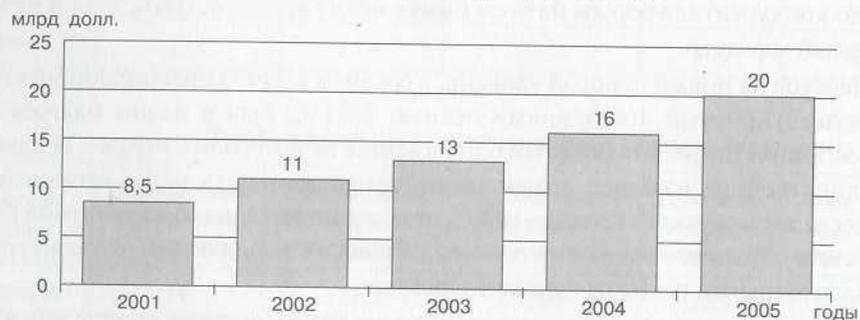


Рис. 11.3. Динамика рынка «новых» автомобилей, млрд долл.

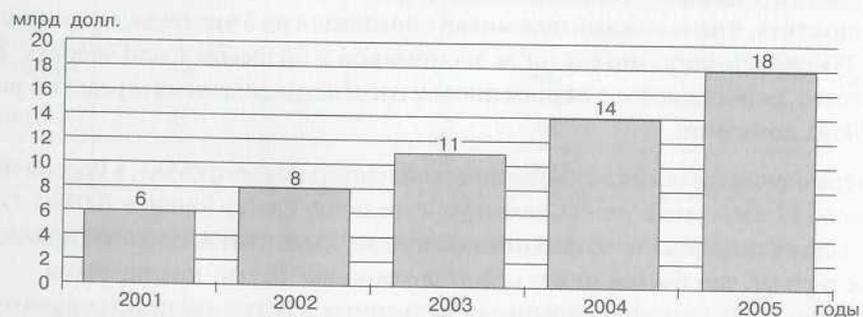


Рис. 11.4. Динамика рынка бытовой техники, млрд долл.

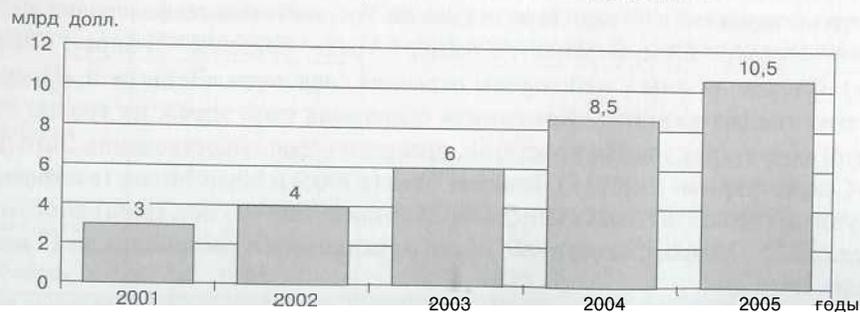


Рис. 11.5. Динамика рынка мобильной связи, млрд долл.

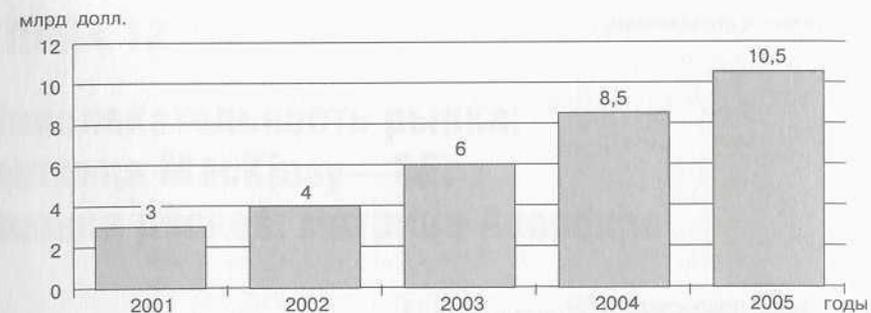


Рис. 11.6. Динамика рынка пива, млрд долл.

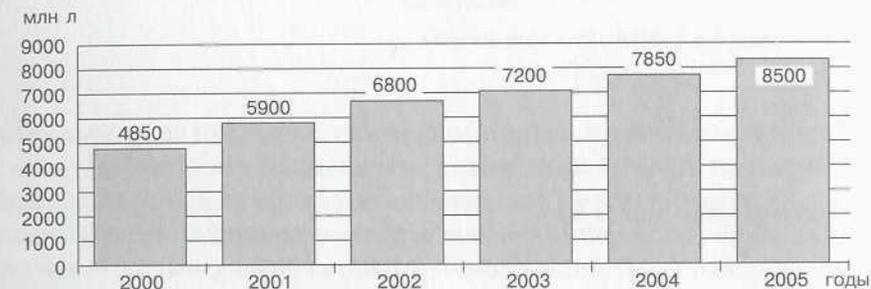


Рис. 11.7. Динамика рынка пива, млн л

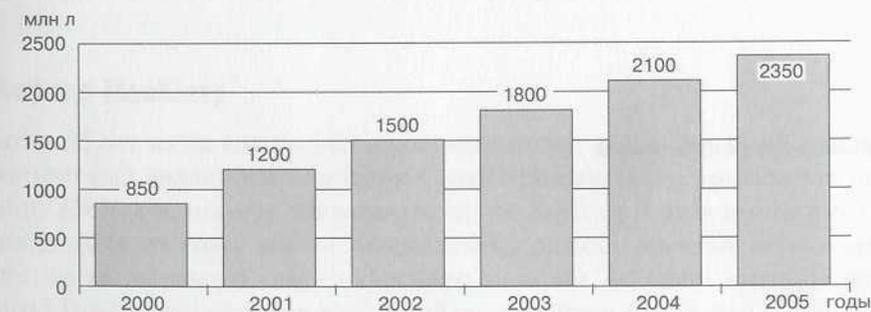


Рис. 11.8. Динамика рынка сока, млн л

Пожалуйста, нарисуйте диаграммы (или графики) динамики Вашего рынка.
 1. В *натуральном* выражении.

2. В стоимостном выражении.

3. В натуральных приростах (в %).

4. В стоимостных приростах (в %).

5. Изменений структуры рынка.

ГЛАВА 12

Привлекательность рынка: матрица MacKinsy—GE. Оценка рисков: матрица Ансоффа

Если капитан корабля не знает, в какую гавань он держит путь, — никакой ветер не будет ему попутным.

*Сенека, римский философ и политический деятель,
I в. н. э.*

Оставаться ли на том рынке, на котором компания работает в настоящее время, или уже пора начинать подыскивать новый? Как выбрать наиболее перспективный новый рынок из множества альтернатив? Не всегда ответы на эти вопросы очевидны. Особенно трудно сделать правильный выбор, если у компании действительно много реальных альтернативных возможностей. Облегчить непростой выбор правильного решения может формальный анализ с применением инструментов, которые уже более 35 лет активно используются десятками тысяч компаний во всем мире.

Матрица MacKinsy

Около 35 лет назад специалисты консалтинговой компании MacKinsy, проводя маркетинговый анализ для компании General Electric (GE), предложили простую матрицу (3x3) для анализа привлекательности отрасли и позиции бизнеса в ней. GE тогда работала более чем на 200 различных рынках, и весьма актуальным стал вопрос: на каких рынках следует укреплять позиции, а с каких нужно постепенно уходить? Потому что ресурсов даже такой огромной компании, как GE, было недостаточно для развития всех бизнесов на всех рынках.

В одних учебниках эта матрица получила название по имени исполнителя, в других — по имени заказчика. А в третьих эта матрица с незначительными модификациями представляется сначала как «Матрица MacKinsy», а затем — как «Матрица GE», как будто речь идет о разных инструментах анализа!

Для формирования матрицы MacKinsy необходимо (своими силами или с привлечением внешних консультантов) составить список критериев или параметров для оценки привлекательности отрасли (категории) и силы позиции бизнеса. Для каждой отрасли эти критерии будут иметь и общие, и специфические черты. Количество параметров для оценки может колебаться от 5 до 15.

Затем следует придать каждому критерию «вес», или специальный коэффициент: наиболее важным — повышающий их значение, наименее значимым — понижающий. Например, более значимым критериям придаются коэффициенты 1,5; 2,

2,5; менее значимым: 0,75, 0,66, 0,5. Или все критерии ранжируются по весу таким образом, чтобы их сумма составляла единицу Например: 0,03, 0,05, 0,07 (менее значимые критерии); 0,1, 0,15 (критерии средней значимости); 0,25, 0,35 (самые значимые).

Дальнейшее — дело арифметики и вычислительной техники. Для простоты расчетов можно принять все отобранные критерии равнозначными. Но это будет сильное упрощение.

Общий вид матрицы MacKinsy—GE представлен в табл. 12.1.

Таблица 12.1
Матрица MacKinsy—GE, общий вид

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная	Стабильное лидерство. Мощное инвестирование	Восходящее лидерство. Инвестиции в развитие отрасли	Дополнительные усилия. Осторожное инвестирование
Средняя	Генератор прибыли. Инвестирование в усиление позиции	Осторожное развитие. Избирательное инвестирование	Все или ничего. Сбор «урожая» и уход
Слабая	Усиление или уход. Избирательное инвестирование	Постепенное удаление. Сбор «урожая»	Немедленное удаление с рынка. Ликвидация бизнеса

Сила позиции бизнеса чаще всего оценивается по следующим параметрам.

- I. Объем продаж в натуральных показателях.
2. Объем продаж в стоимостных показателях.
3. Доля рынка в натуральных показателях.
4. Доля рынка в стоимостных показателях.
5. Динамика продаж в натуральных показателях.
6. Динамика продаж в стоимостных показателях.
7. Динамика рыночной доли.
8. Занимаемое место на рынке (в сегменте).
9. Уровень рентабельности бизнеса, маржа прибыли.
10. Позиция по отношению к поставщикам.
- II. Позиция по отношению к дистрибьюторам.
12. Патенты и прочие конкурентные преимущества.

Привлекательность отрасли чаще всего оценивается по следующим параметрам.

- I. Емкость рынка в натуральных показателях.
2. Емкость рынка в денежных показателях.
3. Динамика емкости рынка за последние 5 лет в натуральных показателях.
4. Динамика емкости рынка за последние 5 лет в стоимостных показателях.

5. Перспективы развития рынка на ближайшие 5 лет.
6. Состояние конкуренции на рынке, в отрасли.
7. Динамика средних показателей рентабельности, прибыльности.
8. Уровень входных барьеров, первоначального капитала.
9. Степень и характер государственного вмешательства, контроля.
10. **Уровень цен и их динамика.**
- II. **Уровень** средних отраслевых издержек и их динамика.
- II. **Применяемые технологии** и их развитие.

В таблице 12.2 представлена матрица для компании «Дарья». Привлекательность отрасли определяется весьма высокими темпами ее роста как в натуральных, так и в стоимостных показателях за последние 3 года. Ожидается, что устойчивый рост платежеспособного спроса на продукты легкого приготовления продолжится и в 2002—2006 гг. Отрасль зрелая. Технологии отработанные. Государственное вмешательство — минимально. Гражданских групп протеста не наблюдается. Конкуренция не очень сильная.

Таблица 122
Матрица MacKinsy-GE для компании «Дарья». 2001 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная	«Дарья»		
Средняя			
Слабая			

Сила позиции бизнеса заключается в наличии сильного, узнаваемого бренда, в растущих объемах производства и растущей доле рынка. Компания входит в национальную пятерку крупнейших производителей продуктов легкого приготовления. Уровень рентабельности — приемлемый.

Матрица для концерна «Группа Союз» (табл. 12.3) построена для трех направлений (трех рынков) из тех, на которых компания работала в 2001 г. Наиболее привлекательным направлением тогда казалась дистанционная торговля через сеть Интернет. Стартовав в конце XX в. с ничтожно низкого уровня, она продемонстрировала восхитительно высокие темпы роста. Государство не то что не вмешивалось в процесс — оно его тогда практически не замечало. Казалось, что при правильной схеме логистики издержки интернет-торговли будут достаточно низки, а маржа велика. Следующие 5 лет показали, что компания существенно переоценила перспективы развития интернет-торговли. В оправдание можно отметить, что заблуждение относительно перспектив и возможностей интернет-бизнеса на рубеже веков было практически всеобщим.

Привлекательность традиционных форм торговли музыкой и видео, напротив, была недооценена. Следующие 5 лет она весьма динамично развивалась. Допол-

НИТЕЛЬНЫЙ импульс ее развитию придали успехи в борьбе с пиратскими записями. Если в 2001 г. 66 % аудиозаписей и 85 % видео продавались «на черном рынке» контрафакта, то в 2006 г. только 50 и 70 % соответственно.

Таблица 12.3
Матрица MacKinsy—GE, концерн «Группа Союз», 2001 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная		Торговля	
Средняя	Интернет-магазин	Видеопрокат	
Слабая			

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» (табл. 12.4) занимает устойчивую позицию на рынке, является одним из наиболее авторитетных рейтинговых агентств в России. Проблема в том, что такой отрасли — «рейтингование» в России — на 2002 г. еще не существовало; уровень ее востребованности крайне низок. В задачу «Эксперт РА» как раз и входит создание этой отрасли. И, надо заметить, оно с ней справляется, медленно, но уверенно.

Таблица 12.4
Матрица MacKinsy-GE, ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная		Журнал «Эксперт»	«Эксперт РА»
Средняя	«Эксперт-МА»	Журнал «Сообщение»	Журнал «Вещь»
Слабая			

Журнал «Сообщение» занимает уверенную позицию на рынке узкоспециализированных изданий о рекламе и PR. Сам рынок **крайне** непрозрачен и, судя по косвенным данным, скорее стагнирует после периода бурного роста в середине 90-х гг. прошлого века. (В 2003 г. «Сообщение» было выделено в отдельную бизнес-единицу и вскоре утратило связь с ЗАО «Журнал «Эксперт».)

Привлекательность рынка маркетинговых исследований и консалтинга **определяется** его емкостью — более 50 млн долл. в 2001 г. и темпами роста в 35-50 % последние 3 года. Ожидалось, что в следующие 4-5 лет темпы роста рынка составят около 30—35 % в год. (Эти ожидания полностью оправдались.)

Рынок глянцевого издания **о том, как** со вкусом потратить заработанные деньги, на котором работает журнал «Вещь», перенасыщен. Ни одно из них не является само-достаточным проектом, **и выживают** они только в качестве приложений (бесплатных) к «локомотивным» изданиям типа «Эксперт» или «Коммерсанты».

Высокая привлекательность отрасли обусловлена ростом реальных доходов населения, продолжающимся уже 4 года. В компании «Русский бисквит» (табл. 12.5) ожидают, что этот рост продолжится и следующие 4 года (3 года — 2004-2006 гг. — ожидания компании на сей счет оправдывались). Соответственно, в структуре питания россиян будет увеличиваться доля более дорогих и **необязательных** продуктов с высокой добавленной стоимостью. Издержки достаточно низки и растут умеренными темпами — **ниже** инфляции. Государственное вмешательство в отрасль минимально.

Таблица 12.5
Матрица MacKinsy-GE, «Русский бисквит», 2003 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			
Средняя	«Русский бисквит»		
Слабая			

Мне кажется, что топ-менеджеры несколько переоценили привлекательность отрасли. Впечатляющий рост в стоимостных показателях происходит прежде всего за счет инфляции. Рост потребления в натуральном выражении весьма умеренный. Негативное влияние на рынок может оказать распространение концепций здорового питания, похудения, лечебного голодания, экзотических диет (по группе крови и т. п.).

Позиции компании достаточно крепки, но далеки от лидерских. Необходимы инвестиции в расширение производства и **брендинг**. Проблемной зоной является также сотрудничество с **набирающими** силу торговыми сетями, которые начинают все более жестко диктовать свои условия.

Низкая привлекательность категории «контракты» в компании «Евросеть» (табл. 12.6) обусловлена тем, что это товар с низкой добавленной стоимостью, по крайней мере для «Евросети», хотя она и занимает очень сильные позиции на этом рынке как крупнейший дистрибьютор.

Таблица 12.6
Матрица MacKinsy—GE, «Евросеть», 2005 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			Цифровое фото
Средняя	Телефоны. Аксессуары		Телефоны стандарта DECT
Слабая	Контракты		

Средний уровень **привлекательности** категорий «телефоны» и «аксессуары» обусловлен наметившимся замедлением темпов роста рынка мобильных телефонов. В компании прогнозируют, что уже в 2006 г. возможна стабилизация объемов продаж трубок на уровне 35–38 млн штук в год.

Высокая **привлекательность** сегмента «цифровое фото» обусловлена высокими темпами роста продаж как самих фотоаппаратов, так и дополнительных устройств (принтеры, карты памяти и т. п.) и аксессуаров к ним. Потенциала роста хватит (по оценкам аналитиков) еще на 5–7 лет. Позиции «Евросети» в этом сегменте пока достаточно слабы, но она активно работает над их укреплением.

А вот с перспективами развития телефонов стандарта DECT пока нет определенности, и компания заняла выжидательную позицию.

Компания «Империял вин»* (табл. 12.7) занимала очень прочные позиции на рынке молдавских вин. На их долю приходилось (до 2006 г.) около 30–35 % **потребления** вина в России и более половины импорта. Однако привлекательность этого сегмента была оценена как низкая в связи с двумя обстоятельствами: постепенным снижением доли молдавского вина в общем объеме потребления вина в России (в связи с ростом благосостояния россиян, изменением вкусов, появлением демографической когорты, для которой Молдавия — такая же «заграница», как Чили и ЮАР) и крайне высоким уровнем политических рисков. Дальнейшее развитие событий показало, что этот анализ, к сожалению (для компании «Империял вин»), оказался верен. Аналогичные соображения относительно молдавских бренди (которые потребители и производители старшего поколения упорно именовали коньяками — дополнительный фактор риска). Плюс — позиции самой компании на этом сегменте рынка были слабее.

Таблица 12.7
Матрица MacKinsy—GE, «Империял вин», 2005 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность категории		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			Молдавские вина
Средняя		«Подарочные» вина	Молдавские бренди
Слабая	Вина Чили, ЮАР и т. д.		

Интерес к винам Чили, США, Аргентины, ЮАР, Австралии и других «новых» винных **провинций** растет уже несколько лет, и не только в России, но и в Европе. Ожидается, что темпы роста этого сегмента винного рынка сохранятся высокими до 2010 г. «Империял вин» в связи с этим приняла решение усилить свои позиции по этому направлению.

Весьма интересным сегментом становятся «вина в подарок». Собственно, как сегмент рынка он только формируется, и **не** факт, что обязательно станет самостоятельным. Оценить его потенциальную емкость пока не представляется возможным. Поэтому оценка привлекательности средняя. «Империял вин» одной из первых стала

разрабатывать эту нишу. Для занятия в ней прочных позиций у компании не хватало времени и ресурсов.

ROMIR Monitoring (табл. 12.8) занимал очень сильные позиции на рынке социологических исследований: 5 лет участия в проекте «Стиль жизни среднего класса» в качестве полевого партнера ЗАО «Журнал «Эксперт», масштабный проект «Социальная стратификация» по заказу Института Социального проектирования (в 2004 г.), исследования по собственной инициативе, участие в международных проектах Gallup Internation и EuroNet, сам рынок, умеренно растущий в последние годы, с не очень высокой конкуренцией, но и не очень высокой рентабельностью.

Таблица 12.8
Матрица MacKinsy-GE, ROMIR Monitoring, 2005 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность категории		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная		Социологические исследования	
Средняя	Маркетинговые исследования		Политологические исследования
Слабая		Маркетинговый консалтинг	

Несколько лет назад компании группы ROMIR Monitoring также занимали **весьма** сильные позиции на рынке политических исследований. Но в связи со **снижением** привлекательности этого сегмента рынка и резким сокращением количества заказов было принято решение о снижении активности в этом направлении.

Наиболее привлекательным сегментом рынка исследований в 2001–2005 гг., без сомнения, был рынок маркетинговых исследований, растущий темпами в 30–45 % в год. Ожидается, что до 2010 г. темпы роста не опустятся ниже 25 %, в связи с чем было принято решение усилить позиции **ROMIR Monitoring** на этом сегменте рынка.

Рынок консалтинга по вопросам маркетинга относится к группе «средней» привлекательности, в первую очередь в связи с малыми (пока) объемами и невысокой прозрачностью. Стратегическое решение — постепенное усиление позиций компании в соответствии с запросами постоянных клиентов.

Матрица Ансоффа

Тридцать лет назад Игорь Ансофф — консультант и автор нескольких **книг** по корпоративным стратегиям* — предложил простую матрицу (2x2 — 4 позиции) для поиска ответа на вопрос о возможности расширения бизнеса за счет охвата новых сегментов рынка. А вернее, для оценки рисков при проведении этих стратегий.

Идея, заложенная в эту матрицу, настолько проста и очевидна, что я даже не буду ничего комментировать. Скажу только, что под «новым товаром» имеется в виду как действительно рыночная новинка, так и по-новому сформулированное или модифицированное УТП, а под «новым рынком» — новый географический, демографический, психографический и т. д. сегмент (табл.] 2.9).

Таблица 12.6
Матрица Ансоффа: общий вид

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	Диверсификация (диверсия). 60–70 %	Разработка продукта (линейное расширение). Технологический риск. 25–33 %
Товар: старый	Расширение рынка (поглощение сегментов). Коммерческий риск. 40–50 %	Удержание (столбление). 15–20 %

Цифры в клеточках матрицы означают следующее.

- Только 15 или 20 компаний из 100, придерживающихся консервативной стратегии «удержания»: старый (знакомый) рынок, старый (проверенный) товар, — терпят в течение года неудачу. Низкий уровень риска.
- Выводя на знакомый рынок новый товар, нужно помнить, что от 25 до 33 компаний из 100 оказывались в течение года в проигрыше с такой стратегией.
- При выводе своего проверенного товара на новый рынок до половины компаний терпят неудачу в течение первого же года.
- Вывод нового для компании товара на новый рынок для двух компаний из трех оканчивается плачевно (списанием убытков). Эта стратегия может быть принята только при условии, что новый рынок компания рассматривает как тестовый, не имеющий для нее принципиального значения, и компания готова потерять его на несколько лет.

Примеры матриц Ансоффа для нескольких компаний приведены в табл. 12.10–12.13.

Таблица 12.10
Матрица Ансоффа, «Группа Союз», начало 2001 г.

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	DVD Мультимедиа	CD
Товар: старый	VHS MC Книги (крупные областные центры)	VHS MC Книги (Москва, Санкт-Петербург)

Таблица 12.11
Матрица Днсоффа, «Дарья», начало 2002 г.

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	Самара — пицца, торты	Санкт-Петербург — «Здоровая линия»
Товар: старый	Самара — пельмени	Санкт-Петербург и Москва — пельмени

Таблица 12.12
Матрица Ансоффа, сеть магазинов джинсовой одежды, 2001 г.

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	Джинсы с авторской росписью — Санкт-Петербург	Джинсы с авторской росписью — Москва
Товар: старый	Классические модели известных брендов — Санкт-Петербург	Классические модели известных брендов — Москва

Таблица 12.13
Матрица Ансоффа, «Альтер Вест», 2005 г.

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	Москва, киоски — батончики «Lexus», серия J7, «Масяня», «Конструктор». Регионы — серия J7, «Lexus»	Сети, дистрибьюторы — батончики «Lexus», серия J7, «Масяня», «Конструктор», сырки глазированные, заморозка. Москва, розница — батончики «Lexus», серия J7, «Масяня»
Товар: старый	Москва, киоски — «Простоквашино», рулеты, десерты, «Lexus». Регионы — «Простоквашино», рулеты, десерты	Сети, дистрибьюторы — «Простоквашино», рулеты, десерты, «Lexus». Москва, розница — «Простоквашино», рулеты, десерты, «Lexus»

Комментарий маркетолога компании «АльтерВест» Владимира Молодых.

В силу активной инновационной политики и постоянных усилий по выходу на новые рынки компания постоянно сталкивается с достаточно серьезными рисками. Впрочем, уверенное положение в уже занятых нишах дает достаточную устойчивость компании.

А как выглядит матрица Ансоффа для Вашей компании?

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый		
Товар: старый		

Ваш комментарий:

Пожалуйста, заполните матрицу MacKinsy—General Electric для Вашей компании по состоянию на конец 2006 г.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			
Средняя			
Слабая			

Ваш комментарий:

ГЛАВА 13

Миф о доле рынка или не миф?

Мы собираем информацию не для того, чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия.

Питер Друкер

Действительно ли постоянный рост необходим большинству компаний? Что заставляет многие компании стремиться к бесконечному росту? Действительно ли большая доля рынка - это благо? Может, это одно из проявлений мужского либидо? Как быть с компаниями, возглавляемыми женщинами?

Накопленные западными консультантами и аналитиками данные показывают, что компания № 1 на рынке имеет в среднем в 2 раза более высокую долю, чем компания № 2, в 3 раза более высокую, чем компания № 3, и в 4 раза более высокую, чем компания № 4.

Лидер рынка имеет в 3-4 раза более высокую прибыль, чем компания № 2, и в 5-10 раз более высокую, чем компания № 3. Эта прибыль позволяет лидеру упрочить свое положение и сохранять отрыв от преследователей. На многих рынках (проанализированных западными консультантами) компании № 4 и 5 вообще не получают никаких прибылей. Почему так происходит? Так проявляют себя «кривая опыта» и «эффект экономии на масштабе».

Кривая опыта строится на эмпирических данных и показывает, в какой степени снижаются затраты труда (т. е. растет его производительность) в расчете на единицу продукции при росте объемов выпуска однородной продукции.

Эффект экономии на масштабе состоит в снижении средних издержек на производство единицы продукции при росте объемов выпуска однородной продукции. Издержки снижаются в связи с ростом производительности двух из трех основных факторов производства: труда и организации.

Расчеты эффекта экономии на масштабе, как правило, приводятся для ситуации удвоения масштабов деятельности. Хотя понятно, что их можно производить при любых изменениях.

Впервые расчеты эффекта экономии на масштабе были произведены в 70-х гг. XX в. специалистами Boston Consulting Group (BCG) для широкого круга американских компаний и отраслей: производство продуктов питания и промышленного оборудования, услуги в системе здравоохранения и финансовый сектор. Средний показатель оказался равным 20-25%. Это означает, что при росте объемов выпуска однородной продукции в 2 раза издержки на производство единицы продукции снижаются на 20-25%. На 10-12% издержки снижались за счет повышения производительности труда (эффект опыта) и на 10-12% - за счет лучшего использования

ресурсов организации. Это позволяло лидирующим компаниям либо снижать цены и тем самым ухудшать положение менее производительных компаний, либо получать более высокие прибыли и **увеличивать** свою экономическую мощь, либо и то и другое, но в **меньшем** масштабе, например, снижать цены только на 10-12 % при каждом **удвоении** выпуска.

Конечно, для каждого конкретного бизнеса (и ситуации на рынке) показатели эффекта экономии на масштабе могут варьироваться в очень широких пределах — от **10** до 40 %. Это будет зависеть от структуры издержек данного бизнеса.

Так, при росте числа студентов Института Социальных Коммуникаций со **150** до **300** человек издержки в расчете на одного учащегося сократились на 30 %, с **2000** до **1400** долл. в год. Это позволило снизить цену с **2200** до **1900** долл. Прибыль при этом возросла с **30** до **150** тыс. долл. в год — **в 5 раз!**

Рост числа реализованных готовых аналитических отчетов по теме «Средний класс на рынке мебели» **5** до **10** штук за одну исследовательскую волну привел к сокращению издержек в расчете на один отчет с **1500** до **900** долл., т. е. на **40** %. Это позволило при сохранении пены на уровне **1000** долл. за отчет сделать это направление деятельности аналитической группы «Эксперт **МА**» рентабельным.

Увеличение сбыта **продукции** компании «Дарья» в **2** раза в **2000** г. привело к сокращению издержек в расчете на усредненный килограмм продукции на **12,5** %, в сопоставимых **ценах***.

Увеличение сбыта однородной продукции концерном «Группа **Союз**» в **2** раза приводит к снижению издержек в среднем на **20** %. Как у «классиков».

Пока число салонов компании «Евросеть» в отдельном городе не превысит определенного числа (конкретный показатель зависит от размеров города и состояния конкуренции на рынке салонов мобильной связи в нем), доходы сети (в этом городе) не покрывают издержек на ее содержание. Удвоение количества салонов после прохождения «нулевой **точки**» (точки безубыточности, в которой доходы покрывают переменные издержки) приводит к снижению издержек в расчете на одну торговую точку на **25-30** %.

Эффект масштаба работает и в «обратную сторону*». Если у компании снижается объем выпуска однородной продукции, то растут издержки на единицу выпуска. Нужно либо повышать цены с риском дальнейшей потери доли рынка и снижения выпуска, либо смириться с потерей рентабельности, снижением прибыли.

Снижение числа обучающихся в Институте Социальных Коммуникаций осенью **1998** г. (после памятного августа) привело к необходимости увеличения относительной цены обучения. Это привело к дальнейшему оттоку учащихся. В результате пришлось сократить не только «лишние издержки», но и отказаться от **инвестиций**

* Важная оговорка: инфляция на потребительском рынке составила в **2000** г. более **18** %. Издержки большинства производителей, в том числе и компании «Дарья», возросли в связи с инфляцией на **12-15** %. Если бы не увеличение масштабов деятельности, то для сохранения нормы рентабельности пришлось бы повысить **цены на те же 12-15** %. Это могло бы привести к сокращению сбыта.

в важные для поддержания учебного процесса на должном уровне области. Через **2 года** Институт прекратил самостоятельное существование.

Так что стремление к увеличению масштабов производства вполне рационально. Лидеры получают все лучшее: лучшее сырье, лучшее оборудование, лучших специалистов, **лучшее** обслуживание. С ними стремятся **работать** лучшие рекламные агентства, лучшие консультанты.

Поэтому и бесконечные слияния и поглощения (на Западе в этот процесс ежегодно оказываются вовлечены сотни крупных компаний, а масштаб сделок исчисляется в общей сложности триллионами долларов) следует признать достаточно обоснованными с точки зрения экономики и маркетинга сделками, а не только результатом проявления агрессии, игры мужских (и иногда женских) амбиций и погони за личной выгодой **топ-менеджеров**. Хотя и не без того.

На пути компании к росту существует естественное ограничение — совокупный объем рынка. И он всегда составляет только **100** %. Все компании не могут расти быстрее рынка. Если кто-то растёт быстрее рынка, значит, кто-то растёт медленнее, теряет долю.

Как правило, состояние рынка в смысле распределения долей между ведущими игроками весьма неустойчиво. Доли рынка часто перераспределяются между ведущими игроками. Но есть **2** относительно устойчивых варианта распределения рыночных долей, при которых перераспределения практически не происходит, по крайней мере в среднесрочном периоде (3-7 лет). Они были вычислены американскими аналитиками в **80-е гг** прошлого века. Одно из таких соотношений при **3** ключевых участниках: лидер — **50** %, № **2** — **25** %, № **3** — **16** %, остальные — **9** %. Другой вариант — при **4** участниках: лидер — **45** %, № **2** — **24** %, № **3** — **16** %, № **4** — **9** %, остальные — **6** %.

Варианты распределения рыночных долей, в которых лидер имеет менее **40** % рынка или в которых количество значимых рыночных игроков превышает **4**, стабильными не являются.

Изменилось ли что-нибудь в этом отношении в США за прошедшие 20-25 лет?

Есть ли какая-то специфика у европейского рынка?

Что с российским рынком?

У меня пока нет ответов на эти вопросы.

Ниже дается краткая характеристика нескольких экономических терминов и понятий, освежить понимание которых будет полезно в связи с анализом динамики издержек и их зависимости от объемов реализации продукции.

Стартовый капитал

Для начала любого бизнеса требуются деньги — стартовый капитал, который можно разделить на **2** части: первоначальные вложения и первоначальные авансы.

Первоначальные **вложения** — это средства, необходимые для формализации или вхождения в бизнес.

Минимальный размер первоначальных вложений в любой, даже самый малый бизнес в России по состоянию на середину 2006 г. составляют около 5000 долл. Эта сумма необходима для юридической регистрации, аренды небольшого офиса (на 3 месяца) и приобретения минимального комплекта оборудования. Примерно за такую сумму обойдется создание небольшой консалтинговой компании: 2-4 партнера, 5-6 наемных сотрудников.

Первоначальные вложения в пункт проката видеокассет в Москве в 2003 г. оценивались в 6-9 тыс. долл.

Для того чтобы войти в образовательный бизнес в столице, сегодня необходимо вложить минимум 25 тыс. долл.

Для организации небольшой исследовательской компании потребуется около 50 тыс. долл. первоначальных вложений.

Для начала бизнеса по производству пельменей необходимо 100 тыс. долл.

Первоначальные вложения в издание цветного еженедельника составят как минимум 500 тыс. долл.

Максимальный размер первоначальных вложений практически не ограничен. Так, компания «ЮКОС» в начале 2002 г. заплатила за контрольный пакет сети универсамов «Копейка» около 50 млн долл. Еще несколько сот миллионов она была намерена вложить в развитие этой сети. Такова оказалась цена вхождения нефтяной компании в ритейловый бизнес. Во второй половине 2004 г. «ЮКОСу» стало не до продовольственной розницы.

В принципе первоначальные вложения должны многократно окупиться прибылью, получаемой в течение жизненного цикла бизнеса. Чем мельче бизнес, тем быстрее должны покрываться первоначальные вложения. Так, прибыль от пункта проката видеокассет в Москве покрывала первоначальные вложения в среднем в течение первых 7-9 месяцев работы.

Первоначальные вложения в исследовательский или консалтинговый бизнес должны окупиться за 1,5-2 года. В легкой и пищевой промышленности нормальными сроками покрытия первоначальных вложений считаются 3-5 лет, и автомобилестроении — 9-12 лет, в энергетике — 15-25 лет.

Однако надо быть готовым к тому, что первоначальные вложения не будут покрыты никогда, что это будет цена, заплаченная за право заниматься данным бизнесом. И рано или поздно издержки, понесенные при осуществлении первоначальных вложений, придется просто списать.

Первоначальные авансы — это средства, затраченные на запуск первого производственно-сбытового цикла. Сюда относятся:

- аренда зданий, помещений, оборудования; заработная плата сотрудников;
- сырье, комплектующие, расходные материалы; транспортные и складские расходы;
- накладные расходы; средства на рекламу и стимулирование сбыта.

В большинстве случаев все это необходимо оплатить еще до того, как начнут поступать средства за реализованную продукцию. Более того, средства, вырученные от реализации продукции, произведенной в ходе первого цикла, могут поступать с опозданием, и для полноценного запуска второго цикла также потребуются дополнительные первоначальные авансы. К этому надо быть готовым.

Но в любом случае первоначальные авансы, в отличие от первоначальных вложений, должны компенсироваться, причем с «избытком»*, поступлениями от реализации. В противном случае рано или поздно встанет вопрос о целесообразности продолжения бизнеса, который не только не приносит прибыли, но и постоянно требует дополнительных первоначальных авансов. Конечно, этот вопрос преждевременно задавать в первые месяцы работы компании. А для крупного бизнеса с длительным производственно-сбытовым циклом — первые годы. Но всегда надо помнить, кто и зачем покрывает кассовые разрывы и текущие убытки.

Издержки переменные и постоянные

К постоянным издержкам относятся такие расходы, размер которых не зависит от объема выпуска и реализации продукции. Это:

- расходы по приобретению или аренде оборудования;
- расходы по приобретению или аренде земли, зданий, офисных площадей;
- расходы по заработной плате постоянного персонала, получающего повременную оплату за свой труд;
- налоги, не связанные с объемом реализации;
- расходы на рекламу и продвижение, если они фиксируются в виде определенной суммы (например, на год), а не устанавливаются в зависимости от объемов реализации.

Поскольку постоянные издержки не зависят от объема реализации, то с ростом реализации постоянные издержки в расчете на единицу выпуска всегда снижаются. И чем больше доля постоянных издержек в общих, тем значительнее будет снижение среднего показателя общих издержек, приведенного к единице выпуска. Это один из факторов, обеспечивающих действие эффекта экономии на масштабе.

Подавляющее большинство издержек Института Социальных Коммуникаций носило постоянный характер, т. е. не зависело от количества обучающихся. Одной из самых значительных статей была заработная плата преподавателей. Они получали по 15 долл. за один академический час вне зависимости от количества студентов в группе, в аудитории. За семестр на одну группу приходилось порядка 500 аудиторных часов. Таким образом, суммарные расходы по оплате труда преподавателей (не считая налогов) в расчете на группу составляли порядка 7500 долл. в семестр. Если в группе

* «Избыток» необходим как минимум для того, чтобы покрыть инфляционный рост издержек. Инфляция в России в 2001-2006 гг. составляла 1-5 % в квартал (12-18 % годовых). Соответственно, у бизнеса с квартальным производственно-сбытовым циклом издержки каждого следующего цикла будут в среднем на 2-4 % выше, чем в предыдущем. Как максимум «избыток» необходим для обеспечения расширения производства.

училось 15 человек, то в расчете на одного студента получалось 500 долл., а если 25 — то 300.

В компании ROMIR Monitoring также преобладают постоянные издержки: заработная плата сотрудников — более 100 человек, только в Москве; расходы по аренде и обеспечению работы головного офиса — более 600 м²; поддержание региональной сети, обучение сотрудников, и т. д. и т. п. Поэтому одной из ключевых задач компании (как и любого крупного исследовательского бизнеса) является поддержание стабильно высокого уровня загрузки, большого количества выполненных работ, с тем чтобы высокие постоянные издержки «раскладывались» на большое количество проектов и была возможность сохранять цены на умеренном, конкурентоспособном уровне.

Почти все издержки ЗАО «Журнал «Эксперт» носят постоянный характер. Даже полиграфические расходы, которые, казалось бы, должны напрямую быть связаны с тиражом, на самом деле носят практически фиксированный характер.

Очень высока доля постоянных издержек в бизнесе таких компаний, как «Алроса», «АльтерВест», «Русский бисквит», «Союз», «Евросеть», в большинстве крупных производственных и розничных торговых компаний, банков и страховых компаний, фирм, работающих в индустрии развлечений.

А вот в компании «Империал вин» значительная часть издержек носила переменный характер, прямо связанный с объемами реализации продукции.

Невысокий уровень постоянных издержек имеют не только оптовые торговые компании, но и консалтинговые фирмы, предприятия сферы обслуживания, маленькие компании.

Однако необходимо помнить, что постоянные издержки будут оставаться постоянными не всегда. Рост производства и сбыта может преодолеть некий порог, за которым увеличение производства потребует и резкого увеличения постоянных издержек.

Вернемся к примеру с группой студентов. Можно ли ее размер увеличивать до бесконечности? Конечно нет! 15–20 человек — оптимальный размер с точки зрения логики учебного процесса. 30–35 человек — с точки зрения экономики этого процесса. А если в группе 45–50 студентов или больше?

Во-первых, такая группа не поместится в обычную аудиторию или класс. Аренда большой (поточной) аудитории или зала, рассчитанных на 150–200 человек, обойдется гораздо дороже, чем двух обычных аудиторий. И группе в 50 человек там будет весьма неуютно.

Во-вторых, резко возрастет нагрузка на преподавателя. И он совершенно оправданно потребует увеличения оплаты часа работы.

В-третьих, снизятся эффективность и качество образовательного процесса. Ведь каждому студенту преподаватель сможет уделять существенно меньше времени.

В-четвертых, цена, допустим, в 1000 долл. в семестр, казавшаяся достаточно оправданной при условии обучения группы из 20 человек, уже не будет казаться таковой, если в группе будет 50 человек.

В общем, группу надо делить. А соответственно, увеличится вдвое количество оплачиваемых преподавателям часов (и задействованных аудиторий). Постоянные

издержки скачкообразно возрастут. Аналогичная картина и с количеством групп. Иметь в учебном заведении менее 4 учебных групп — совершенно нерентабельно. Административные расходы, а они достаточно высоки, практически не зависят от количества групп, пока оно не превышает 10–12.

Переменные издержки прямо зависят от объема выпуска и реализации. Это:

- издержки по приобретению сырья, комплектующих, расходных материалов и т. п.;
- издержки по оплате труда работников, работающих на сдельных условиях оплаты или временно привлекаемых на контрактных условиях;
- издержки по продвижению, связанные с отчислениями с продаж;
- налоги, связанные с объемом реализации (НДС, налог с продаж и т. п.);
- прочие расходы, размер которых зависит от объема реализации.

Несмотря на то что переменные издержки непосредственно зависят от объемов производства, они также могут снижаться по мере роста реализации. Это связано с эффектом экономии на масштабе закупок. Покупая один раз за 3 месяца в магазине канцелярских принадлежностей 5 пачек бумаги по 120 руб. за пачку, вы, скорее всего, не сможете выторговать ни рубля скидки. Если каждый месяц ваша компания приобретает по 100 пачек, то плох будет ваш отдел снабжения, если он не сможет опустить цену хотя бы до 110 руб. Плюс — бесплатная доставка.

Вмененные издержки

Как правило, большая часть издержек производства и реализации носит явный характер. Вы привлекаете факторы производства: труд, землю (здания, офисы, производственное оборудование и т. п.), капитал — и оплачиваете их в виде заработной платы, арендной платы и процента по кредиту. Но нередкой бывает и ситуация, когда часть ресурсов, используемых в производственно-сбытовом цикле, находится в собственности самих предпринимателей, учредителей бизнеса. Они могут использовать их, не оплачивая непосредственно.

В 90-е гг. XX в. в России была весьма распространена ситуация, когда в качестве офиса небольшой компании использовалась квартира одного из учредителей.

До сих пор не редкость, а скорее правило, что учредители — совладельцы компании совмещают должности директоров направлений и, соответственно, не получают заработную плату, по крайней мере формально.

Стартовый капитал и часть оборотного капитала достаточно часто формируются не за счет привлеченных средств, по которым надо платить весьма высокий процент, а за счет собственных средств учредителей или партнеров.

Средства массовой информации часто размещают на своих страницах или в своем эфире собственную рекламу. Все это не надо оплачивать непосредственно, но надо учитывать при проведении экономического, финансового или маркетингового анализа. Ведь если бы один из совладельцев не взял на себя функции финансового директора, то его надо было бы нанять и платить ему такую заработную плату, которая соответствует сложившемуся на рынке уровню. Если бы **двум** учредитель не поело-

ставил свои деньги в качестве стартового капитала, их пришлось бы привлекать с рынка по сложившимся процентным ставкам. И так далее.

Как учесть все эти неявные расходы, издержки? Им следует вменить некую стоимость. Но как это сделать? По тем видам ресурсов, где рынок достаточно хорошо развит и прозрачен, это можно сделать, вменяя имеющемуся ресурсу рыночную цену. Например, достаточно хорошо известно, сколько стоит аренда офисного помещения каждого класса, в каждом районе города. Разброс ставок не очень велик, и средние величины достаточно правильно отражают картину реальности. Ставки заработной платы высших управленцев в среднем бизнесе тоже хорошо известны. Поэтому исполняющему функции финансового директора или директора по маркетингу совладельцу (учредителю бизнеса) лучше всего назначить заработную плату в соответствии с тем уровнем, на который он мог бы рассчитывать в аналогичной компании, в которой он не являлся бы учредителем.

Труднее определиться с теми ресурсами, которые не имеют четко определенных рыночных цен. Например, финансовый ресурс. В 2001 г. российские банки предлагали кредиты первоклассным заемщикам по ставкам 18–22 % годовых в долларах США или 34–40 % в рублях. (К 2006 г. ставки снизились до 12–18 % в любой валюте.) В то же самое время разместить временно свободные средства юридических лиц на депозите можно было под процент, не превышающий 10 % в валюте или 20 % в рублях. А для физических лиц — еще меньше. (К 2006 г. ставки по депозитам снизились до 7–11 % в любой валюте.) Как вменить цену этому ресурсу? Одно из возможных решений — усреднить ставки.

Или реклама. Объявленные расценки достигают 25 тыс. долл. за полосу в прессе и 100 тыс. долл. за минуту эфирного времени в прайм-тайм на телевидении. В то же самое время известно, что реальные расценки приобретения площадей ниже на 25–50 %, а эфирного времени — в 4–6 раз! К тому же при оценке вмененной стоимости ресурса следует учитывать: нет никакой гарантии, что на этом месте обязательно будет размещена коммерческая реклама. Это место может просто «пропасть». Так что вменять стоимость этому ресурсу надо очень осторожно.

Прибыль бухгалтерская и экономическая

Под бухгалтерской прибылью понимают простую разницу между поступлениями денежных средств от реализации продукции и услуг и явными, отраженными в документации издержками производства и реализации.

При исчислении экономической прибыли к явным поступлениям денежных средств добавляют все косвенные выгоды, часть из которых можно оценить в деньгах, а к издержкам — все вмененные издержки использования собственных факторов.

Соответственно, у компании возможна одна из четырех ситуаций.

1. Фирма имеет положительное сальдо (прибыль) и по бухгалтерскому способу исчисления, и по экономическому. Это очень хорошо.
2. Фирма прибыльна по бухгалтерскому методу исчисления, но убыточна по экономическому. Терпимая ситуация. Однако она не может продолжаться долго,

ведь рано или поздно часть факторов, ранее не требовавших оплаты, придется оплачивать. И тогда часть вмененных издержек станет явной.

3. Фирма прибыльна по экономическому способу исчисления, но убыточна по бухгалтерскому. Достаточно редкая ситуация*. Тоже не является устойчивой: либо косвенные выгоды реализуются в явные конкурентные преимущества, что приведет к росту поступлений и появлению бухгалтерской прибыли, либо выгоды являются мнимыми, и вменение им дополнительной стоимости было ошибкой.
4. Фирма имеет отрицательное сальдо (убыточна) и по бухгалтерскому, и по экономическому способу исчисления. Если эта ситуация продолжается достаточно долго и шансы на изменение в ближайшее время низки — пора закрываться.

Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

При росте выпуска однотипной продукции в 2 раза издержки на единицу ее производства в Вашей компании сократятся на...

Постоянные издержки в структуре **общих** издержек ведения бизнеса в Вашей компании составляют...

Какие виды вмененных издержек имеют место в Вашей компании?

*Так, исследовательский проект журнала «Эксперт» «Стиль жизни среднего класса» в 2001 г. был немного убыточен по бухгалтерскому способу исчисления баланса, но весьма прибылен — по экономическому, ведь в последнем случае к непосредственным поступлениям от реализации аналитических отчетов следовало прибавить: вклад проекта в рост репутации и авторитета журнала; вклад в рост тиража; вклад в рост рекламных поступлений, а к расходам — издержки по размещению информации об исследовании и об условиях приобретения аналитических отчетов, а также арендную плату за 20 м² в офисном центре класса С.

ГЛАВА 14

Состояние конкуренции

Отношение к конкуренту как к врагу действительно только в том случае, если вам **больше** никогда не придется иметь дело с этим негодяем.

Питер Друкер

Теоретически на рынке (в отрасли) возможны четыре состояния конкуренции:

- свободная конкуренция;
- монополистическая конкуренция;
- олигополистическая конкуренция;
- чистая монополия (монопсония).

Условиями существования **свободной конкуренции** являются следующие.

1. Большое количество продавцов (сотни) и покупателей (тысячи). У каждого продавца — небольшая доля рынка (2 % или менее). Так что ни один продавец своими действиями или бездействием не может оказать заметного влияния на рыночную цену, и она устанавливается в ходе свободного торга продавцов и покупателей. Цена товара на рынке свободной конкуренции, испытывая значительные конъюнктурные колебания, в среднесрочной перспективе стремится к уровню предельных издержек лучших производителей.
2. Однородность товара. Отсутствие товарных марок. «Просто масло». Качество товара **соответствует** общему стандарту. Потребитель способен самостоятельно определить его. Потребителю безразлично, у кого из производителей (продавцов) приобрести этот товар,
3. Нет дискриминации продавцов или покупателей. Законодательные ограничения минимальны и одинаковы для всех участников рынка. Нет торговых привилегий.
4. Факторы производства абсолютно мобильны. Можно быстро увеличить производство любого товара, на который предъявлен платежеспособный спрос, итак же быстро свернуть или перепрофилировать производство.
5. **Все участники** рынка **равно** информированы (или не информированы) о ситуации на рынке и вокруг него. Нет эксклюзивных источников информации.
6. **Рынок является** источником средств существования для продавцов (торговцев), и они не могут произвольно покинуть его без существенных потерь.

Условиями, признаками **монополистической конкуренции** являются следующие.

1. Относительно небольшое число (10—25) производителей (продавцов) в каждой отрасли. Лидеры имеют **долю** в 10—15 % рынка, остальные участники — 3—5 %.
2. Товар дифференцирован по рыночным **сегментам**. Торговые марки защищены патентами, лицензиями, **зарегистрированными** товарными знаками. Монополистическая конкуренция — конкуренция торговых марок, брендов.

3. Информация распространяется неравномерно. Лидеры рынка имеют эксклюзивные источники информации, вплоть до собственных служб разведки и каналов передачи информации.
4. Барьеры для входа в рынок высоки.
5. Банковский капитал сливается с промышленным.
6. Крупнейшие компании отрасли начинают выходить за рамки национальных границ.

Олигополистическая* конкуренция является **частным** случаем монополистической. На рынке остается 3–7 очень крупных компаний. Доля каждой из них — от 7 до 40 %, входные барьеры в отрасль очень высоки. Конкуренция брендов и товарных линий. Информация распространяется достаточно равномерно, поскольку все участники, в силу своей экономической моши, имеют равный доступ ко всем источникам и средствам передачи информации. Капитал диверсифицируется и охватывает как производственную **сферу**, так и финансы, и сферу услуг (торговля, обслуживание). Национальные границы тесны, и самые крупные участники переходят к операциям в мировом масштабе.

Чистая монополия — это ситуация, когда одна компания контролирует более 35–65 % отраслевого выпуска продукции, в предельном случае — 100 %. Это возможно в случае, если у товара нет близких субститутов. Различают три вида монополии.

- «**Закрываю**», когда **защита** от проникновения на рынок обеспечивается юридическим путем. Так, в фармацевтической отрасли компания, создавшая новое лекарство, имеет монопольное право (на основе патента) на его использование в течение 15–20 лет.
- «Естественную», когда защита обеспечивается использованием какого-либо ресурса, раздел которого между несколькими участниками рынка экономически нецелесообразен. Например, строительство второго метрополитена или параллельной сети магистральных трубопроводов является экономическим абсурдом.
- «**Открываю**», когда положение монополиста сложилось исторически и никакой специальной защиты нет.

Цену монополиста другие участники рынка воспринимают как данность. В принципе он может назначать на свою продукцию любую цену, доступную самой обеспеченной части целевой аудитории. Но злоупотреблять этой возможностью не стоит. Высокие цены и, соответственно, высокий уровень рентабельности неизбежно привлечет в отрасль новых крупных участников, и... — конец монополии. **А** за расценками естественных (и прочих) монополистов пристально следит государство.

Монопсония — это монополия покупателя. Производить различные виды вооружений в принципе могут многие компании, но покупать их будет только государство. Аналогичная ситуация — на рынке наркосодержащих лечебных препаратов. Строить **железнодорожные** вагоны могут десятки заводов, а покупатель один — МПС**.

Олигос — редкий, один из немногих (*греч.*). Олигополия — рыночная власть нескольких компаний. Знакомое россиянам слово «**олигарх**» имеет тот же корень.

* Теперь это уже не так.

На рынке розничных продаж джинсовой одежды в Москве в 2001 г. ситуация была близка к классическому варианту свободной конкуренции. Не претерпела она серьезных изменений и к середине 2006 г.

Рынок ювелирных украшений также близок к состоянию свободной конкуренции. Самый крупный игрок на нем — компания «Адамас» — контролирует менее 10 % рынка. Доли остальных участников существенно меньше.

Рынок розничной торговли продуктами питания — рынок свободной конкуренции. Самые крупные его участники — розничные сети (их около 60 на всю страну) контролировали в 2006 г. лишь 20–25 % всего рынка. На долю самых крупных продовольственных сетей («Пятерочка», «Магнит», «Перекресток», «Ашан», «Метро», «Рамстор», «Лента», «Седьмой континент») приходилось менее 7 % рынка — на всех вместе. Каждая сеть в отдельности контролировала менее 1 % от оборота розничной торговли в стране.

Рынок выездного туризма (в целом) находится в состоянии свободной конкуренции. Ни одна из самых крупных компаний не имеет более 2 % на этом рынке. По отдельным туристическим направлениям (например, Крит или Италия) ситуация может быть иной. Скорее там имеет место олигополия. Так же как и по отдельным продуктам: «горящие путевки», «футбольные туры» и т. л.

Рынок общественного питания в любом крупном городе — рынок свободной конкуренции: десятки, а то и сотни кафе, баров, ресторанов. Доля каждого из них не превышает 2–3 % городского рынка. Доля сети — 10–15 %.

Дистрибуцией вина в России занимаются сотни компаний. Доля самой крупной из них («Русьимпорт» в 2004 г.) не превышает 4%. Но в рамках одного, пускай и крупного города, как правило, действуют уже не более 12–15 дистрибьюторов; и доля самых крупных из них на городском рынке может составлять до 25–30 %.

Рынок продуктов легкого приготовления в 2001 г. вступил в переходную стадию: от свободной к монополистической конкуренции. Она продолжается уже более 5 лет. К концу 2007 г. в отрасли, по всей видимости, останется 5–8 относительно крупных производителей, имеющих по 5–10 % рынка каждый (вместе около 40–50 % рынка), и сотня-другая мелких, доли которых не будут превышать 1 %, а в среднем — по 0,25–0,5 % от национального рынка.

В переходном состоянии пока находится и рынок книгоиздания. Формально в стране действуют около 10 тыс. издательств (реально — не более 6 тыс.). Доля подавляющего большинства из них в общем объеме издания книг в стране ничтожна — не более 0,1 %. Но уже сформировалось 10–15 издательств, доля каждого из которых превышает 1 % рынка. Эти издательства в ближайшие 2–3 года переведут рынок в состояние монополистической конкуренции.

На стадии монополистической конкуренции сегодня (2006 г.) в национальных границах находятся очень многие рынки: мороженого, маркетинговых исследований, добычи и переработки нефти, деловых еженедельников, макарон, овощных консервов.

Рынок пива — в переходном состоянии: от монополистической конкуренции к олигополии.

Рынок продаж мобильных телефонов также находится в переходном состоянии — от монополистической к олигополистической конкуренции. В 2004 г.

11 компаний контролировали около 70 % розничных продаж, а в 2006 — уже около 85 %. Кстати, надолго этих 11 компаний приходится только 26 % от общего количества салонов связи в России. Еще один великолепный пример действия закона Парето. В 2007 г. на долю 3 крупнейших игроков будет приходиться не менее половины продаж.

Рынок видеопроката в Москве — типичный рынок олигополистической конкуренции: 5 крупнейших сетей контролируют более 60 % пунктов проката и предоставляют более 70 % услуг в стоимостном выражении. Аналогичная ситуация на рынке кинопоказа: 3–8 торгово-развлекательных комплексов в крупном российском городе занимают позиции олигополистов в своих сегментах рынка.

Олигополия сформирована на рынке мобильной связи — 3 игрока с совокупной долей в 87 % и на рынке соков — 4 игрока с долей в 87 %. Пять значимых участников осталось и на российском табачном рынке, все сплошь международные компании: Phillip Morris, BAT, JTI, Reemstma, Gallaher.

Монополистическое положение имеют на своих рынках концерн «Газпром», РАО «ЕЭС России», ОАО «РЖД», Московский метрополитен и ряд других «естественных монополий».

Доминирующего положения на рынке цемента добились в конце 2005 г. компания «Евроцемент», поставившая под свой контроль около 40 % российского рынка и более 60 % рынка в Центральном федеральном округе (ЦФО). Это привлекло внимание Антимонопольной службы, которая наложила на компанию разнообразные санкции (вплоть до требования продать часть активов независимым игрокам). Обе стороны уже почти год отстаивают свою правоту в судах различных инстанций, а также апеллируют к мнению общественности через СМИ.

Определение уровня концентрации в отрасли

Для определения уровня концентрации и состояния конкуренции на рынке (в отрасли) существуют два показателя: более простой — индекс F3 (или F4) и чуть более сложный — индекс Херфиндаля—Хиршмана.

Индекс F3 рассчитывается как сумма рыночных долей трех самых крупных игроков. Федеральная Антимонопольная Служба России (ФАС) установила следующие границы:

- если F3 составляет менее 45 %, то такая отрасль считается относительно слабо концентрированной;
- если F3 от 45 до 70 %, то уровень концентрации считается сильным;
- при F3 более 70 % уровень концентрации в отрасли признается очень сильным, и такая отрасль попадает под пристальное внимание ФАС.

Иногда рассчитывают совокупную долю 4 крупнейших игроков рынка (индекс F4). Если он составляет менее 40 % — то такой рынок характеризует слабая концентрация и близость к свободной конкуренции; от 40 до 60 % — средняя концентрация, скорее монополистическая конкуренция; от 61 до 80 % — высокая концентрация, монополистическая или олигополистическая конкуренция; более 80 % — очень высокая концентрация, явная олигополия.

Индекс Херфиндаля—Хиршмана (ННІ) рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей всех значимых (с долей более 1 %) участников рынка.

где:

ННІ — значение индекса Херфиндаля;

q — доля компании на рынке в процентах.

Значение индекса меньше 500 соответствует свободной конкуренции.

Значение индекса от 500 до 1500 говорит о монополистической конкуренции.

Индекс ННІ от 1500 до 3000 указывает на олигополистическую конкуренцию. Индекс свыше 3000 пунктов указывает на монополию.

Антимонопольная служба подходит к использованию индекса Херфиндаля—Хиршмана еще проще:

- ННК 1000 — слабая концентрация;
- $1000 < \text{ННІ} < 2000$ — сильная концентрация;
- $\text{ННІ} > 2000$ — очень сильная концентрация.

Рассмотрим пример. По данным исследовательской компании DataQvest, мировой рынок сотовых телефонов (трубок) был в 2001 г. поделен следующим образом: Nokia — 33 %, Motorola — 16 %, Ericsson - 7,5 %, Samsung — 7,5 %, Siemens — 7 %, прочие — 29 %. (Отметим, кстати, что доля лидера в 2 раза превышала долю конкурента № 2 и более чем в 4 раза — игроков № 3, № 4 и № 5.)

Что делать с "Прочими"? Допустим, что их 10 и доля у каждого 3 %. Тогда сумма квадратов их долей будет равна 90. На самом деле этих «прочих» намного больше, а доля каждого из них — намного меньше, и сумма квадратов их долей скорее всего не превышает 30. А вот сумма квадратов долей 5 крупнейших участников составляет 1506, и не важно — прибавим мы к ней 30, 90 или даже 500. Мировой рынок сотовых телефонов — рынок олигополистической конкуренции.

Компания «Русский бисквит» оценивает состояние конкуренции на своем рынке как переходное от монополистической к олигополистической. На рынке работают 9 крупных производителей, контролирующих до 95 % рынка. 5 % приходится на импорт. Деление рынка происходит следующим образом (рис. 14.1).

Компания «АльтерВест» оценивала конкуренцию на своем рынке (мороженое) в 2001 г. как свободную. В качестве доказательств представлены следующие факты: большое количество производителей — более 300 (данные Союза Мороженщиков России), каждый производитель имеет около 100 наименований продукции, названия которых практически ни у кого не защищены авторским правом (кроме Nestle). Лидер отрасли — компания Nestle — в 2001 г. имела не более 6 % рынка, доля «Айс-Фили» не более 4 %, доли «Инмарко» и «Русский холод» — не более 3 % у каждой, «АльтерВест» и «Метелица» — по 1 %, остальные менее — 0,5 %. Таким образом, если подсчитать индекс ННІ, то он был бы равен менее 100 пунктов.

К 2005 г. ситуация радикально изменилась. В лидеры вышла новосибирская компания «Инмарко» с долей в 10 %. В спину ей дышит «Талосто» с 9 % (погло-

ившее «Смайл» и «Метелицу»). «Русский холод», Nestle и «Рамзай» (объединившись с «Айс-Фили») имеют по 5 % рынка. Индекс ННІ стремительно приближается к 300 пунктам, а там и до 500 недалеко.

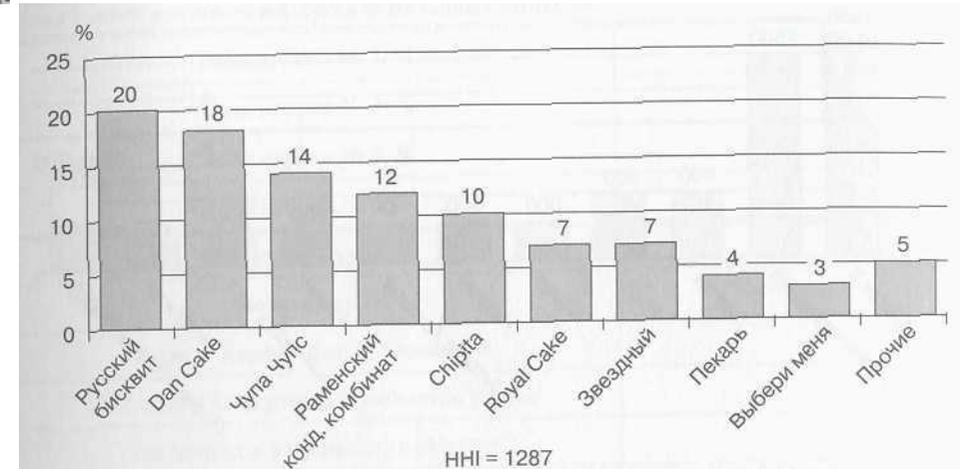


Рис. 14.1. Ведущие игроки рынка бисквитов, 2002 Г.

На рынке пива в 2004 г. доли ключевых игроков распределялись следующим образом (рис. 14.2).

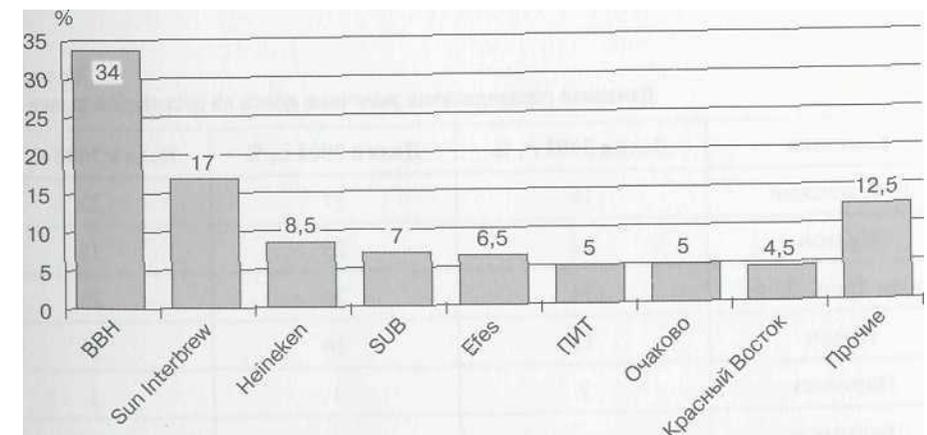


Рис. 14.2. Ведущие игроки рынка пива, 2004 г.

На рынке фармацевтической дистрибуции в 2005 году, по данным «Фармэксперт», объемы ключевых игроков распределялись следующим образом (рис. 14.3).

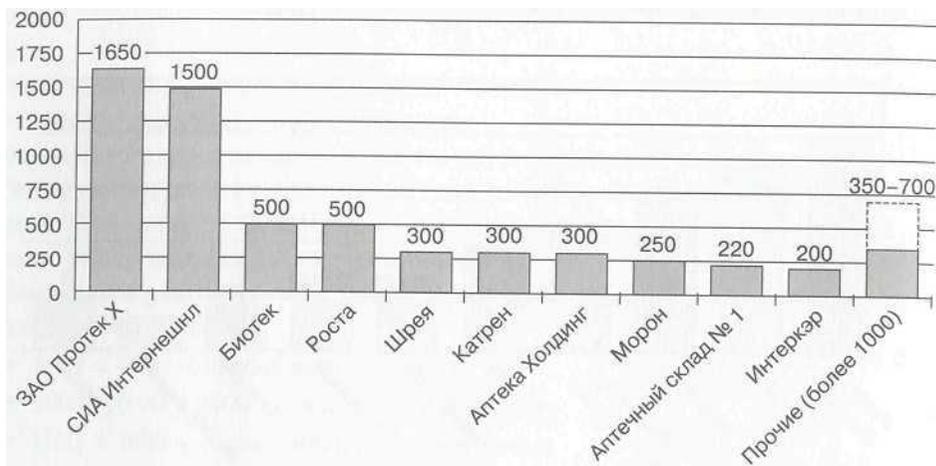


Рис. 14.3. Ведущие игроки рынка фармдистрибуции, 2005 г., млн долл.

Как видим, распределение долей между ведущими игроками может динамично меняться, особенно в случае, когда состояние конкуренции далеко от равновесного. Особенно поражает быстрая смена лидера на отечественном рынке соков (табл. 14.1).

Таблица 14.1
Динамика распределения рыночных долей на российском рынке соков

Компания	Доля в 2002 г., %	Доля в 2004 г., %	Доля в 2006 г., %
Лебедянский	16	27	25
Мултон	22	25	22
Вимм-Биль-Данн	34	24	20
Нидан	12	14	11
Пармалат	2	1	1
Балтимор	—	1	1,5
Ультра-Троя	1	1,5	1,5
Сады Придонья	0,5	1	2
Ноян	—	0,5	1
Тымбарк	—	—	1
Прочие	12,5	5	14

Пожалуйста, заполните следующую таблицу.

Доля самого крупного конкурента на нашем рынке, %	
Доля игрока № 2, %	
Доля игрока № 3, %	
Доля игрока № 4, %	
Доля игрока № 5, %	
Показатель F3	
Показатель F4	
Индекс Херфиндаля—Хиршмана	
Состояние конкуренции на нашем рынке	
Тенденция к изменению в сторону	

ГЛАВА 15

Устойчивые конкурентные преимущества

Если не можешь победить — вздуй цену победы противника до уровня нерентабельности.

У., автор(ы) книги «Менеджер мафии»

Для достижения успеха на рынке компания должна обладать устойчивыми конкурентными преимуществами (УКП) над своими соперниками. Речь идет именно об устойчивых и явных преимуществах, а не просто о сильных сторонах или активах компании. Наверное, никто не станет спорить с тем, что компания Pepsi имеет весьма узнаваемый, известный и очень дорогой бренд. Тем не менее на рынке колы компания не имеет УКП по «статье» «известность бренда» (ни в мире, ни в США, ни в России), поскольку единственный бренд, с которым его можно сравнить, — это Coca-Cola. Ничуть не менее известный и даже более дорогой. Такой вот парадокс «рынка на двоих».

В середине 80-х гг. XX в. в США был проведен большой опрос (в нем приняли участие более 400 топ-менеджеров 250 наиболее успешных компаний) на тему: «Что позволяет завоевать и удерживать лидерство на рынке?» Анализ полученных ответов позволил сгруппировать возможные УКП в 6 областей.

Brand

Крупнейшая доля рынка.

Заметный отрыв от ближайшего конкурента.

Узнаваемость марки.

Вхождение ее в комплекты осведомленности и выбора, в том числе в качестве заменителя.

Репутация производителя высококачественной продукции.

Формирует доверие потребителей к компании и ее продуктам.

Реклама, создающая искомый имидж и поддерживающая позиционирование компании и ее продуктов.

Marketing

Понимание потребителей. Формируется в ходе проведения маркетинговых исследований. Позволяет адаптировать предложение компании к вкусам и запросам потребителей.

Высокий уровень сервиса, ориентация на потребителей.

Поддержка обратной связи с потребителем через CRM-системы.

Грамотное сегментирование рынка, фокусирование и дифференцирование.

Оптимальный ассортимент. Широта ассортимента. Грамотное управление ассортиментом.

Personal

Квалификация менеджеров, инженерно-технических работников и персонала, занятого в сбыте.

Видение. Понимание рынка и своего бизнеса.

Опыт и репутация, деловая культура.

Предприимчивость, инициатива, инновации.

Price

Низкие издержки производства. Дают возможность устанавливать низкие цены или снижать их в ответ на действия конкурентов. Позволяют получать высокую прибыль, являющуюся источником для дальнейшего роста.

Умение грамотно дифференцировать цены, формировать ценное предложение для каждого сегмента. Позволяет назначать достаточно высокие цены, принимаемые потребителем как оправданно высокие, поддерживающие репутацию фирмы как производителя продукции высокого качества.

Resource

Техническое, технологическое превосходство.

Финансовое превосходство, в том числе благодаря мощной материнской компании.

Исключительные права: патенты, разработки, лицензии и т. п.

Promotion

Сильная логистика.

Разветвленная дистрибуция.

Хорошие отношения с дистрибьюторами.

Сильная позиция по отношению к дистрибьюторам.

Ниже приведено несколько примеров УКП.

Устойчивые конкурентные преимущества компании «Евросеть», 2005 г.

Наибольшая среди ритейлеров доля рынка розничных продаж услуг сотовой связи. Обеспечивает сильные позиции в переговорном процессе с операторами услуг мобильной связи.

Доступность, простота и быстрота коммуникаций между акционерами и топ-менеджерами, а также рядовыми сотрудниками компании. Обеспечивает быстроту принятия и исполнения основных управленческих решений, мобильность в реагировании на меняющиеся условия внешней среды.

Практическое отсутствие страха перед любой, даже самой трудной задачей, поставленной перед коллективом.

Креативность и **куражность** компании. Харизматический лидер (Евгений Чичваркин). Обеспечивает дополнительный интерес со стороны средств массовой информации и снижает расходы на рекламу и PR.

Устойчивые конкурентные преимущества ЗАО "Журнал «Эксперт», 2005 г.

11 лет на рынке. Дольше только Издательский дом «Коммерсантъ». Большой опыт работы в различных условиях: стагнация середины 90-х, кризис 1998–1999 гг., большой экономический подъем в 2000-2005 гг.

Авторитет в деловых, политических, образовательных кругах. Интервью «Эксперту» с охотой дают министры и крупные бизнесмены, лидеры мнений и ректоры вузов.

Несколько «золотых перьев»*, не сотрудничающих с другими изданиями.

Региональные «дочерние» издания: «Эксперт-Северо-Запад», «Эксперт-Урал», «Эксперт-Сибирь», «Эксперт-Волга», «Эксперт-Казахстан», «Эксперт-Украина». Способствуют укреплению позиций федерального издания на своих рынках.

Проекты и дочерние кимпании: «Эксперт РА» — рейтинговое агентство, «Эксперт-ДАТА» — маркетинговое агентство, Аналитический центр, Конкурс Русских Инноваций. Поддерживают репутацию журнала как источника эксклюзивной, достоверной аналитической информации.

Устойчивые конкурентные преимущества Федерального Государственного Унитарного Предприятия «Почта России» на рынке денежных переводов, 2005 г.

Широта охвата территории страны: 40 тыс. отделений, во всех городах и крупных сельских населенных пунктах. Ни у одного банка (включая "Сбербанк») даже близко нет такого количества пунктов приема и выдачи платежей.

Доверие населения. Более 90 % граждан в возрасте от 16 до 65 лет пользуются услугами «Почты России» не реже 1 раза в полгода. Услугами банков пользуются менее 60 % граждан этой возрастной группы. Услугами специализированных компаний типа American Express или DHL — менее 15% жителей крупных городов.

Низкие издержки позволяют установить тарифы на 1-2 процентных пункта ниже, чем у ближайших конкурентов, и при этом получать хорошую **прибыль**.

А вот у Института Социальных Коммуникаций и компании «Империал вин» не было устойчивых конкурентных преимуществ. И поэтому им было очень тяжело найти **адекватный ответ** при неблагоприятном изменении внешней среды.

У компании «Дарья» (в 2001 г.) тоже не было устойчивых конкурентных **преимуществ**, разве что узнаваемый бренд. Правда, внешняя среда была (и остается) достаточно благоприятной. Может, и поэтому тоже Олег **Тиньков** предпочел продать этот

* Так называют журналистов, **чи** статьи имеют самостоятельную **ценность**, сопоставимую или даже **большую**, чем репутация того издания, для которого они пишут.

бизнес более мощной структуре, которая могла бы такие преимущества создать. Впрочем, не очень похоже, чтобы это действительно удалось сделать в течение **следующих 5 лет**.

Пожалуйста, назовите У КП Вашей компании.

3.

ГЛАВА 16

Аналитическая схема Майкла Портера

Маркетинг есть просто цивилизованная форма ведения военных действий, где большинство сражений выигрывается словами, идеями и тренированным мышлением.

Альберт Эйвори, Джек Траут

В середине 70-х гг. XX в. Майкл Портер предложил весьма простую схему для анализа угроз, которые могут возникнуть для любой компании (рис. 16.1).

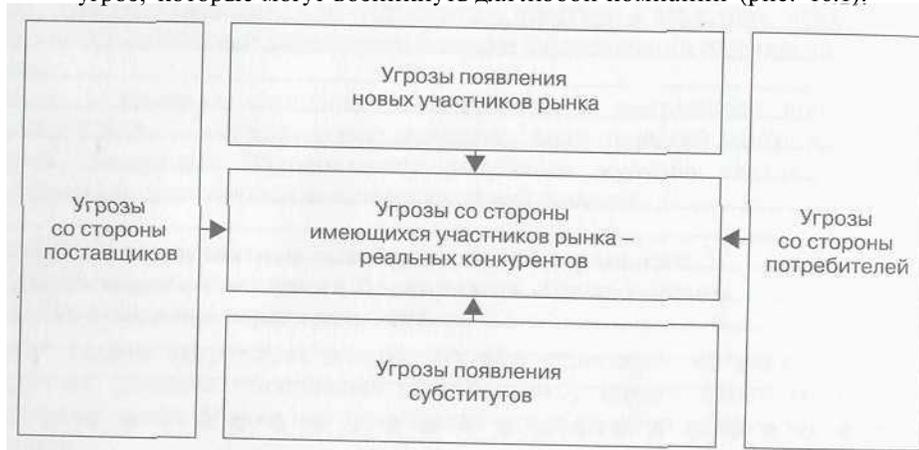


Рис. 16.1. Пять сил Портера: общий вид

Угрозы проистекают от пяти сил*, действующих на «поле» любой компании:

- имеющих участников рынка, реальных конкурентов; компаний, которые пока не являются участниками рынка, но могут прийти на него, привлеченные его объемом, доходностью или темпами роста;
- компаний, способных предложить товары и услуги, которые могли бы выступить в качестве субститутов (заменителей) тех, что сегодня предлагают фирма и ее реальные конкуренты;
- компаний, осуществляющих поставки необходимой продукции, будь то сырье, оборудование, комплектующие, готовая продукция и т. п.;
- компаний (или физических лиц), являющихся потребителями наших товаров или услуг.

* Поэтому эту схему иногда называют «Пять сил Портера». Для полного ознакомления с концепцией Портера рекомендую прочесть его книгу «Конкурентная стратегия» (Альпина,

Угрозы со стороны имеющих конкурентов — постоянно действующий фактор. Конкурентная борьба не прекращается ни на минуту. Она может протекать в более острой или более мягкой форме, она может вестись открыто или латентно, она может принимать весьма жесткие формы или вестись по «джентльменским» правилам. Но она всегда есть. Наиболее остро она ведется на стагнирующих или вялорастущих рынках, поскольку, за редким исключением, ведущие производители всегда планируют расширение производства, рост сбыта, а следовательно — увеличение своей доли рынка за счет конкурентов.

Единственный способ противостоять этой угрозе состоит в постоянном отслеживании действий конкурентов и активном ведении конкурентной борьбы с использованием всех законных методов и приемов современного маркетинга и менеджмента.

Нас должна интересовать вся информация о конкурентах. Ключевые вопросы, предложенные Портером, приведены ниже.

1. Их текущая стратегия — как осуществляют конкуренцию в настоящее время. Что они делают?
2. Их будущие цели — на всех уровнях управления и по множеству параметров. Что ими движет?
3. Их представления относительно себя и отрасли. Их Видение.
4. Их потенциальные возможности: анализ преимуществ и слабых сторон. Что способны делать?

Кроме того, к приведенному выше списку можно добавить еще несколько вопросов.

- Удовлетворен ли конкурент своей текущей позицией?
- Какие вероятные действия или изменения стратегии может предпринять?
- Каковы его уязвимые места?
- Что может вызвать наиболее сильные и эффективные ответные меры с их стороны?
- И т. д. и т. п.

Угрозы проникновения на рынок новых конкурентов также относятся к числу постоянно действующих факторов. Особенно высока эта угроза в отраслях с высоким уровнем рентабельности (они привлекают инвесторов), высокими темпами роста, низкими входными барьерами*.

Противостоять этой угрозе можно, заняв все имеющиеся сегменты и ниши рынка — тактика «выжженной земли», а также повышая уровень входных барьеров на рынок.

* Под «входными барьерами» понимают прежде всего необходимый размер капиталовложений для организации дополнительной бизнес-единицы: завода, фабрики, магазина, компании и т. п. К числу барьеров также относят: получение лицензий (и прочих разрешений), возможности аренды земельных участков (и доступа к другим ограниченным ресурсам: воде, частотам и т. д.), патенты, необходимый уровень рекламной поддержки, наличие квалифицированных кадров.

Проанализировать стоит не только барьеры входа, но и барьеры выхода из отрасли (с рынка). В зависимости от того, каковы они, будет различаться и уровень доходности. Вот еще одна матрица от Майкла Портера (табл. 16.1).

Таблица 16.1
Зависимость доходности отрасли от уровня барьеров входа и выхода

	Барьеры выхода низкие	Барьеры выхода высокие
Барьеры входа низкие	Низкая стабильная доходность	Низкая доходность. Высокие риски
Барьеры входа высокие	Высокая стабильная доходность	Высокая доходность. Высокие риски

Настоящие субституты для целых отраслей или категорий появляются на рынке редко. Однако их появление, как правило, приводит к «отмиранию» товарных категорий, которые они замещают.

- Через 60 лет после появления первого парохода завершилась эпоха парусных судов, продолжавшаяся несколько тысячелетий.
- Через 40 лет после того, как Даймлер собрал первую «самодвижущуюся повозку», завершилась эпоха транспортных средств на конной тяге и начался «век автомобиля».
- Через 25 лет после появления первых бытовых магнитофонов завершился жизненный цикл виниловых дисков и устройств для их проигрывания. Сегодня мы наблюдаем, как компакт-диски «добивают» обычные кассеты. Последние 25 лет назад «убили» катушечные магнитофоны.
- Крупные торговые центры: гипермаркеты, «моллы», «каньоны» — «убивают» бизнес специализированных независимых магазинов, и последним приходится объединяться в сети.

Противостоять процессу появления субститутутов очень трудно. Но отдельные удачные примеры такого противостояния можно привести. Так, производители принадлежностей для бритья: станков, лезвий, кремов и т. п. — вот уже более 40 лет успешно отбивают атаки на свой рынок со стороны производителей электрических бритв.

Производители фотоаппаратов и пленки, требующей проявки, вместе с сетями фотолабораторий в 80-е и 90-е гг. XX в. успешно отбили атаку на свой рынок со стороны производителей аппаратов и пленки для «моментальной фотографии». Интересно, справятся ли они с наступлением «цифры»? Мне кажется, что нет. (Но и Polaroid казалось, что он вот-вот отправит пленочные фото на «свалку истории». А нет — он сам там оказался.)

Угрозы со стороны поставщиков относятся к числу внезапно возникающих. Они тем более реальны, чем менее наши поставщики зависят от нас (чем меньше доля наших покупок в их совокупных продажах) и чем более мы зависим от них (чем больше доля их поставок в наших закупках).

Профилактическая работа по отражению этой угрозы состоит, с одной стороны, диверсификации поставщиков: в идеальном случае каждой поставляемой позиции или группе компании следует иметь не менее 4 поставщиков, на долю каждого из которых приходилось бы не более 40 % объема поставок. С другой стороны, следует стремиться «привязать» к себе каждого поставщика, обеспечивая ему максимальную возможную долю сбыта. В идеальном случае она может достигать 100 %.

Угрозы со стороны потребителей, напротив, не относятся к числу внезапно возникающих. Большинство потребителей характеризуются достаточно высоким уровнем лояльности к однажды выбранным маркам или компаниям, хотя бы в силу инерции и транзакционных издержек (и рисков), связанных со сменой поставщика. Отказ от потребления продукции той или иной компании редко бывает связан со сменой настроения или внезапным изменением вкусов. Чаще всего это результат последовательной цепи ошибок и просчетов, допущенных самой компанией: невнимания в сигналах, которые явным или чаще косвенным образом рынок и потребители посылают своим поставщикам. Это относится как к потребителям — физическим лицам (домохозяйствам), так и к потребителям от имени юридических лиц (снабженцам).

Как отразить угрозу утраты потребительской лояльности? Внимательно изучать потребности, вкусы, запросы, ожидания, образ жизни, систему ценностей и материальные возможности своих потребителей! И тогда наметившиеся изменения будут замечены заблаговременно, и компания получит время для их учета в своей политике.

Вот как выглядел анализ по схеме Портера для концерна «Группа Союз» в конце 2000 г.

Угрозы со стороны поставщиков носят весьма незначительный характер. Это связано с тем, что компания предлагает очень большой ассортимент продукции в своих фирменных магазинах. Только по крупным товарным группам — около 10: аудио и видео на различных носителях, книги, музыкальные инструменты и аксессуары, фототовары и т. д. И по каждой из товарных групп существует не менее 5 поставщиков, доля самого крупного из которых не превышает 30 % в объеме поставок по товарной группе. Следовательно, отказ от поставки или несвоевременная поставка со стороны даже нескольких поставщиков одновременно не приведет к каким-либо серьезным последствиям. Естественно, имеется оперативный товарный запас, способный покрыть сбой в поставке. «Группа Союз» является крупным и весьма надежным потребителем. Поставщики считают большой удачей работу с этой компанией. Между ними ведется жесткая конкуренция за этот канал сбыта. Так что замена вышедшего или увеличение числа поставщиков не составит серьезной проблемы для компании.

Угрозы со стороны изменения тематических вкусов потребителей или спроса на те или иные виды носителей, в силу специфики бизнеса, относятся к числу постоянно действующих факторов.

Компания внимательно следит за всеми изменениями и оперативно реагирует на них путем сокращения или увеличения торговых площадей, отдаваемых под те или иные товарные

группы. В частности, в 2002 г. планируется увеличить площади под торговлю компакт-дисками (сократить — кассеты) и DVD (сократить — VHS).

Угрозы со стороны новых участников рынка также весьма реальны. Возможен приход на российский рынок крупных западных музыкальных ритейлеров, например Virgin, с площадью магазинов от 5000 м². Также не исключен приход на рынок Москвы и Санкт-Петербурга региональных ритейлеров, которые ранее занимались сбытом пиратской продукции.

В связи с этим планируется строительство нескольких крупных магазинов, площадью от 5000 м², а также экспансия на другие рынки, возможно книготорговой. Не исключается и заключение стратегического альянса с крупным западным партнером.

Угрозы со стороны субститутов состоят прежде всего в расширении кинопрокатных сетей, таких как «Каро-фильм», «Империя кино», дальнейшем развитии видеопрокатных сетей, а также в переходе части аудио- и видеоконтента в Интернет.

В связи с этим предполагается открытие собственной сети пунктов видеопроката, а также отладка технологии передачи, трансляции и продажи аудио- и видеоинформации через Интернет.

А так выглядел анализ по схеме Портера для компании «Дарья» в конце 2001 г.

Угрозы со стороны поставщиков в целом расцениваются как слабые. Компания является надежным потребителем. Ее доля в закупках у 10–15 основных поставщиков весьма высока. Так что зависимость носит обоюдный характер. Единственное, чего следует ожидать, — это сокращения срока кредитования со стороны поставщиков. В связи с этим компания намерена сократить сроки оплаты за поставленную продукцию, а для этого необходимо увеличить оборотные средства.

Угрозы со стороны потребителей состоят в постоянно растущей требовательности с их стороны. Сегодня недостаточно просто иметь хороший товар. Он должен быть лучшим. К тому же изменяется структура спроса: по одним позициям он снижается, по другим — растет.

«Дарья» постоянно работает над качеством и имиджем своей продукции. Приобретено специальное оборудование для дефростации мяса, что положительно сказывается на вкусовых качествах фарша. Проводится постоянный мониторинг спроса. Ведутся (финансируются) исследования стиля жизни потенциальных потребителей.

Угрозы со стороны новых потенциальных участников рынка расцениваются как весьма высокие. Барьеры входа в отрасль достаточно низки. В принципе начать производство можно, имея сумму в 50–100 тыс. долл.

Противостоит этой угрозе компания с помощью инвестиций в свой бренд, стоимость которого уже составляет несколько миллионов долларов*.

Ключевой **угрозой со стороны субститутов** является переключение части потребителей (наиболее обеспеченной, что самое неприятное) на «фаст-фуд» и «рэди-милз» — готовые блюда, которые требуется только разогреть в микроволновке за 2–3 минуты.

• Компания внимательно следит за развитием этих рынков и готовится к возможности выхода на них.

* В конце 2001 г. бренд «Дарья» был продан за 4 млн долл. компании «Планета Менеджмент Сервис».

Так выглядел анализ по схеме Портера для компании «Русский бисквит» в 2002 г.

Угрозы со стороны имеющихся конкурентов. Благодаря относительной стабилизации рынка, ожидать усиления конкурентной борьбы не стоит. Производственные мощности конкурентов полностью загружены. Дестабилизирующим фактором может стать резкое увеличение одним из конкурентов своих производственных мощностей, что в 2003 г. маловероятно. **Ценовой** войны в межсезонье с целью поддержать продажи вследствие низкой рентабельности не ожидается.

Угрозы появления новых участников рынка. Угроза проникновения на рынок новых конкурентов чрезвычайно мала вследствие низкой рентабельности отрасли, наличия «закрытых» технологий производства и отсутствия на рынке оборудования конкурентоспособных предложений.

Угрозы со стороны поставщиков. Угрозы невелики вследствие существенного превалирования в рецептуре производства продукции биржевых товаров — муки и сахара. Цены на импортные ингредиенты находятся на стабильном уровне, и уровень поставщиков — крупных мировых компаний — позволяет рассчитывать на отсутствие перебоев в поставках и соблюдение контрактных обязательств.

Угрозы со стороны потребителей. В перспективе рассматриваются как наиболее серьезные в связи с возможным изменением вкуса потребителей. Если экстраполировать ситуацию на подобном рынке в Европе, можно констатировать, что жизненный цикл продукции составит около 10 лет и вскоре возможна коррекция вкусов в сторону другой продукции. К изменению вкусов будет также подталкивать, возможно, быстрое развитие в регионах России малых предприятий по производству кондитерских (бисквитных) изделий по мере роста экономики, что спровоцирует переход потребителей на продукцию с более высокими потребительскими характеристиками.

Угроза появления субститутов. Основной угрозой считается появление широкого ассортимента свежей выпечки.

Так выглядел анализ по схеме Портера для компании «АльтерВест» в 2003 г.

Угроза появления новых участников рынка. Возвращение после кризиса мировых лидеров на рынке мороженого. В частности, компании «Юнилевер», которая после 1998 г. покинула рынок мороженого в России как производитель. В настоящее время ведется активная рекламная кампания ряда марок компании. Компании «АльтерВест» пока неизвестно, где размещает свои заказы на производство «Юнилевер», но до кризиса часть заказов выполнял именно «АльтерВест».

Угрозы со стороны поставщиков. На рынке поставщиков достаточно высок уровень конкуренции, и угрозы с их стороны достаточно малы. Можно говорить о положительных тенденциях для производителей мороженого, а именно о снижении цен на сырье, что позволяет повысить рентабельность производства. Угрозы, исходящие со стороны поставщиков упаковки, напрямую связаны с курсом национальной валюты по отношению к евро, так как большая часть упаковки производится в Европе.

Угроза появления субститутов. О появлении принципиально новых товаров-заменителей пока говорить не приходится, но явно чувствуется влияние рынка пива на рынок мороженого, о чем свидетельствуют данные мониторинга розницы, проведенного компанией в мае

2003 г.: в морозильных прилавках для мороженого оно отсутствовало, поскольку продавцы заполнили их емкостями с пивом.

Угрозы со стороны потребителей. Угрозы со стороны **потребителей** вытекают из возможного появления субститутов, что описано выше.

Угрозы со стороны конкурентов. Лидеры отрасли активно ведут рекламные кампании. «Инмарко» сдает свои фирменные прилавки в безвозмездное пользование. «Русский холод» расширяет **свою** розничную сеть. Самый крупный в Москве розничный продавец мороженого «Рамзай» строит сеть ресторанов и расширяет сеть своих фирменных киосков. В компании «АльтерВест» разработана программа по отражению вышеназванных угроз.

Так выглядел анализ по схеме Портера для **компании «Сайрус Системс»** в 2005 г.⁴

Интенсивность конкуренции в отрасли контрольно-измерительного оборудования сильная, что также обусловлено высокой конкуренцией производителей измерительной техники в мире.

С либерализацией рынка в начале 90-х гг. мировые лидеры отрасли устремились в Россию осваивать новый потенциально перспективный рынок. Поскольку телекоммуникационный рынок России в силу своей молодости, неопределенности и отсутствия "правил игры" таил множество подводных камней, производители измерительной техники выбрали модель ведения бизнеса через российских партнеров-дистрибьюторов. Таким образом, со временем острая глобальная конкуренция мировых лидеров рынка контрольно-измерительного оборудования отразилась и на степени конкуренции данной отрасли на российском рынке, которая в настоящее время является весьма острой.

При этом компании используют следующие методы конкурентной борьбы:

- ценовая конкуренция;
- конкуренция по характеристикам товара: полная зависимость от **производителей**, т. е. глобальная конкуренция производителей в мире, напрямую влияет на данный метод конкуренции в России;
- конкуренция в области уровня обслуживания клиентов: техническая поддержка, обучение, проведение семинаров и презентаций и т. п.

Вместе с тем высокая доходность бизнеса для компаний — производителей техники не имеет прямого соответствия с уровнем доходности конкурентов отрасли контрольно-измерительного оборудования в России, поскольку практически все компании являются локальными дистрибьюторами производителей со всеми вытекающими ограничениями.

Вероятность вхождения на рынок новых компаний достаточно невелика, что обусловлено следующими причинами:

- высокая конкуренция;
- средний уровень доходности отрасли;

⁴ Данный пример любезно был предоставлен **Автору** слушателем программы **МВА-маркетинг** Высшей Школы Экономики (ГУ-ВШЭ) Сергеем Некрасовым; за что ему большое спасибо.

- необходимость обладать сильным интеллектуальным потенциалом из-за высокотехнологичного характера отрасли, что непременно потребует значительных начальных инвестиций нового конкурента в обучение своих специалистов (наличие эффекта обучения) и налаживание связей с поставщиками данной высокотехнологичной техники;
- ярко выраженная приверженность **покупателей** к определенным типам и маркам оборудования, уже представленным на рынке России;
- государственное регулирование отрасли «Связь» предъявляет жесткие требования к вопросам сертификации оборудования в России, что является достаточно серьезным барьером для вхождения в отрасль, поскольку данный аспект связан с достаточно серьезными расходами, что для нового конкурента будет являться очень серьезной трудностью на пути к становлению;
- очень серьезным барьером служат установление контакта с производителем и отладка работы с ним в вопросах ценовой политики, логистики и формирования маркетинговой политики продвижения оборудования;
- необходимость изучения и установления контактов с клиентами, так как успех бизнеса в данной отрасли во многом зависит от качества взаимоотношений с заказчиками;
- как следствие из перечисленных выше факторов, на начальном этапе действий нового конкурента у него возникнут проблемы в части экономии на масштабе, когда низкий уровень продаж не дает возможности договориться о преференциях с поставщиком оборудования.

Давления со стороны товаров-заменителей практически не существует ввиду почти полного отсутствия таковых. Однако с развитием телекоммуникационных технологий и в силу сильной конкуренции производителей телекоммуникационного оборудования начинает появляться оборудование связи со встроенными системами контроля и тестирования, а также чисто программные продукты, претендующие на роль средств измерений. Сейчас это влияние невелико, однако данную тенденцию необходимо учитывать при разработке стратегии.

Рыночная власть поставщиков находится на минимальном уровне в силу сильной конкуренции в отрасли, возможности покупателей приобрести схожий товар другого производителя, а также из-за того, что контрольно-измерительное оборудование не является одной из приоритетных статей расхода потребителей, поскольку сети связи могут в принципе функционировать и без него.

Влияние компаний-потребителей в отрасли трудно переоценить, особенно если речь идет о крупных операторах связи, на долю которых приходится порядка 85-90 % бизнеса. При этом все крупные закупки измерительной техники проходят через тендеры, и потребители жестко диктуют условия относительно технических ценовых характеристик интересующего их оборудования. При этом чем крупнее заказчик и чем больше оборудования он закупает, тем больше его влияние на поставщиков. Соответственно, очень важной составляющей ведения бизнеса компаний в данной отрасли является установление особых условий работы с крупными клиентами, чего можно добиться, только будучи крупным поставщиком высококачественной надежной техники по приемлемым ценам и предлагая различные дополнительные преимущества по обслуживанию заказчиков. Безусловно, этого можно достичь только при реализации тщательно проработанной стратегии развития бизнеса и предлагая на рынке дифференцированную от других модель предоставления услуг.

Так выглядел анализ по схеме Портера для компании «Империял вин» в 2005 г.

Угрозы со стороны конкурентов. Высокие. Конкурентов много. Некоторые из них ведут весьма агрессивную политику: демпингуют, выпускают вино с похожими на ведущую марку («Душа монаха») названиями. Противостоять этим угрозам можно, только укрепляя имидж и репутацию кампании и ее продукции, увеличивая расходы на продвижение, укрепление отношений с дилерами.

Угроза появления новых участников рынка. Постоянно. Барьеры входа в отрасль низкие. Так что это даже не «угроза», а просто постоянно действующий фактор. Противостоять ему можно и нужно так же, как и в случае с имеющимися конкурентами. Появление крупного (с долей более 7-8 % рынка) игрока оценивается как маловероятное.

Угрозы со стороны поставщиков. Низкие. Две трети продукции поставляется с собственного завода в Молдавии. Остальное — покупки на мировом рынке, по мировым ценам. Доли отдельных внешних поставщиков в обороте компании составляют 1-2 %. Эти поставщики могут очень легко и быстро быть заменены другими. В Европе — перепроизводство вина. Любой производитель с удовольствием будет поставлять его в Россию, надежному платежеспособному дистрибьютору.

Угроза появления субститутов. Высока. Это прежде всего слабоалкогольные коктейли (в алюминиевых банках), а также пиво, но оно уже почти достигло своего пика. А вот коктейли — растущий сегмент, и он «отъедает» у вина по несколько процентов годового роста, особенно в возрастной группе 16-27 лет. В качестве ответа на эту угрозу компания прорабатывает возможность выпуска под своим брендом слабоалкогольного напитка на основе натурального виноградного вина.

Угрозы со стороны потребителей. Высокие. Потребители — это прежде всего мелкооптовые торговцы и предприятия розничной торговли. За вход в розничные сети необходимо оплачивать «входной билет». Его цена с каждым годом растет. Лояльность со стороны мелкооптовых торговых компаний низкая. Требуется перманентное стимулирование. В качестве реакции на эту угрозу компания прежде всего рассматривает увеличение расходов на продвижение (трейд-маркетинг) и укрепление бренда компании и продуктовых брендов у конечных потребителей.

А как выглядит анализ по схеме Портера для Вашей компании?
Угрозы со стороны поставщиков:

Ваши действия:

Угрозы со стороны потребителей:

Ваши действия:

Угрозы со стороны новых участников;

Ваши действия:

Угрозы со стороны субститутов:

Ваши действия:

ГЛАВА 17

SWOT-анализ

Ставить перед собой заведомо недостижимую цель или цель, достичь которой можно только при чрезвычайных обстоятельствах, — не значит обладать «похвальным честолюбием». Это просто глупо.

Питер Друкер

Весьма близок к анализу позиции бизнеса по схеме Майкла Портера анализ, проводимый по схеме SWOT*.

Если принять во внимание, что силы и слабости имеют внутренний источник, а возможности и угрозы — внешний по отношению к бизнесу, то результаты такого анализа уместно будет представлять в виде матрицы из четырех квадрантов (табл. 17.1, 17.2).

Поскольку я принимал непосредственное участие в работе по составлению матрицы SWOT-анализа для Института Социальных Коммуникаций, я могу более подробно прокомментировать каждый квадрант.

Таблица 17.1

Матрица SWOT-анализа; общий вид

	Силы, возможности	Слабости, угрозы
Внутренние		
Внешние		

* S — Strengths (силы) — анализ сильных сторон позиции бизнеса; W — Weaknesses (слабости, опасности) — анализ слабых сторон позиции бизнеса и возможных углов атаки на него; O — Opportunities (возможности) — поиск и анализ новых возможностей для развития бизнеса; T — Threats (угрозы) — анализ и отражение угроз бизнесу.

Таблица 17.2
Матрица SWOT-анализа. Институт Социальных Коммуникаций, февраль 1998 г

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	<p>Мощный преподавательский состав. Опыт работы на рынке — 6 лет. Удобное место расположения — рядом с м. «Академическая».</p> <p>Собственные издательские программы. Исследовательское подразделение. Грамотно выстроенный бренд, основанный на собственном фирменном стиле. Дополнительные развивающие программы. Возможность трудоустройства лучших выпускников</p>	<p>Слабая материальная база. Арендные в колледже классы находятся в посредственном состоянии. Нет военной кафедры — над юношами постоянно висит угроза призыва в армию. Нет государственной аккредитации — возможна дискриминация дипломов. Нулевой темп роста общего числа учащихся</p>
Внешние	<p>Расширение продуктового ряда — запуск программ MBA или второго высшего образования. Экспансия в регионы; Казань, Нижний Новгород, Саратов. Усиление непрофильных видов деятельности</p>	<p>Неустойчивое экономическое положение в стране. Законодательная база деятельности негосударственных вузов слаба и туманна. Политика властей по отношению к негосударственным вузам принимает недружественный характер. Усиление конкуренции в связи с коммерциализацией деятельности госвузов</p>

Внутренние силы

С Институтом на тот момент сотрудничало около 40 преподавателей, в том числе 5 докторов и 20 кандидатов наук. Более половины преподавателей были моложе 35 лет, что тогда являлось, да и сейчас является, большой редкостью. Многие преподаватели института работали также в ведущих российских вузах: МГУ им. М. В. Ломоносова, РЭА им. Г. В. Плеханова, АНХ при Правительстве РФ.

В то же самое время около 10 преподавателей являлись практиками — руководителями или ведущими специалистами рекламных и консалтинговых компаний. Помимо исключительно интересной работы в условиях творческой свободы, предоставляемой администрацией института, преподавателей, безусловно, привлекал и весьма достойный уровень оплаты труда.

За 5 лет работы в институте ведущими преподавателями было разработано 15 учебных пособий по всем основным курсам: маркетингу, менеджменту, теории коммуникаций, социологии, психологии, политологии, экономической теории и истории. Они были оперативно изданы Институтом, тиражами от 1000 до 3000 экземпляров, в хорошем полиграфическом исполнении.

За 4 года работы исследовательским подразделением института по заказу дружественных компаний было выполнено около 10 исследовательских работ — исследований различных рынков. Кроме того, за это время было проведено 30 учебно-практических маркетинговых исследований.

В Институте работали и пользовались большой популярностью у студентов спортивная секция, театрално-кинематографический кружок, фотостудия, ежегодная археологическая экспедиция. Издавалась институтская газета.

Дружеские и деловые отношения с добрым десятком компаний, среди которых «ИМА-пресс», «Михайлов и партнеры», «Никколо-М», позволяли гарантировать очень хорошее трудоустройство как минимум трети выпускников.

Внутренние слабости

Ключевой слабостью Института Социальных Коммуникаций на тот момент являлось отсутствие источника финансирования капиталоемких программ стратегического развития. Текущие доходы полностью расходовались на аренду помещений, заработную плату преподавателей и сотрудников (весьма высокую), многочисленные дополнительные развивающие программы, не приносящие никаких доходов.

Осознавая необходимость решения проблемы с военной кафедрой и государственной аккредитацией, администрация института (включая Аптора) недооценивала их серьезности и не успела найти их приемлемого решения, и в итоге наступил кризис.

Внешние угрозы

Неустойчивость экономического положения в стране в начале 1998 г. ощущали многие. Но противопоставить надвигающемуся кризису что-то реальное не смогло даже Правительство России. Здесь следует заметить, что непосредственно от последствий августовского дефолта Институт пострадал не так уж сильно. Сокращение числа учащихся осенью 1998 г. не превысило 15 %. Однако в дальнейшем эти последствия, в частности резкое снижение покупательской способности семей студентов и абитуриентов, наряду с другими неблагоприятными факторами, сыграли роковую роль.

Наиболее значительной угрозой (как оказалось впоследствии) для Института стало резкое изменение отношения государства к частным коммерческим вузам, выразившееся, в частности, в дискриминации студентов негосударственных вузов при предоставлении отсрочки от службы в армии. Им просто перестали предоставлять такую отсрочку. Кстати говоря, в нарушение «Закона об образовании», принятого в середине 90-х гг. Между последним и законом «О призыве на действительную воинскую службу», принятым в 1997 г., образовалось явное противоречие, которое военкоматы, естественно, трактовали в свою пользу. Еще одним примером ухудшения отношения к негосударственным учебным заведениям стала активная кампания по дискредитации негосударственных образовательных заведений, массированно развернувшаяся зимой и весной 1998 г. в подконтрольных государству СМИ. Последние весьма активно муссировали реальные и надуманные случаи мошенничества в системе негосударственного образования. Основной задачей этого «черного пиара» было привлечение внимания абитуриентов и их родителей к платным программам, которые как

раз с весны 1998 г. стали существенно более активно продвигать на рынок государственные вузы*.

Внешние возможности

Все обозначенные в левом нижнем квадранте возможности были абсолютно реальны в начале 1998 г. Более того, все они начали прорабатываться. И это было ошибкой — распылением сил. Впрочем, до стадии реального воплощения дошла лишь одна из них — программа второго высшего образования. Но было уже поздно. Август 1998 г. и груз нерешенных административных проблем похоронил под собой некогда замечательный проект в области бизнес-образования.

Особое внимание следует обращать на «вертикали». Пока внешние возможности не подкреплены внутренними силами (ресурсами), они так и останутся возможностями лишь гипотетическими. А вот если смычка по вертикали «ресурсы — возможности» происходит, грешно упускать такую возможность.

Вторая «вертикаль» не менее важна. Если не происходит смычки по линии «слабость — угроза», то можно быть относительно спокойным. А вот если актуализируется внешняя угроза, корреспондирующая с внутренней слабостью, — жди беды. Поэтому на такие угрозы надо обращать внимание в первую очередь.

«Диагонали» тоже не стоит оставлять без внимания. Ведь внутренние слабости могут помешать реализации внешних возможностей. А внутренние силы (ресурсы) должны помочь в отражении внешних угроз (табл. 17.3–17.11).

Таблица 17.3

Матрица SWOT анализа, сеть магазинов джинсовой одежды, осень 2001 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	Хорошие связи в Италии. Сильный дизайнер. Изучаются вкусы потребителей. Новые коллекции и поступают оперативно. Производство — в Италии	Миссия фирмы не сформулирована. Собственный бренд не разработан. Рекламная поддержка слабая
Внешние	Рост доходов населения. Мода на свободный спортивный стиль	Возможен рост ставок арендной платы в связи с закрытием рынков («Динамо» и т. д.). Ухудшение таможенного режима. Потеря эксклюзива по отдельным маркам

Таблица 17.4
Матрица SWOT-анализа, компания, торгующая продукцией промышленного назначения, январь 2001 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	Наличие прочных инсайдерских связей у менеджмента главного поставщика. Устоявшаяся репутация на рынке. Личность генерального директора. Большие складские помещения. Взаимовыгодная кооперация на рынке. Хорошие отношения с конкурентами	Отсутствие четкой стратегии развития бизнеса. Отвлечение сил и средств на не связанные с центральной компетенцией направления деятельности. Высокие и плохо контролируемые менеджментом накладные расходы. Хронический недостаток оборотных средств
Внешние	Плановое расширение номенклатуры за счет выхода на новых производителей. Усиление контроля расходов компании. Усиление продвижения продукции и услуг, участие в большем числе ярмарок, выставок . Более активная реклама	Резкое повышение цен в условиях невозможности торга с основным поставщиком. Ухудшение таможенных правил при пересечении границы России и Белоруссии. Выход новых участников рынка на основного поставщика

Таблица 17.5
Матрица SWOT-анализа, исследовательский проект "Стиль жизни среднего класса", декабрь 2001 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	Аналитический продукт «Стиль жизни среднего класса» не имеет аналогов в России. Поддержка журнала «Эксперт» — одного из наиболее авторитетных деловых изданий в стране. Мощный PR-эффект от проекта	Слабая материальная база. Весьма непрезентабельный офис. Рыхлая структура аналитической группы «Эксперт МА». Недостаток кадров. Слабое продвижение
Внешние	Более активная эксплуатация PR-эффекта. Выход на рынок управленческого и маркетингового консалтинга. Издание специализированного аналитического журнала по исследованиям среднего класса	Возможен новый кризис , который нанесет удар по среднему классу и компаниям, работающим на этот сегмент рынка. Выход на эту тему (российский средний класс) мощных западных исследовательских структур — усиление конкуренции

Таблица 17.6
Матрица SWOT-анализа, компания «Дарья», январь 2002 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	Команда профессионалов обладает Видением рынка. Четкая структура принятия решений. Отлаженная дистрибуция. Творческий подход к маркетингу	Компания построена по принципу « артели ». Ответственность размыта. Важнейшие стратегические решения принимает 1 человек. Оборотных средств не хватает. Не хватает квалифицированных рабочих кадров
Внешние	Более активная эксплуатация PR-эффекта. Выход на рынок управленческого и маркетингового консалтинга. Расширение в регионы. Расширение ассортимента. Диверсификация по вертикали. Производство « рэди-милз »	Сети « выкручивают руки » по ценам. Медленный рост инфраструктуры рынка заморозки задерживает рост реализации. Развитие индустрии фаст-фуд и «рэди-милз». Приход сильных западных конкурентов (слабая угроза)

Таблица 17.7
Матрица SWOT-анализа, компания «Русский бисквит», лето 2003 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	Известная торговая марка. Большая доля рынка. Преимущества по издержкам и ценам. Большой опыт, знание рынка. Широкий ассортимент. Широкая дилерская сеть в оптовом звене	Отсутствие четкой стратегии развития бизнеса. Слабая работа в области прямых продаж. Плохо представлены в рознице. Нет отдела маркетинга. Нет политики продвижения. Нет рекламных материалов. Слабый персонал. Слабый сервис. Слабая логистика
Внешние	Улучшение финансового положения дилеров. Создание собственного бренда. Улучшение упаковки. Формирование стратегического альянса. Продажа бизнеса	Инфляция. Обострение конкуренции. Снижение покупательной способности населения. Возможен кризис расчетов

Таблица 17.8

Матрица SWOT-анализа, компания «АльтерВест», зима 2002 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	<p>Высокие стандарты чистоты производства (10-кратное превышение стандартов ГОСТа). Новое современное оборудование, здания и сооружение (соответствие стандартам ЕС).</p> <p>Широкая ассортиментная линейка (на 10–15 позиций больше, чем у конкурентов).</p> <p>Ежегодный вывод на рынок новых продуктов.</p> <p>Наличие в ассортименте позиций, не имеющих аналогов на российском рынке мороженого (сорбет J7).</p> <p>Наличие условий для производства мороженого класса «Премиум».</p> <p>Срок хранения продукта в 2 раза больше, чем у конкурентов.</p> <p>Современный дизайн упаковки и самого продукта.</p> <p>Использование в производстве только натурального сырья (без использования удешевляющих жиров-заменителей).</p> <p>Членство в отраслевом союзе.</p> <p>Постоянное сотрудничество с НИИ</p>	<p>Слабо проработанная сбытовая и ценовая политика.</p> <p>Отсутствие прямой доставки в розницу.</p> <p>Нехватка производственных площадей для поддержания существующего ассортимента.</p> <p>Большая зависимость от дилеров.</p> <p>Сложность в управлении компанией.</p> <p>Слишком высокие издержки на сырье.</p> <p>Относительно низкий уровень рентабельности.</p> <p>Малая доля рынка в «массовом» классе.</p> <p>Недостаток средств на маркетинг.</p> <p>Нет хорошей базы по работе с розницей (в том числе отсутствие торгового оборудования, обычно поставляемого производителем)</p>
Внешние	<p>Не занятая в России ниша рынка: мороженое класса «Премиум».</p> <p>Возможность стать лидером в классе «Премиум».</p> <p>Поддержка правительства Москвы.</p> <p>Разработка и принятие нового ГОСТа, запрещающего использование в производстве мороженого жиров-заменителей.</p> <p>Реальные возможности выхода на рынок Западной Европы, США и Канады.</p> <p>Возможность слияния / поглощения более мелких региональных производителей.</p> <p>Создание партнерств с крупными розничными продавцами мороженого.</p> <p>Возможность создания сильного бренда в классе «Премиум»</p>	<p>Возвращение на российский рынок мороженого мирового лидера — компании Unilever.</p> <p>Активизация прочих зарубежных производителей и захват ими ниши «Премиум».</p> <p>Экспансия региональных производителей в «массовом» классе.</p> <p>Непринятие нового ГОСТа.</p> <p>Снижение темпов роста рынка в целом.</p> <p>Увеличение рекламной активности конкурентов.</p> <p>Субсидии ЕС странам-участникам</p>

Таблица 17.9

Матрица SWOT-анализа, ОАО «ГАЗ», конец 2005 г.*

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	<p>Лидирующие позиции на рынке по большинству продуктов.</p> <p>Низкая себестоимость.</p> <p>Оптимальное соотношение цена / качество.</p> <p>Широкая сеть дилерских и сервисных центров.</p> <p>Сильная база по НИОКР</p>	<p>Производство ряда устаревших, бесперспективных, низкосортных продуктов.</p> <p>Высокий износ оборудования на некоторых предприятиях.</p> <p>Жесткая конкуренция со стороны западных производителей</p>
Внешние	<p>Рост спроса на автобусы и средние грузовики в связи с обновлением парка.</p> <p>Повышение эффективности производства путем устранения дублирующих функций.</p> <p>Использование собственных ключевых компонентов.</p> <p>Укрепление позиций на быстро развивающихся рынках</p>	<p>Рост себестоимости в связи с инфляцией и повышением качества продукции.</p> <p>Усиление конкуренции с дешевой китайской продукцией.</p> <p>Зависимость от поставщиков силовых агрегатов.</p> <p>Возможные просчеты при разработке стратегии развития</p>

Таблица 17.10

Матрица SWOT-анализа компании «Алроса», 2005 г.

	Возможности.	Угрозы.
Алмазы	<p>Увеличение инвестиций.</p> <p>Сохранение монопольного положения в России</p>	<p>Конфликт акционеров.</p> <p>Приход конкурентов на российский рынок.</p> <p>Обострение конкуренции на мировом рынке</p>
Сильные стороны.	<p>Запасы сырья.</p> <p>Передовые технологии.</p> <p>Инженерные кадры</p>	<p>Политика «умиротворения» акционеров. Повышение инвестиционной привлекательности компании, привлечение капиталов для интенсификации основного производства</p>
Слабые стороны.	<p>Отсутствие стратегии.</p> <p>Разрыв управления Москва— Мирный.</p> <p>Конфликт акционеров</p>	<p>Постановка четких целей.</p> <p>Разработка планов по защите внутреннего рынка и проникновению на зарубежные рынки</p>

Таблица 17.11
Матрица SWOT-анализа компании «Алроса», 2005 г.

Бриллианты	Возможности. Координация действий с российскими ювелирами. Рост ювелирного рынка. Сильный неформальный бренд («Русская огранка»)	Угрозы. Вступление России в ВТО и усиление конкуренции. Негативное отношение ФАС к доминирующим на рынке игрокам
Сильные стороны. Доступ к сырью. Передовые технологии. Большая доля рынка (в случае вхождения в группу смоленского «Кристалла»)	Создание «зонтичного» бренда на рынке бриллиантов	Создание альянсов с российскими ювелирными фирмами и розничными сетями. Превентивное разъяснение своих позиций ФАС
Слабые стороны. Отсутствие стратегии. Низкая рентабельность. Отсутствие сбытовой сети (розничной)	Создание дистрибуторской сети по бриллиантам с использованием электронных систем управления базами данных и обслуживания клиентов	Содействие консолидации российской бриллиантово-ювелирной отрасли, поддержка формирования отраслевых объединений, проведения совместных PR-акций

Пожалуйста, заполните матрицу SWOT-анализа для Вашей компании по состоянию на конец 2006 г.

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние		
Внешние		

Ваши комментарии:

ГЛАВА 18

Сегментирование

Если фирма не сможет разбить свой рынок на сегменты, рынок рано или поздно разобьет на сегменты фирму.

Питер Доиль

Ни один товар в мире, даже такой универсальный, как хлеб, или такой полезный, как черная икра, не способен удовлетворить абсолютно всех потребителей. Природа или Бог создали нас разными, хотя и наделенными одинаковыми правами.

Сегментированием называется процесс разделения рынка на группы потребителей, сходным образом реагирующих на сигналы, посылаемые производителем, прежде всего на сам товар (услугу), цену и рекламу, а также на сервис, упаковку, стимулирование сбыта и другие характеристики продукта в широком смысле этого термина.

Существуют два глобальных подхода к сегментированию: априорный (т. е. произведенный заранее) и апостериорный (т. е. произведенный на основе данных о продажах). Априорные подходы, в свою очередь, можно разделить на «классические» (базирующиеся на информации социального, демографического и экономического характера) и «психологические» (основанные на применении достижений психологической науки).

Классические подходы к сегментированию

«Классическая» сегментация основана на использовании таких критериев построения сегментов, как пол, возраст, доход, образование, размер и структура домохозяйства, вероисповедание, этническая принадлежность и т. п. (для физических лиц) и юридическая форма, размер бизнеса, отраслевая принадлежность, количество занятых и т. п. (для фирм). Географический критерий является общим как для домохозяйств, так и для предприятий.

Вот уже более четверти века (на Западе) и почти 10 лет (в России) идут разговоры о том, что классические подходы к сегментированию исчерпали себя, что сегменты, выделенные по «соцдему», ложные, что они ничего не объясняют. Я полагаю, что это заблуждение. Возможности классического подхода к сегментированию не только не исчерпаны, они не использованы в деловой практике (как в России, так и на Западе) даже и на четверть своего потенциала.

Взять хотя бы такой аспект, как возраст. Граждане 16-24 лет составляют незначительное меньшинство во всех экономически развитых странах. Причем меньшинство не очень платежеспособное по сравнению со старшими возрастными группами. А производители многих товаров и услуг по-прежнему

ориентируются в своей маркетинговой политике на молодежь. Появление (на Западе) в начале XXI в. нескольких моделей мобильных телефонов, учитывающих потребности пожилых людей (которые к тому времени уже составили более четверти пользователей), подавалось в профессиональной литературе как "выдающийся маркетинговый ход".

Или: почти 50 % всей собственности в США контролируют женщины старше 45 лет. Женщины совершают более 70 % всех покупок товаров повседневного спроса, более 60% покупок товаров длительного пользования и более 50 % приобретений новых автомобилей и недвижимости. А маркетинговые программы, программы продвижения и реклама по-прежнему в основном ориентируются на мужчин 20-35 лет. Вот самый свежий пример. Более 90 % товаров и услуг, предлагавшихся вниманию потребителей в рамках проходившего летом 2006 г. чемпионата мира по футболу в Германии, было ориентировано на мужчин, а среди болельщиков и гостей чемпионата около 40 % составляли женщины!

Важных характеристик потребителей (физических лиц и домохозяйств) насчитывается несколько десятков.

1. Пол.
2. Возраст.
3. Доход.
4. Образование.
5. Статус занятости.
6. Должностной статус.
7. Сфера профессиональной деятельности.
8. Характер труда.
9. Семейный статус.
10. Наличие и возраст детей.
11. Размер и структура домохозяйства.
12. Этап жизненного цикла семьи.
13. Вероисповедание.
14. Этническая принадлежность.
15. Национальность.
16. Психологический тип личности.
17. Темперамент.
18. Образ жизни.
19. Структура ценностей.
20. И т. д. и т. п.

И по каждой из них признак может варьировать от 2 (пол, семейное положение, наличие детей) до 6 и более позиций (возраст, доход, социальное положение, национальность). Если все это учитывать, то рынки придется дробить на десятки тысяч сегментов. Это совершенно немыслимо, хотя и теоретически возможно (с по-

мощью компьютерного моделирования). Но непонятно, как с этим дальше работать. Поэтому при сегментировании, как правило, ограничиваются 3–5 ключевыми критериями.

Мой многолетний опыт проведения маркетинговых исследований показывает, что в России к ключевым «традиционным» характеристикам потребителя относятся следующие.

1. **Географический регион проживания.** Это естественно. От него зависят и доступность товаров, услуг для потребителя, и возможности фирмы по организации сбыта, и специфика конкуренции. Разумно выделять от 3 до 14 географических зон. Подробнее об этом см. главу 5.
2. **Доход.** Это самая важная характеристика потребителя. И нет рынка, на котором уровень дохода потребителя играл бы несущественную роль. Зачастую до 80 % вариативности поведения потребителей объясняется именно разницей в уровне их дохода. Разумно выделять от 3 до 6 доходных групп. Подробнее об этом см. главу 6.
3. **Пол.** **Играет существенную роль на рынках товаров, имеющих четко выраженную половую специфику:** одежда, галантерея и средства гигиены, книги, газеты и журналы, сигареты, ювелирные украшения, развлечения и т. п. Следует иметь в виду, что женщины (как потребители и покупатели) ведут себя не совсем так, как мужчины. Причем именно такой тип поведения следует считать «типичным», «нормальным». Ведь женщины совершают большую часть покупок, в том числе товаров длительного пользования, а также значительную часть покупок для мужчин. В частности, более половины мужской парфюмерии выбирают и приобретают женщины.
4. **Возраст.** **Играет существенную роль на рынках товаров, имеющих четко выраженную возрастную специфику:** напитки, одежда, украшения, развлечения и т. п. Специфических возрастных групп можно выделить очень много: «до 6 лет», «6–9», «10–13», «14–17», «18–22», «23–27», «28–35», «36–48», «49–62», «63–75», «старше 75 лет». Но для целей маркетинга следует ограничиться 3–4 ключевыми группами, для чего придется объединить соседние возрастные группы в более крупные.
5. **Образование.** Играет существенную роль на рынках товаров, имеющих четко выраженную «интеллектуальную» специфику: компьютеры и Интернет, книги и журналы, финансовые и образовательные услуги и т. п. При этом надо помнить, что образовательный статус носит в значительной мере формальный характер. Среднее образование, полученное в сельской школе где-нибудь в Вологодской или Астраханской области, — это совсем не то, что среднее образование, которое будет получено в московской или новосибирской специализированной школе с углубленным изучением иностранных языков и литературы. В еще большей степени это относится к высшему образованию. Для целей маркетинга, как правило, достаточно выделения 2–3 образовательных статусов: «среднее» (включая неполное), «среднее специальное» (включая незаконченное высшее), «высшее» (включая дополнительное и ученые степени).

Сегментирование на рынках b2b, где потребителями являются юридические лица фирмы, предприятия, учреждения и т. д., осуществляется также исходя из важных характеристик потребителей.

1. Географический регион.
2. Отраслевая принадлежность.
3. Юридическая форма.
4. Размер бизнеса.
5. Потенциальный размер закупок.
6. Численность персонала.
7. Количество лет на рынке.
8. Практикуемый способ принятия управленческих решений.
9. И т. д. и т. п.

В результате проведения процедуры сегментирования даже по 3-5 ключевым основаниям получится 30-100 сегментов. Фирма не обязательно будет работать на всех сегментах. Более того, мало найдется компаний, способных на такое. Она может ограничиться и 1, 2, 10 сегментами. Если решено будет работать на 1 или 2 сегментах, тогда имеет смысл провести дополнительное сегментирование еще по 1-2 действительно важным характеристикам.

Но всегда надо помнить о том, что количество сегментов должно соответствовать количеству УТП, которая фирма в состоянии сделать рынку. Каждому сегменту — свое УТП!

Если двум различным сегментам, выделенным при анализе, фирма решила сделать одинаковое УТП и считает, что оба примут его одинаково хорошо, то это явный сигнал о том, что их надо объединять. Они на самом деле не являются разными. Исключение из этого правила делается только для географических сегментов, объединение которых может быть неэффективным с точки зрения логистики.

Завершающим штрихом анализа существующих сегментов должно стать составление карт сегментирования с обозначением тех сегментов, на которых компания собирается работать. Ниже приводится ряд примеров составления таких карт.

Таблицы 18.1–18.3 представляют собой карты сегментирования для компании — поставщика строительной техники (начало 2001 г.).

6 таблицах 18.4–18.5 представлены карты сегментирования для компании — сети магазинов джинсовой одежды (осень 2001 г.), в табл. 18.6 — карта сегментирования для компании «Дарья».

Таблица 18.1

Карта «Оборот / вид строительства»

Оборот, млн долл. в год	Менее 1	1-10	Более 10
Промышленные объекты			Сегмент 1
Дорожное		Сегмент 4	Сегмент 2
Домостроение			Сегмент 3

Таблица 18.2

Карта «Юридическая форма / вид финансирования»

Юридическая форма	АО, ЗАО	ГП (унитарное)	ООО, ИЧП (частное)
Централизованное финансирование		Сегмент 1	
Собственные средства	Сегмент 2		Сегмент 3
Кредит	Сегмент 4		

Таблица 18.3

Карта «Регион / количество занятых».

Регион	Центральный	Западный	Волжский
Менее 50 человек	Сегмент 4		Сегмент 5
50-250			
Более 250 человек	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3

Таблица 18.4

Карта «Возраст / доход + пол»

Возраст	15-30 лет	30-45 лет	Старше 45 лет
Менее 250	Сегмент 6 (только мужчины)		
250-500		Сегмент 2 (женщины и мужчины)	
Свыше 500	Сегмент 3 (женщины и мужчины)	Сегмент 1 (преимущественно женщины)	Сегмент 5 (только женщины)

Таблица 18.5

Карта «Регион / цена»

Регион	Москва	Санкт-Петербург	Казань
Не более 70 долл.	Сегмент 4		
70-140 долл.	Сегмент 2	Сегмент 5	Сегмент 3
Свыше 140 долл.	Сегмент 1		

Таблица 18.6
Карта сегментирования для компании «Дарья», осень 2001 г.

Возраст	Доход на одного члена семьи, долл. в месяц	Менее 200 долл. на члена семьи в месяц	200-400 долл. на члена семьи в месяц	Более 400 долл. на члена семьи в месяц
Старше 45 лет			Сегмент 4	Сегмент 3
25-45 лет			Сегмент 2 (ядро целевой аудитории)	Сегмент 1
Моложе 25 лет			Сегмент 6	Сегмент 5

"Психографические" подходы к сегментированию

Развитие товарных рынков и обострение конкуренции на них, формирование среднего класса, который в западных странах объединил к концу 60-х гг. прошлого века 60-80 % населения, достаточно сходного по ключевым демографическим и экономическим характеристикам, привели к тому, что иногда (нечасто) классического подхода к сегментированию оказывается недостаточно для формирования УТП и осуществления эффективной маркетинговой стратегии.

И тогда на помощь призывают психографику — науку о психологических типах поведения людей, истоки которой восходят к великому австрийскому ученому Карлу Юнгу.

Интерес к «психографическим» подходам к сегментированию (и объяснению мотивов поведения потребителей) носит синусоидальный характер на протяжении последних 40 лет. К числу наработок в этой области можно отнести: фрейдистские модели, модель VALS, многочисленные постюнговские модели (в первую очередь — соционическую), модель МакДональда, модель Берна, модель Europanel—GfK и др.

Практика этих 40 лет показала, что «чистые» психографические модели (не учитывающие пол, возраст и особенно доход потребителя) оказываются плохо применимыми к маркетинговой практике. Весьма показательна в связи с этим история создания модели VALS (Values And Life Styles). Работы по созданию модели VALS Стэнфордский институт начал еще во второй половине 70-х гг. прошлого века. Исследования финансировались правительством США и ведущими американскими корпорациями (не только теми, которые работали непосредственно на потребительский рынок, но и, например, Boeing). Более 10 лет потребовалось на то, чтобы понять: без учета материального фактора универсальная модель поведения не работает! И только в 1989 г. появился вариант VALS-2, где учитывались ресурсы потребителя, под которыми понимались текущие доходы, собственность и уровень профессиональной квалификации.

Еще в 1960 г. Дэвид Рисмэн выдвинул идею о существовании трех типов ориентации потребителей.

1. Ориентированные на норму, традицию, консервативные — «Традиционалисты».
2. Ориентированные на подражание, приспособление, чувствительные к мнению других людей, восприимчивые — «Социалисты».
3. Ориентированные на собственные представления о картине мира, независимые экспериментаторы — «Индивидуалисты».

Рассел Хейли в 70-х гг. прошлого века провел сегментацию по выгодам, искомым потребителями.

1. «Искатели статуса» — ориентированы на престиж, демонстрацию своих достижений, социального положения. Склонны к демонстрационному потреблению. Анекдотичные «новые русские» являются гипертрофированными и шаржированными, но все же легко узнаваемыми и типичными представителями этой группы.
2. «Жизнеобы» — как правило, молодые и молодящиеся «искатели современности», спешащие уловить новейшие тенденции моды и стиля.
3. «Консерваторы» — искатели стабильности, солидные и состоятельные приверженцы устоев и традиций. Как правило, представители средней и старшей возрастных групп.
4. «Рационалисты» — искатели экономической выгоды, экономные, часто средние и малообеспеченные граждане. Среди них относительно много женщин и лиц среднего возраста.
5. «Независимые» — ищут индивидуальности, особенного стиля, зачастую к процессу потребления относятся как к игре, чувствительны к юмору, самоироничны.
6. «Гедонисты» — обеспеченные граждане, ищущие комфорта, удовольствия, наслаждения.

Исследование, проведенное в 90-х гг. прошлого века, в ходе которого в 14 странах^{*} было опрошено 15 тыс. потребителей на предмет отношения к 250 нормам, ценностям, реакциям и элементам поведения, показало, что при всей национальной и этнической специфике можно выделить 5 основных стилей потребления.

1. «Стремящиеся» — энергичные молодые люди, ищущие удовольствий, материального благополучия, успеха в жизни.
2. «Достигающие» — обеспеченные граждане средних лет, уже добившиеся успеха и являющиеся лидерами мнений в своей среде.
3. «Подавленные» — малообеспеченные граждане, находящиеся под грузом материальных и личных забот, плохо справляющиеся с проблемами.

* США, Великобритания, Австралия и Канада представляли англосаксонскую культуру, Цивилизацию и модель общественного устройства. Франция, Германия и Финляндия — германо-скандинавскую. Испания, Мексика, Колумбия и Венесуэла — латинскую. Япония, Гонконг, Индонезия — тихоокеанскую. К сожалению, ни славянская, ни мусульманская модели не были представлены в этом интереснейшем кросс-культурном проекте.

4. «**Приспосабливающиеся**» — успешно адаптировавшиеся к своему возрасту, социальному и материальному положению **граждане** старшего возраста.
5. «**Традиционалисты**» — среднеобеспеченные, консервативно настроенные привязанные к прошлому, хранители традиционных норм и ценностей.

Компания **IRG** в 2002 г. предложила следующую типологию потребителей построенную с применением экономического и психографического (менталитет) **подходов***.

1. «**Богачи**» — 2 % населения России.
2. «**Молодые львы**» — 2 %.
3. «**Консерваторы**» — 13 %.
4. «**Голодные студенты**» — 11 % (здесь не только студенты).
5. «**Трудоголики**» — 9 %.
6. «**Угнетенная интеллигенция**» — 29 %.
7. «**Деревенские жители**» — 34 % (здесь не только жители деревень).

Существует еще множество идей и подходов к проблеме сегментации рынка по психологическим и поведенческим факторам, но ни один из них не является окончательным, завершенным или хотя бы общепризнанным.

В ходе проведения исследования «**Стиль жизни среднего класса**» (журнал «**Эксперт**» — компания **ROMIR-Monitoring**) было предпринято несколько попыток проведения сегментации по психографическим критериям, в частности по отношению к автомобилю и использованию туристических услуг. С удовольствием представляю эти два примера.

Большинство представителей среднего класса (почти 70 %) занимают простую прагматическую («традиционалистскую») позицию, согласно которой автомобиль — это просто «средство передвижения». Полное линейное распределение представлено на рис. 18.1.

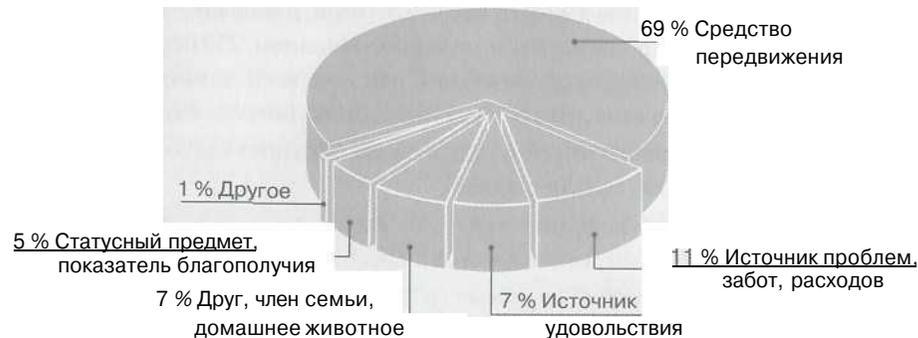


Рис. 18.1. Отношение среднего класса «автомобилю, 2002 г.

Каждый 10-й респондент (10%) считает **автомобиль** «источником проблем, забот, расходов». Так считает каждая 6-я (16%) женщина старше 42 лет, 13 % представителей

среднего класса Санкт-Петербурга и такая же доля рядовых работников умственного и физического труда. Среди тех, у кого сегодня нет автомобиля, этот взгляд разделяет 15 %. Может, именно поэтому у **них** и нет автомобиля. Среди автовладельцев — только 5-7%.

Только 1 из 15 представителей среднего класса (7 %) разделяет гедонистическую позицию, в соответствии с которой автомобиль — это «источник удовольствия». Среди молодых мужчин доля «автомобилистов-гедонистов» почти в 2 раза выше, чем в среднем по выборке. А в группе, заявившей о доходе 400—600 долл., гедонистическую позицию разделяет каждый 6-й **респондент** (16 %). Среди владельцев иностранных автомобилей доля гедонистов в 2 раза больше, чем среди владельцев отечественных автомобилей, что неудивительно.

В каждой 15-й семье (7 %) автомобиль занял место «друга, члена семьи, домашнего животного». Доля граждан, испытывающих сентиментальные чувства к «четырёхколесному **другу**», плавно возрастает с ростом уровня заявленного дохода и достигает 12,5 % в наиболее обеспеченной группе.

Только 1 из 20 респондентов (5 %) признал, что автомобиль является для него прежде всего «статусным предметом, показателем благополучия». Интересно, что среди граждан, имеющих доход в пределах 150-250 долл. в месяц на каждого члена семьи, такую точку зрения разделяют менее 4 %, а в группе 600 и более долл. — более 16 %, среди тех, у кого нет автомобиля, — 5 %, среди владельцев иномарок — 8 %, а среди владельцев отечественных авто — только 3 %.

В разделе, посвященном туризму, респондентам было предложено ответить на вопрос: «**Каким из нижеперечисленных мотивов Вы руководствуетесь в первую очередь при планировании своего отдыха?**» На **него** отвечали все респонденты, включая и тех, кто не отдыхал за последние 12 месяцев, и тех, кто брал отпуск. Линейное распределение **представлено** на рис. 18.2.

Самым популярным, «традиционным» мотивом при планировании отдыха чаще остальных руководствуются мужчины и женщины старше 43 лет. Доли представителей обоих полов одинаковы (30 %). С возрастом значение этого мотива увеличивается. Только четверть граждан до 27 лет предпочитают подобный вид отдыха.

Этим мотивом в равной степени руководствуются представители всех доходных групп (28-32 %), кроме самой высокообеспеченной (18 %). Богатые люди больше заинтересованы в гедонистических условиях: комфортные условия перелета, проживания (24 %).

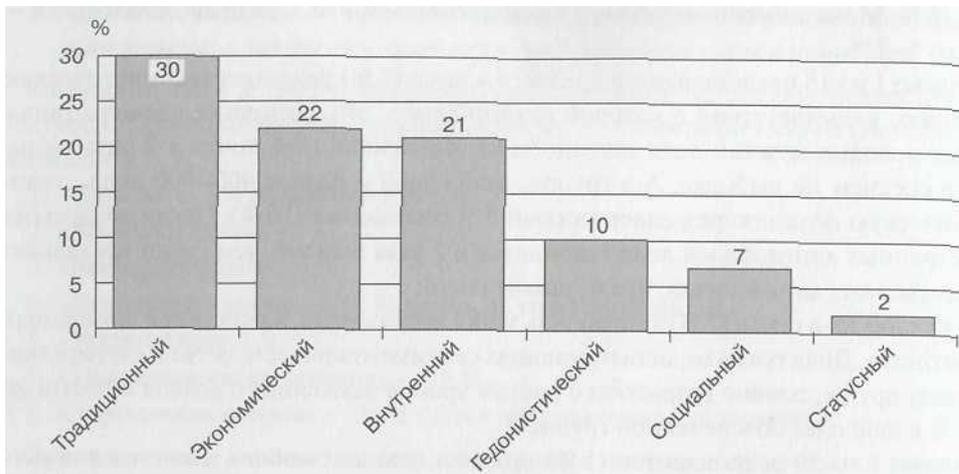
Такие характеристики отдыха, как надежность, уют, спокойствие, привычный вид отдыха, одинаково важны для всех средних русских независимо от места проживания (30-33 %). Для жителей Волжского региона и юга России значение этих характеристик немного ниже (27 %).

Респонденты со средним образованием чаще следуют традиционным мотивам при планировании отпуска: привычный вид отдыха, надежно, спокойно.

С ростом уровня образования данное стремление сменяется **внутренним** мотивом. Для людей становится важным, чтобы отпуск **соответствовал их индивидуальности**.

* Источник: журнал «Секрет фирмы», 2003. — № 4.

стилю жизни. Чаще всех данным мотивом руководствуются граждане, имеющие ученую степень или 2 высших образования.



Традиционный: привычный вид отдыха, надежно, спокойно, уютно
Экономический: небольшие затраты, совмещение целей (покупки)
Внутренний: соответствие индивидуальности, стилю жизни
Гедонистический: комфортные условия перелета, проживания
Социальный: современное, модное место, интересные знакомства
Статусный: престижное место, вид отдыха

Рис. 18.2. Отношение среднего класса к «летнему отдыху», 2002 г.

Доля представителей среднего класса, подходящих к планированию отдыха с «экономической» точки зрения (небольшие затраты, совмещение целей), также увеличивается с возрастом.

С ростом дохода снижается важность экономического мотива. Если он стоит на втором месте у людей с доходом до 250 долл., то более обеспеченные руководствуются им в последнюю очередь.

Этим мотивом чуть в большей степени обеспокоены жители Санкт-Петербурга (24 %), жители других регионов в равной степени руководствуются им при планировании своего отдыха (21 %).

С ростом уровня образования снижается значение экономического фактора. Для лиц со средним, средним специальным и высшим техническим образованием этот мотив имеет практически одинаковое значение (22–25 %). Респонденты с двумя высшими или с высшим гуманитарным образованием меньше уделяют внимания этому мотиву (14–17 %).

«Внутренним» мотивом планирования отдыха руководствуются 20 % представителей среднего класса.

Соответствие отдыха стилю жизни, индивидуальности одинаково волнует всех респондентов в возрасте до 42 лет (22–24 %), далее доля немного снижается (до 17%).

Желание, чтобы место отдыха соответствовало индивидуальности, стилю жизни респондента, одинаково важно для всех представителей среднего класса (19–22 %) независимо от дохода.

Респонденты, имеющие 2 высших образования или ученую степень, чаще других руководствуются именно этим фактором: чтобы отдых соответствовал стилю жизни, индивидуальности (32 %); среди людей со средним образованием эта доля гораздо меньше (17 %).

«Гедонистическими» мотивами: комфортные условия перелета, проживания и т. п. — одинаково руководствуются респонденты всех возрастов.

Самые большие расхождения между возрастными группами наблюдаются относительно «социального» мотива. Группа молодых респондентов, обеспокоенных тем, чтобы место отдыха являлось современным, модным (12 %), гораздо больше группы людей старше 43 лет (3 %).

Социальным мотивом чаще всех руководствуются жители столицы (9 %), реже всех жители Санкт-Петербурга (4 %).

Одинаково часто традиционным мотивом при планировании отдыха руководствуются люди, желающие позагорать и поплавать во время отпуска (33 %), укрепить здоровье, лечиться (34 %), пообщаться с интересными людьми и друзьями (31 %), проверить себя, встряхнуться (30 %).

Для стремящихся посмотреть новые места, города, сделать покупки и преследующих деловые цели традиционная мотивация стоит на третьем месте (17 %) после внутренних, гедонистических и экономических мотивов.

Для людей, желающих позагорать и выспаться во время отпуска, главным фактором планирования является соответствие отдыха традиционным мотивам; привычный вид отдыха, спокойно, удобно (33 %).

Желающие посмотреть новые места чаще всего руководствуются внутренними (26 %) и гедонистическими (20 %) мотивами. Для них очень важно соответствие места отдыха внутреннему стилю, индивидуальности, а также важно, чтобы были комфортные условия перелета, проживания.

Приоритет мотивов планирования отдыха людей, желающих пообщаться с друзьями, родственниками и встряхнуться, схож с важностью некоторых мотивов для желающих позагорать и выспаться во время отпусков. Также на первое место выходят традиционные мотивы. Отдыхающие хотят, чтобы отдых был привычным, спокойным, уютным.

Следующими по важности являются внутренние мотивы. Помимо привычного вида, отдыхающие с вышеуказанными целями хотят соответствия отдыха их индивидуальности, внутреннему стилю.

Среди желающих укрепить свое здоровье на первом месте по важности стоят традиционные мотивы: спокойный, уютный, привычный отдых (34 %). Затем следуют экономические факторы: совмещение целей (отдых и лечение), небольшие затраты (25 %). Следом за экономическими, но все же чуть отставая, идут внутренние мотивы: отдыхающие хотят не только получить пользу и сэкономить, но и соответствия месту отдыха их внутреннему стилю, индивидуальности (19 %).

Для отдыхающих, преследующих деловые цели: контракты, встречи, семинары, — на первое место выходят внутренние мотивы: соответствие стилю, индивидуальности (31 %). Затем идут экономические (21 %) и традиционные (17 %) факторы.

Больше всех на отпуск тратят люди, руководствующиеся статусными и гедонистическими мотивами. Затем следуют **отдыхающие**, для которых важны социальные факторы: современное модное место, интересные знакомые. Люди, руководствующиеся **внутренними** мотивами при планировании отдыха, стоят на третьем месте по уровню **трат**. На последнем месте — отдыхающие, мотивированные традиционными и экономическими мотивами.

Маркетологи компании «АльтерВест» весной 2003 г. провели смешанное сегментирование своего рынка с использованием экономического (доход) и психографического критериев следующим образом (табл. 18.7).

Таблица 18.7
Карта сегментирования для компании «АльтерВест», весна 2003 г.

Доход на одного члена семьи	Стиль потребления	Менее 150 долл.	150-300 долл.	Более 300 долл.
Стремящиеся			«ВИНТ», «XXL», «Мулен Руж», «Серебрянный дождь», «J7», «Вихрь», «Только для взрослых»	
Достигающие				LUXUS
Подавленные	Вафельные стаканчики и брикеты на вафлях «АльтерВест»			
Приспосабливающиеся	«Веселая семейка», «Крошка», «Карамелька»		«Настоящий пломбир», рулет «Вишневый», «Три богатыря», «Хрустик», «Солнечный круг»	
Традиционалисты			«Трюфель», «Венский вальс», «Золотой вальс», «Ночная столица», «Ленинградка»	

Апостериорные подходы к сегментированию

Апостериорные подходы к сегментированию и объяснению потребительского поведения пришли в маркетинг (я все-таки придерживаюсь мнения, что «поведение потребителей» — это не самостоятельная дисциплина в рамках теории управления, а часть маркетинга, более того — маркетинговых исследований) из анализа статистики продаж.

Самой распространенной и весьма **полезной** является сегментация на основе ABC-анализа. Выделяют небольшую группу «тяжелых» потребителей, на которую приходится около 50 % продаж и 80 % прибыли (группа А). Как правило, ее доля в общем числе потребителей (покупателей) составляет от 5 до 20 %.

На долю второй группы, **«среднячков»** (группа В), приходится около 30-40 % продаж и 40 % прибыли.

Третья группа, **«хромые утки»** (группа С), приносит компании [0-20 % в объеме продаж и убытки. Количественно потребители из этой группы составляют от 15 до 50 % всех потребителей.

Ну, а затем проводится тщательное описание потребителей каждой группы по социально-демографическим и (при наличии желания и усердия) психографическим **основаниям**.

Другим основанием для сегментации является частота совершения покупок, заключения контрактов, поставок, отгрузок и т. п. Анализ по частоте в некоторых источниках называется «XYZ-анализом». Он и сам по себе дает весьма полезные практические результаты, а в сочетании с «ABC-анализом» — **еще лучше**. Получается весьма простая (и очень показательная) **таблица-матрица** (3x3), характеризующая группы потребителей как с точки зрения частоты совершения сделок, так и с точки зрения их объемов (весомости).

Еще одним подходом к сегментации является разделение потребителей по степени лояльности к компании и ее продукции (брендам). Лояльность может варьироваться от **«абсолютной»** (когда потребитель работает только с нашей компанией, покупает только наши бренды) до «абсолютно отрицательной» (когда потребитель всеми силами старается избегать контактов с нашей продукцией и компанией).

Достаточно редко, но встречается подход к сегментации на основе характера потребительского выбора: **«добровольный»**, «принудительный»: в отелях, в поездах / самолетах, в общественных учреждениях и т. п.

Ни один «приличный» учебник по поведению потребителей не обойдет стороной модель сегментации на основе скорости восприятия новинки. Ее практическая применимость сильно ограничена и требует больших интеллектуальных усилий со стороны аналитиков.

Более подробный разговор об этих подходах к анализу пойдет в части III «Товар и бренд».

А как выглядят карты сегментирования для Вашей компании?
 Попробуйте провести сегментирование своего рынка с использованием психографических критериев.

Карта 1

Карта 2

Карта 3



ЧАСТЬ III

Товар и бренд

ГЛАВА 19

Понятие товара в маркетинге и концепция Уникального Торгового Предложения (УТП)

Потребителям не нужны сверла в $\frac{3}{4}$ дюйма диаметром, им нужны отверстия соответствующего размера. И вообще-то им нужно повесить полку

Питер Друкер

На заводе мы делаем косметику, в магазине мы продаем надежду.

Чарльз Ревсон, президент компании Revlon

Мы сделаем им предложение, от которого они не смогут отказаться!

Дон Корлеоне (персонаж романа Марио Пьюзо «Крестный отец»)

В начале XIX в. экономисты английской классической школы (а вслед за ними в середине того же века — марксисты) определили товар как «продукт труда, предназначенный для обмена». С тех пор в это определение были внесены существенные дополнения, и сегодня маркетологи всего мира понимают товар следующим образом.

Товар — комплекс осязаемых и неосязаемых свойств, включающих в себя размеры, вес, структуру, цвет, упаковку, цену, престиж производителя и/или розничного торговца, которые потребитель может принять как обеспечивающие ему удовлетворение его нужд и потребностей, и предлагающихся рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления; выступающий в виде физического объекта, услуги, лица, места, организации или идеи.

Ключевым понятием здесь является «потребность». Товар (выступающий в любой из перечисленных форм) должен удовлетворять какую-то потребность или хотя бы обещать удовлетворение.

Здесь будет уместно напомнить, что потребности людей весьма разнообразны. Но их можно свести в несколько (от 5 до 15) больших групп. Эти группы находятся в иерархических отношениях. Одну из самых популярных классификаций потребностей предложил в середине XX в. американский философ и социолог Абрахам Маслоу (рис. 19.1).

Несмотря на то что эта схема, получившая имя «Пирамиды Маслоу», в дальнейшем многократно подвергалась критике*, она до сих пор является одним из наиболее

* Критики в основном сосредоточились на упрощенном виде «Пирамиды Маслоу», состоящем из 5 групп потребностей, в то время как разобраный по 15 уровням вид этой «Пирамиды» обладает куда более мощным аналитическим потенциалом. В частности, положение потреб-

часто используемых инструментов анализа. Возможно, потому, что ничего более работоспособного в этой области за следующие 50 лет предложено не было.



Рис. 19.1. Пирамида Маслоу

Классифицировать товары можно множеством различных способов, например так, как представлено в табл. 19.1,

Таблица 19.1
Классификация товаров

Товары промышленного назначения h2h	Потребительские товары	Услуги
Сырье	Продукты питания	Бытовые
Реагенты	Безалкогольные напитки	Деловые
Строительные материалы	Алкогольные напитки	Финансовые
Детали и комплектующие	FMCG*	Социальные
Машины и оборудование	Товары длительного пользования **	Инфраструктурные***
Приборы	Средства передвижения	Индустрия развлечений
Полуфабрикаты	Недвижимость	

FMCG — fast moving consumer goods, продукты «быстрого» (повседневного) потребления: печатная продукция, лекарства, средства гигиены, хозяйственные товары, сигареты, галантерейные товары, кассеты, диски, фотопленка и т. п.

К товарам длительного пользования относятся одежда и обувь, бытовая техника (включая компьютерную и мобильные телефоны), мебель, сантехника, строительные материалы и прочие товары для дома.

К группе инфраструктурных услуг относятся услуги строительства, транспорта, связи, водо-, газо-, электроснабжения и т. п.

И на определенном уровне пирамиды (из 15 уровней) используется в расчетах скорости потенциала проникновения на рынок нового товара в качестве степенного множителя.

Создание товара должно начинаться с «замысла», т. е. с определения основной выгоды, получаемой потребителем. Замысел обязательно должен быть обращен к какой-нибудь базовой потребности реальной группы потребителей. Прочие характеристики товара должны гармонировать с замыслом.

Затем необходимо продумать вопросы технических характеристик товара, дизайна пены, упаковки, маркировки, стиля и качества, т. е. «реального исполнения».

И, наконец, надо позаботиться о сбыте, доставке и установке, послепродажном обслуживании, гарантиях, кредитовании и стимулировании, т. е. о «подкреплении». Схематически эту логику отобразил Филип Котлер (рис. 19.2).

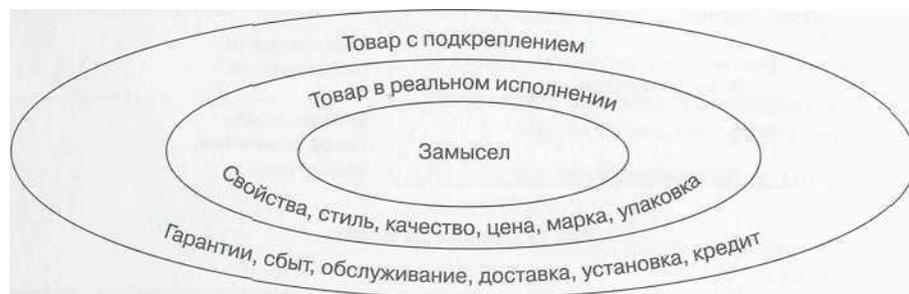


Рис. 19.2. Три уровня товара. Схема Ф. Котлера

Особенно тщательно надо проанализировать различные предполагаемые качества товара. Для этого обратимся к схеме, также предложенной Филипом Котлером (рис. 19.3).



Рис. 19.3. Качества товара. Схема Ф. Котлера

В процессе разработки нового товара производителю необходимо ответить на множество вопросов.

- Кто будет основным потребителем данного товара?
- В чем состоит базовая потребность?
- Какие еще потребности будет удовлетворять этот товар?
- Какими атрибутами и должен обладать этот товар?
- Какова емкость рынка этого товара?
- Какие субституты и комплитуты имеются на рынке?

- Через какие сбытовые каналы он будет реализовываться?
 - Как сезонность будет влиять на сбыт?
 - Укрепит ли новый товар репутацию фирмы?
- Какие рекламные каналы будут наиболее эффективны?
- Как отреагируют конкуренты?
- Каков будет жизненный цикл товара?

Ответы на большинство этих вопросов можно получить лишь в ходе маркетинговых исследований, которые стали неотъемлемой частью всех фаз жизненного цикла товара.

В центре внимания всех этих исследований находится потребитель: его социально-демографические, психологические и ментальные характеристики, структура его потребностей, факторы, оказывающие влияние на его выбор, на процесс принятия решения о покупке того или иного товара.

А вот на вопрос об атрибутах товара производитель должен ответить сам, к числу важнейших атрибутов товара относятся:

- внешний вид товара, дизайн, цвет и т. п.;
- размер, количество, вес и т. п.;
- конструктивные особенности;
- вкус, запах;
- название марки — имя;
- упаковка;
- логотип, фирменный знак.

Все производители утверждают, что выпускают «качественный» товар. Но понятие качества очень дифференцировано. Разные люди под «качеством» понимают разные характеристики товара. Качество — это:

- отсутствие дефектов, брака;
- соответствие стандартам, ГОСТам;
- соответствие обещаниям производителей;
- соответствие ожиданиям потребителей;
- способность удовлетворять выраженные потребности;
- способность удовлетворять латентные неосознанные потребности статусного, возрастного, психологического порядка.

Миллионы людей во всем мире заняты поиском идей новых товаров (не путать с изобретателями!) — таких идей, которые могли бы обеспечить материальное благополучие их семьи, включая детей и внуков. Не обязательно таких, как классическая Соса-Сола или джинсы, присутствующие на рынке более 100 лет, или сигареты Camel — более 75 лет. Но хотя бы таких, как «Форд-Мустанг», продержавшийся 9 лет на уровне годового сбыта более 100 тыс. машин, а в момент пика — более 500 тыс.!

Предпринимателей не останавливает даже тот факт, что половина новинок потребительского рынка терпит неудачу в первый же год своего выхода на рынок, принося

своим создателям многомиллионные убытки. Правда, на рынке промышленных изделий и услуг уровень неудач **значительно** ниже — около 20 %.

Авторство концепции Уникального Торгового Предложения (УТП) принадлежит американскому гуру рекламы середины прошлого века Россетеру Риву. Он, правда, понимал **УТП** очень узко — как уникальное физическое свойство товара, которым не обладают предложения (товары) конкурентов. Например, одна зубная паста (бренд) обладает уникальными отбеливающими свойствами, другая — лучше всего устраняет неприятный запах из рта, третья — укрепляет десны и т. д.*. За что и поплатился. Уже к **середине** 60-х гг. XX в. в США практически не осталось по-настоящему уникальных физических свойств потребительских товаров, которые не могли **бы** быть **воспроизведены** в промышленных масштабах практически любой компанией отрасли.

И конкурентная борьба переместилась в символическую плоскость. В бой пошла психология. Поняв, что «*Уникальна только потребность, а не способ ее удовлетворения*» (Питер Друкер), американские маркетологи Райе и Траут развернули борьбу за умы потребителей. Именно потребитель (а не изобретатель, технолог или инженер) должен признать наше торговое предложение уникальным для себя: здесь **и** сейчас.

УТП формируется в голове потребителя — это ключевой принцип данной концепции.

Каждый производитель (продавец) мечтает сделать потребителям такое предложение, от которого они не смогут отказаться. Над приданием «обычным» товарам «уникальных» качеств трудятся многомиллионные армии технологов, дизайнеров, художников, стилистов, психологов, специалистов по рекламе и продвижению товаров.

Однако их усилия могут быть потрачены впустую, если предлагаемый товар не отвечает или в недостаточной степени отвечает нуждам и потребностям конечных пользователей. Поэтому создание УТП должно начинаться с изучения реальных потребностей, их структуры и объема, их динамики и факторов, на них влияющих.

Очень часто формулировка УТП прямо или косвенно апеллирует к новизне, отсутствию аналогов у товара, предлагаемого компанией. Полезно знать, что новизна имеет два ключевых аспекта: технологический и географический.

С технологической точки зрения новизна может быть:

- **принципиальной** — когда в результате технологической модификации происходит изменение (улучшение) потребительских свойств товара или появляются дополнительные возможности. Например, оснащение трубки домашнего

* При таком подходе получалось, что на рынке есть место только для 5–7 уникальных торговых предложений (брендов) в каждой товарной категории, да и то при условии, что производители не будут «покушаться» на 2, 3 или 4 уникальных свойства одновременно. Возникла серьезная проблема, которую Риву решить не удалось. Достойный ответ на **вопрос**, почему производителям не надо пытаться захватить несколько УТП одновременно для одного бренда и почему при поиске УТП не надо ограничиваться только объективными физическими качествами продукции, дали уже Эл Райе и Джек Траут.

телефона небольшим радиопередатчиком позволило, не прекращая разговора, свободно перемещаться по квартире (офису). Многие потребители по достоинству оценили такое новшество;

- **технической** — когда технологическая модификация не приводит к заметному изменению потребительских свойств товара, но позволяет снизить себестоимость (благодаря экономии времени, материалов и т. п.) и цену, а следовательно, и доступность товара для потребителей. К технической новизне относятся различные разработки, позволяющие экономить расход топлива в расчете на 100 км пробега;
- **внешней** — когда изменениям подвергается дизайн или упаковка товара и в результате этих изменений заметно улучшаются эргономические и прочие потребительские характеристики товара. К такого рода новинкам относятся соки в картонной упаковке с 8 гранями (удобно держать в руке даже детям), со специальной крышкой (удобно открывать и закрывать, меньше брызг при наливании **сока** в стакан);
- **ложной** — или бессмысленной новинкой может быть признана такая модификация товара, которая не добавляет никаких дополнительных потребительских качеств имеющемуся продукту. К числу таких новинок можно отнести появление упаковки для пива емкостью в 2,25 л (в дополнении к уже имеющемуся 2 и 2,5 л), пачки, вмещающей 25 сигарет, и т. п.

С географической точки зрения новизна бывает:

- **абсолютной** — когда продукция не имеет аналогов в мире. Такого рода новинки появляются нечасто, но все-таки появляются. 100 лет назад таким товаром был автомобиль, 50 лет назад — телевизор, 25 лет назад — персональный компьютер, 12 лет назад — мобильный телефон;
- **национальной** — когда товар не имеет аналогов в стране (в нашем случае — России). Ежегодно к нам из-за рубежа приходят десятки новых товаров — не таких «**революционных**», как автомобиль или мобильный телефон, но все-таки не имеющих российских аналогов. И, кстати говоря, не обязательно это технологические новинки. 5–7 лет тому назад такой новинкой были напитки, состоящие из сока и минеральной воды, 3–4 года назад — пивные миксы (они не очень прижились на нашем рынке, и компания «Балтика», к примеру, уже давно свернула их производство);
- **локальной** — когда товар не имеет аналогов в регионе, в городе. Сеть кофеен, боулинг-клуб, многозальный кинотеатр, суши бар, **торгово-развлекательный** комплекс (молл) когда-то были первыми — уникальными, каждый в своем городе;
- **внутренней** — когда товар является новым только для компании, которая начинает его выпуск. Так, большинство американских компаний считают «новым» любой бренд, который они выпускают менее 4 лет.

Четко сформулировать уникальность торгового предложения непросто. Но это необходимо сделать. Если это не можете сделать Вы, то как это смогут сделать Ваши потребители?

Чем больше компания, чем более **деперсонифицировано** управление ей, тем более важную роль играет формализация Видения, Миссии и УТП (рис. 19.4), потому что именно на основе этих трех базовых позиций, которые просто обязаны сформулировать высшие руководители фирмы, сотрудники среднего звена управления будут в дальнейшем принимать решения:

- о выборе целевых сегментов;
- дизайне и упаковке;
- ценообразовании и ценовой дискриминации;
- методах и каналах товародвижения;
- стимулировании сбыта и продвижении;
- методах ведения конкурентной борьбы;
- рекламной стратегии;
- роликах, слоганах, визуальном ряде;
- и т. д. и т. п.



Рис. 19.4. Миссия, Видение, УТП

Проиллюстрировать пользу размышлений на тему УТП хочу следующим примером из собственной практики. На семинаре по маркетинговому анализу, организованному Гильдией Маркетологов весной 2003 г., один из участников — директор небольшой компании по производству пластиковых окон — сказал по поводу УТП своей фирмы следующее: «Ну, *потребитель может получить окна любого цвета по той цене, по которой наши конкуренты предлагают только белые*». Через две минуты родился отличный рекламный слоган «*Окна всех цветов радуги по цене белого!*», которым фирма успешно пользовалась как минимум в течение целого сезона.

Уникальность торгового предложения одинаково важна на рынке потребительских товаров и услуг, деловых услуг и на рынках b2b. Ведь, еще раз повторю западных гуру, эта уникальность создается не в лабораториях, а в головах потребителей, будь то молодая домохозяйка или финансовый директор средних лет, пожилой преподаватель или юная директор службы снабжения машиностроительного завода.

УТП концерна «Группа Союз» выглядит так.

Уникальный выбор музыки всех направлений и жанров на CD и DVD; самый широкий выбор фильмов всех мировых грандов; самые популярные музыкальные инструменты.

УТП небольшой сети магазинов джинсовой одежды звучит так.

Эксклюзивные коллекции джинсовой одежды ведущих итальянских производителей; а также расписанные джинсовые изделия авторской работы.

УТП небольшой парфюмерной компании.

Туалетная вода на каждый день для людей с изысканным вкусом, но небольшими доходами.

УТП Аналитической группы «Эксперт МА».

Оперативная аналитическая информация о ключевом потребителе по цене, доступной для среднего бизнеса.

УТП компании «Т.Б.М.».

Окна любого цвета, любого размера, на любой вкус и кошелек.

УТП одного из подразделений группы «Северсталь».

Мокрое волочение проволоки под омеднение.

(Производится в рамках ГОСТа; пружинная проволока получает фосфатное покрытие в потоке, на 2-3 недели защищает от окисления, коррозии.)

УТП и рекламный девиз сети магазинов строительных материалов.

У нас тут есть все, кроме черта лысого, — впрочем, и он есть!

УТП и девиз компании ROMIR Monitoring.

Ваш персональный исследователь...

Пожалуйста, сформулируйте УТП для продуктов Вашей компании.

ГЛАВА 20

Позиционирование: «Битва за узнаваемость»*

Дифференцируйся или умри!

Джек Траут

Позиционированием называется процесс придания товару определенного (желаемого) имиджа в [глазах потребителей из целевого сегмента, обеспечения ему «...не вызывающего сомнений, четкого и отличного от аналогов, желательного места в сознании целевых потребителей и благодаря этому — на рынке...».

Джек Траут, Эд Райс

Встречаются в баре домашний хомячок и амбарная крыса. Крыса: «Вот объясни мне, — мы с тобой вроде близкие родственники? Тебя люди любят, держат в доме, кормят, гладят. А меня боятся, гонят и травят ядом — почему так?» Хомяк: «Понимаешь, подруга, — все дело в правильном позиционировании!»

Вот для чего мы проводили сегментирование!

Траут, а также его коллеги (и бывшие партнеры по консалтинговому бизнесу и соавторы Эл Райс и Стив Ривкин) приводят 10 основных идей для проведения успешного позиционирования.

Создание новой товарной категории или сегмента рынка

Это одна из самых сильных и продуктивных идей. Если компании удастся создать новую категорию или найти новый сегмент рынка, ее позиция в сознании потребителя укореняется надолго. Может произойти даже перенос названия компании или бренда на всю категорию. Так в свое время произошло с «Ксероксом», «Памперсом», «Макдональдсом». Но существуют два серьезных препятствия на пути создания новой категории: могут потребоваться очень большие финансовые вложения в продвижение, и необходима поддержка еще хотя бы одной компании. Товарная категория не может быть создана только одним брендом, одной фирмой.

Продвижение новой идеи или выгоды

Тоже неплохая идея — если она сработает, если потребители примут эту новую идею или выгоду. Идея сменных разноцветных панелей для мобильного телефона

оказалась недурной и на какое-то время обеспечила своим авторам уникальную позицию и конкурентное преимущество. А вот идея уменьшения размеров мобильного телефона до формата спичечного коробка не нашла отклика у потребителей (потому что неудобно!).

Продвижение ассоциации со страной происхождения

Наверное, самая распространенная идея позиционирования. Франция славится своими сырами и винами, Германия — машинами, приборами и оборудованием, Италия — макаронами (породившими немного уничижительное обозначение целой нации) и обувью, Испания — вином и мебелью, Япония — автомобилями и электроникой, Россия — водкой, икрой, медом, льном, автоматом Калашникова, оренбургскими пуховыми платками, ломоносовским фарфором, хохломскими игрушками, алмазами и способом их огранки.

Если нет возможности связать свой продукт с желанной страной происхождения напрямую, то можно попробовать это сделать косвенным образом: например, давая своим торговым маркам названия, звучащие на желаемый манер. Так, некоторые российские производители макарон в 1999–2005 гг. не только давали своим премиальным маркам «итальянские» названия, но и использовали в дизайне оформления упаковки «итальянские» пейзажи и даже цвета итальянского флага.

Владение атрибутом

Весьма перспективной идеей является «захват» и закрепление за компанией и ее брендами тех или иных важных для потребителя атрибутов товара: скоростных качеств, безопасности, комфорта, надежности, легкости вождения для автомобилей, дизайна, «производительности», простоты эксплуатации для электроприборов, и т. д. и т. п.

Лидерство по объему продаж: «Мы — № 1»

Достаточно примитивная, но работающая идея. Логика проста: «потребители сочувствуют проигрывающим, но покупают у победителей» (Джек Траут). Потребители (многие) уважают мнение большинства. Они думают, что «большинство не может ошибаться». На фасаде одного из московских ресторанов китайской кухни в течение 10 месяцев висел огромный транспарант — «1 500 000 000 китайцев не могут ошибаться!»

Реализация этой идеи доступна только реальным лидерам. Прочие фирмы, в случае неаккуратной ее эксплуатации, быстро получают повестку в суд или вызов в Антимонопольный комитет (ФАС) на предмет разбирательства об утверждениях, вводящих потребителя в заблуждение. Впрочем, можно к реализации этой идеи подойти аккуратно и творчески. Если не устраивают натуральные показатели, обратиться к стоимостным. Если не удастся отстоять первенство на большом рынке, обратиться к сегменту. Опровергнуть утверждение «Мы лидеры на рынке темного, лицензионного пива» или «...кваса натурального брожения* будет труднее, чем оспаривать лидерство на рынках пива или кваса вообще.

* «Битва за узнаваемость» и «Дифференцируйся или умри» - названия книг Джека Траута и Эла Райса - авторов концепций позиционирования, дифференцирования и фокусирования, пришедших на смену концепции «технологического УТП» Россетера Рива.

Лидерство по инновациям, новинкам

Хорошая идея! Трудна в реализации. Требуется больших вложений ресурсов и высокой оборачиваемости средств. Классические примеры: Intel, Gillette и Zara. Первая на протяжении последних 25 лет каждые 18 месяцев удваивает производительность своих процессоров. Этот феномен даже получил специальное название — «Закон Мура». Вторая — каждые 3–4 года выпускает на рынок «новый» бритвенный станок, с новой формой ручки, с дополнительными лезвиями и прочими «прибамбасами». Третья каждый месяц выпускает новую коллекцию одежды. Говорят, что скоро новые коллекции будут появляться в магазинах этой сети каждую неделю.

Апелляция к традиции, истории

Хорошая идея для консервативной аудитории (старше 35 лет, доходы средние и ниже среднего) и консервативных продуктов, таких как банковские и страховые, медицинские и образовательные услуги. 50, 100, 150 лет компании или бренда — это ведь действительно конкурентное преимущество, которое новым игрокам практически невозможно повторить или оспорить.

В то время как подавляющее большинство российских банков и страховых компаний только готовятся к первой «круглой» дате — 15 лет на рынке, «Ингосстрах» готовится встретить свое 60-летие, а «Сбербанк» уже отпраздновал 150-летие. Новомодные университеты «Того и Сего» могут иметь неплохую материально-техническую базу и грамотный профессорско-преподавательский состав, но что им противопоставить МГУ им. М. В. Ломоносова с его 250-летней историей и более чем 100 тыс. выпускников в трудоспособном возрасте?

Специализация на сегменте: пол, возраст, доход, субкультура...

МИА — «Косметика для молодой кожи» (для девушек 14–23 лет). «Арсенальное» («Пиво с мужским характером?») — для мужчин старше 35 лет, со средними доходами. «Тинькофф» — пиво для 30-летних обеспеченных профессионалов, а «Т» — для тех, кто помоложе и поскромнее. «Клинское» — для «раздолбаев» моложе 25 лет, «Толстяк» — для них же после 30 лет. «Фруто-Няня» — сок для детей от 2 до 12 лет. «Крестьянка» — журнал для интеллигентных женщин 25–55 лет, живущих в сельской местности (кстати, коммерчески — весьма успешное издание).

Ниже приводится пример* позиционирования продуктового ряда компании Coca-Cola Inc. (Россия) на основе возраста и образа жизни потребителей. Естественно, все эти напитки потребляются гражданами от 5 до 75 лет. Речь идет о ядре целевой аудитории.

Fanta — подростки 12–16 лет, любят общаться, веселиться с друзьями.

Dr Pepper — 13–18 лет, активные, задающие моду интеллектуалы.

Sprite — 14–19 лет, ощущающие потребность в самовыражении.

* Первоисточник: Дмитрий Шульга — директор по связям с общественностью российского представительства Coca-Cola Inc. Источник: Мария Ромашкина, журнал «Индустрия рекламы», 2002. — № 17.

Coca-Cola — 12–29 (16–25) лет. Классический напиток для широкой аудитории.

Coca-Cola Light — 20–39 лет. Для современных людей, стильных, успешных, самостоятельных, энергичных.

VonAqua — 20–39 лет. Для людей, заботящихся о своем здоровье, сохранении красоты, молодости.

Schweppes — 25–45 лет. Напиток для взрослых, образованных, стильных, уверенных в себе, самостоятельных, статусных граждан. Сочетается с дорогим алкоголем.

Специализация на уникальности товара

Очень тяжело реализуемая идея. Уникальность ведь в голове у потребителя. Доступна только компаниям, чьи бренды уже глубоко закрепились в сознании: «настоящий Marlboro», «настоящий Levis», или тем, чья «уникальность» основана на редкости и привязке к месту происхождения товара: коньяк (бывает только французский и только из винограда, выращенного в провинции Коньяк), «Букет Молдавии» (только из Молдавии и от единственного «законного» производителя: ТД «Арома», совхоз «Дубосары»).

Специализация на уникальности ингредиента

Очень широко применяется в различных отраслях: от пищевой до парфюмерно-косметической и от фармацевтической до машиностроения. Уникальные пищевые добавки и компоненты, редкие сорта трав и экзотические орехи, разработки на основе «голубой крови», «кремлевской таблетки», «стволовых клеток», «красной ртуты», «молока девственниц» (sic!), и т. д. и т. п. — из этой серии. Надо иметь в виду, что УТП на основе уникальности ингредиента — «скоропортящийся товар». Конкуренты легко могут заполучить себе такие же ингредиенты, если только вы не являетесь их единственными производителями или монополистами покупателями.

Позиционирование достигается с помощью множества различных средств, но ключевую роль играет ценовая стратегия, стратегия ценового позиционирования или позиционирования в координатах «цена/качество».

Цена является самым мощным сигналом, который производитель в состоянии послать потребителю. Пиво дешевле 20 руб. за бутылку, пельмени дешевле 100 руб. за килограмм, сигареты дешевле 15 руб. за пачку, кожаная обувь дешевле 1200 руб. за пару не могут сегодня (середина 2006 г.) в России претендовать не то что на исключительность, особость, «элитарность», но даже и на средний сегмент. Их четкий сигнал потребителю: «мы — доступные», «мы — экономичные», «мы ~ массовые» и т. п.

И наоборот: от рубашки за 200 долл., сигарет за 50 руб., автомобиля за 35 тыс. долл., коньяка за 150 долл., мобильного телефона за 800 долл. и т. п. потребители ждут не только высочайшего «технологического» качества, но и дополнительных, символических качеств. С помощью этих вещей потребители хотят сообщить информацию о себе: своем социальном статусе, эстетическом вкусе, принадлежности к той или

иной субкультурной **группе**. Иными словами, с помощью таких вещей потребители позиционируют себя в окружающем мире.

Однако с формированием и развитием среднего класса, сначала на Западе, а затем и в России, где этот процесс находится еще только в самом начале, сложилась ситуация, при которой 60-80 % населения имеют близкие, сопоставимые доходы и материальные возможности, средний сегмент рынка стал наиболее массовым, наиболее интересным для производителя. И многие устремились туда. Естественно, очень быстро в каждом узком ценовом сегменте появилась масса сходных (неотличимых по цене) предложений. Сегодня в России мы имеем более десятка предложений пива в ценовом сегменте 16–20 руб. за пол-литровую бутылку. Такая же картина в сегменте 22–28 руб., 45–60 руб., 65–90 руб. Сложилась ситуация, когда одного только ценового позиционирования оказывается недостаточно. Хотя игнорировать его, и даже просто упускать из виду, крайне недальновидно. И в этой ситуации нужно вернуться к формулировке УТП.

Разрабатывая товар, производитель придумал ему какое-то качество (пускай даже чисто символическое), которое, по мысли его самого, выделяет этот товар из ряда ему подобных и является «уникальным» для какой-то группы **потенциальных** потребителей (целевого сегмента). Теперь нужно, чтобы в это поверили и сами потребители, потому что позиционирование происходит не на прилавке магазина, а в голове у потребителя.

Способствовать этому должен весь «комплекс продвижения»: упаковка (включая используемые материалы, цветовые решения и графический дизайн), реклама на всех носителях, фирменный стиль, PR.

Так что же это за «волшебное» качество, с помощью которого можно найти УТП и провести дифференцирование от продукции конкурентов? В принципе их множество. Вот некоторые из тех, что встречаются чаще всего:

- престиж;
- надежность;
- безопасность;
- стабильность;
- риск;
- азарт;
- удовольствие;
- современность;
- традиционализм;
- бодрость;
- индивидуализм;
- коллективизм;
- партнерство;
- и т. д. и т. п.

Дэвид Аакер приводит 5 вариантов «стратегического позиционирования» компании на своем рынке.

1. **«Царь горы»*** — лидер категории или претендующий на лидерство в своей категории. Владеет наибольшей долей рынка. Пришел на рынок одним из первых, но, как правило, не самым первым. **Задает тон**. На его цены и **политику** продвижения ориентируются остальные, стараясь дифференцировать свою продукцию прежде всего по отношению к лидеру. «Евросеть» сегодня однозначно — «царь горы». Может на эту позицию претендовать и «Адамас». «Дарья» пыталась стать «царем горы», но не преуспела в этом.
2. **«Дешево, но не сердито»*** — добросовестный середняк. «Звезд» с неба не хватает, но дело свое знает. Верит в массовый рынок. Верит в то, что цена является ключевым фактором выбора. Придерживается концепции **«совершенствования производства»**. «АльтерВест» и «Русский бисквит» пока выбрали эту стратегию позиционирования.
3. **«Первый пионер»*** — пришел на рынок первым. Создал категорию. Добился лояльности потребителей много лет назад и теперь ее эксплуатирует. Разрабатывает также тему «верности» и «ностальгии». «Сбербанк», «Ингосстрах», «Рот Фронт».
4. **«Мастер»*** — фокусируется на **товаре/услуге**. Позиционируется как эксперт, инженер, профессионал, советчик и т. п. Журнал «Эксперт», ROMIR Monitoring.
5. «Друг»* — фокусируется на целевом сегменте. Разделяет ценности и установки потребителей, иногда — влияет на их формирование. «Свой парень*». Ключевое внимание уделяет исследованиям стиля жизни потребителей. «Империял вин», Олег Тиньков — пиво «Тинькофф».

Способствовать процессам дифференцирования и позиционирования призваны и регистрация торговых марок, и создание брендов. О брендах мы поговорим в главе 24, а сейчас — пару слов о торговых марках.

Торговая марка — это имя, термин, знак, символ, рисунок, образ, цвет или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного **производителя** (продавца) или их группы и дифференциации их от услуг и товаров конкурентов.

Та часть марки, которую можно произнести, называется марочным названием.

Та часть, которую можно нарисовать, — марочным знаком.

Ата часть, которая обеспечена правовой защитой, — товарным знаком.

Введение торговых марок нарушает одно из основных условий существования **так** называемой свободной конкуренции — принцип гомогенности (однородности) товара. Конкуренция торговых марок — всегда монополистическая**.

* Данные формулировки типов стратегий принадлежат И. Березину.

** Под монополистической конкуренцией **понимают** такое состояние, когда на **рынке** соперничают несколько десятков крупных производителей. Одни широко применяют рекламу, другие — маркетинговые способы ведения конкурентной борьбы, но главным инструментом является ценовая конкуренция. Когда производителей остается 5-7, рынок переходит в состояние олигополии, а ценовая конкуренция становится значительно слабее.

Долгое время считалось, что наличие узнаваемой марки обеспечивает фирме значительное конкурентное преимущество. Ведущие торговые марки, такие как Coca-Cola или Camel, оцениваются в миллиарды долларов, а их рекламная поддержка обходится в десятки миллионов долларов ежегодно.

Однако на исходе XX столетия наметилась тенденция к ослаблению зависимости потребителей от торговых марок, особенно на рынках относительно простых товаров таких как продукты питания, товары для дома, одежда. Многие потребители отказываются платить лишние доллары (от 10 до 40 % в цене) только за громкое имя производителя.

Появились магазины, принципиально торгующие исключительно «не марочными» товарами (no brand). Обороты их весьма высоки за счет относительно низких цен и широкого ассортимента. Репутация некоторых настолько высока, что они ставят на продукцию «безымянных» производителей свою собственную торговую марку (private label), поддержание которой обходится существенно дешевле, чем поддержание производственных марок.

По этой дороге уже пошли некоторые российские торговые сети: «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой континент», «Пятерочка» и др.

Пол Темпорал, автор книги «Эффективный бренд-менеджмент», выделяет 13 базовых стратегий позиционирования.

1. С использованием характеристик и атрибутов товара, отличий и превосходства. Это традиционный путь, восходящий еще к Р. Риву. Тем не менее он может быть вполне успешным, если компании удастся «застолбить» за собой важный атрибут в сознании целевой группы потребителей.
2. На основе выгод, искомых потребителем. Это путь, соответствующий сегментации по выгодам, например, в трактовке М. Макдональда — см. главу 18.
3. На основе предложения решения проблемы. Так позиционируются страховые, финансовые, ипотечные компании. При этом иногда сначала необходимо заострить внимание потребителя на проблеме, которую компания затем берется решать.
4. На основе отстраивания от конкурентов. Эта стратегия называется «отпозиционированием» и чаще всего применяется игроками № 2 и № 3, подчеркивающими свое отличие от лидера. Последние годы для этой цели очень часто используются цветовые решения, «оппозиционные» конкурентным. Например, если основной цвет лидера синий, то конкуренты выбирают себе красный или желтый.
5. На основе репутации компании. Надежная, престижная, профессиональная, новаторская, консервативная, молодая и т. п.
6. На основе уместности использования в определенных ситуациях, в определенное время, определенным образом.
7. На основе типа целевого пользователя (см. плану 18).
8. На основе характера устремлений потребителей: статус, престиж, самосовершенствование и т. п.

- 9 На основе принадлежности к общественному движению. За экологию, за сохранение редких видов животных, за права меньшинств и т. п. На Западе так поступают Avon, Benetton, Shell и многие другие компании. В России пока нет примеров, когда бы позиционирование компании или товара строилось на поддержке общественных инициатив.
- 10 На основе эмоциональной ценности по балансу «цена/качество».
11. На основе «чистых эмоций».
12. На основе индивидуальности.
- 13 На основе лидерства. Объявить себя № 1. Эта стратегия доступна только реальному лидеру. При этом компании, объявляющей себя № 1, нужно быть готовой к тому, что придется доказывать свое лидерство, возможно и в суде.

Процесс позиционирования следует начинать с составления карты ценового позиционирования (табл. 20.1-20.6).

Таблица 20.1
Карта ценового позиционирования: общий вид

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	Высокий престиж. Трудно удержаться. Емкость рынка здесь небольшая	Опасайтесь этой позиции. Старайтесь, чтобы ваша продукция не попала в этот квадрат. «Убивайте» товары, попавшие сюда
Цена относительно низкая	Старайтесь вывести продукцию сюда. Многие этого хотят. Добиться этого нелегко. Потребитель должен вам поверить	Здесь будет тесно. Престиж этого квадрата низкий. Емкость рынка здесь большая

Таблица 20.2
Карта позиционирования компании «Дарья» (фрагмент), конец 2001 г.

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	«Пельмени самолепные». «От Дарья». «Дарья». «Питерский вкус»	«Толстый кок». «Добрый продукт»
Цена относительно низкая	«Царь-батюшка»	«Талосто»*. «Колибри»*

* Марки «Талосто» и «Колибри» принадлежат конкурентам компании «Дарья».

Таблица 20.3

Карта позиционирования соков и нектаров компании «Вимм-Билль-Данн», 2001 г.
Составлено по ощущениям потребителей

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	«Рио-Гранде». «J7». «Чудо-ягода»	
Цена относительно низкая	«100 %»	«Gold Premium». «Любимый сад»

Таблица 20.4

Карта позиционирования мороженого компании «Альте рВест», 2003 г.

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	LUXUS	«Ленинградка». «J7»
Цена относительно низкая	«Венский вальс». «Настоящий пломбир». «Серебряный дождь»	Вафельные стаканчики и брикеты «Альте рВе ста». «Крошка». «Карамелька»

Таблица 20.5

Карта позиционирования компании «Русский бисквит», середина 2003 г.

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	Мини-кексы	
Цена относительно низкая	Рулеты (200 г)	Торты вафельные. Рулеты (300 г). Кексы

Таблица 20.6

Карта позиционирования компании «Империял вин», середина 2005 г.

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	«Открытие вин». «Три молдавана»	
Цена относительно низкая	«Душа монаха»	

Впрочем, карту составлять **вовсе** не обязательно, хотя это, конечно, достаточно удобно. Можно просто описать позиции своих продуктов. Вот как это, например, сделали в компании «Балтимор»*.

«Балтимор» (марка) станет маркой-локомотивом, под ней будут продаваться продукты «премиум» по доступным ценам. «Краснодарье» (тоже принадлежит «Балтимору») мы хотим плавно перестраивать в марку соусов и закусок, она перестанет быть ярко выраженной «кетчуповой», под нее отводится средний ценовой сегмент. Марка «Восточный гурман» вполне четко позиционируется уже сейчас. Это низший ценовой сегмент при хорошем качестве — мы можем его обеспечить благодаря огромным объемам производства.

Более глубоко разобраться в теме позиционирования поможет знакомство со следующими работами.

1. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. — СПб.: Питер, 2001.
2. Траут Дж. Новое позиционирование. — СПб.: Питер, 2000.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2002.
4. Гэд Т. 4D брэнддинг. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
5. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. — СПб.: Нева, 2003.

А как выглядит карта ценового позиционирования для **Вашей** компании?

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая		
Цена относительно низкая		

А каким неценовым образом Вы позиционируете свою продукцию?

Источник: интервью с директором по продажам и маркетингу компании «Балтимор» Игорем Щуровым, журнал «Секрет фирмы», 2003. — № 17.

ГЛАВА 21

Концепция жизненного цикла товара

Сколько хороша любовь во цвете лет, столь не пристала тому, кто пережил давно расцвет.

Никколо Макиавелли

Определение жизненного цикла товара звучит следующим образом.

Промежуток времени от замысла продукта до его снятия с производства и продажи оборудования, на котором он производился.

За это время должны быть пройдены четыре стадии:

- 1) разработка товара;
- 2) вывод его на рынок;
- 3) достижение зрелости;
- 4) спад и уход с рынка.

Классический жизненный цикл товара представлен на рис. 21.1.

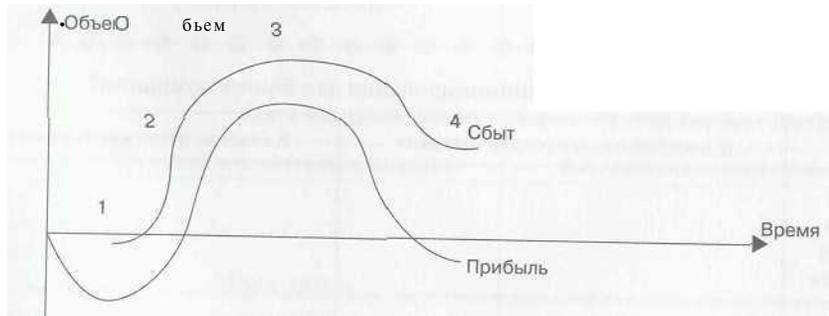


Рис. 21.1. Классический жизненный цикл товара

Классический жизненный цикл выдерживается далеко не всегда. Бывает, что только что выведенный на рынок товар приходится резко снимать с производства в силу внезапно вскрывшихся неустранимых технологических дефектов, или по морально-этическим соображениям, или из-за новых законодательных решений, или просто из-за недостаточного финансирования проекта. Это — классический провал.

Бывает и так, что товар стремительно прорывается на рынок, продажи достигают пика, а затем резко падают и уже не могут быть восстановлены никакими маркетинговыми усилиями. Это — товар-фетиш. Его жизненный цикл представлен на рис. 21.2. Аналогично ведет себя товар-увлечение только подъем и спад не такие бурные.

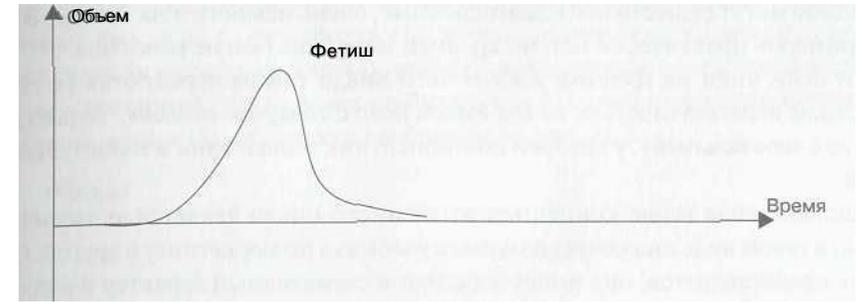


Рис. 21.2. Жизненный цикл товара-«фетиша»

Первое описание жизненного цикла товара-«фетиша» дал Филип Котлер в начале 70-х гг. XX в. Он считал, что товары-«фетиши» — это, в общем, тоже неудачные, провальные решения.

Но спустя 30 лет появляется концепция краткосрочного бренда. Ее предложил Дэн Херман, а активной популяризацией этой идеи в России занимался Валентин Перция.

Суть концепции «краткосрочного бренда» состоит в том, что совершенно не обязательно стремиться к тому, чтобы товар прожил на рынке долгие годы и даже десятилетия. Можно заранее сознательно запланировать короткий цикл жизни — от 4 до 20 месяцев — для нового бренда на рынке. При этом инвестиции в такой товар, как производственные, так и связанные с его продвижением, будут меньше, чем для «долгосрочного товара», а значит, будут ниже и риски компании. Главное, на чем нужно сосредоточить свое внимание при реализации стратегии «краткосрочного бренда», — это на точной диагностике точки перелома, с тем чтобы успеть запустить новый бренд еще до того, как прежний начнет стремительно терять в продажах. Такая стратегия требует от компании вывода на рынок ежегодно 4-6 новых брендов. Зато при реализации политики «краткосрочных» брендов возможно постоянное применение ценовой политики «снятия сливок». Более подробный разговор об этой стратегии ценообразования пойдет далее.

Краткосрочными брендами по своей сути являются книжные и кинематографические «бестселлеры», товары, выпуск которых приурочен к какому-то событию, например чемпионату мира по футболу, Олимпийским играм и т. п. Однако «краткосрочные бренды» могут быть созданы и в категориях, в которых обычно стараются сделать «долгосрочные»: например, в индустрии моды или парфюмерно-косметической отрасли можно не просто выпускать сезонные коллекции под единым брендом, но для каждой коллекции сезона создавать отдельный бренд, рассчитанный на 4-6 месяцев жизни на рынке.

опрос об экономической эффективности краткосрочного бренда по сравнению с долгосрочным остается дискуссионным. Сторонники и противники этой концепции продолжают свои споры, к сожалению, практически не имея численных данных. Примеров сознательного создания краткосрочного бренда в категории, где

в принципе могут существовать долгосрочные, очень немногие и на Западе. В России этих примеров практически нет, по крайней мере, мне они **не** известны.

А вот если пики на графике жизненного цикла товара чередуются со спадами, с известной периодичностью, то мы имеем дело с **товаром-«модой»**. Только не надо путать ее с **«ностальгией»**, у которой повторный пик только один и значительно более слабый.

Представленная выше концепция жизненного цикла является «классической». Именно в таком виде она кочует из одного учебника по маркетингу в другой. Однако, как мне представляется, она имеет избыточно схематичный характер и ряд существенных неточностей.

Во-первых, период выведения на рынок, как правило, состоит из двух различных фаз.

- Фазы умеренного роста, пока рынок только **присматривается** к товару. Потреблять его в это время начинают **«безбашенные новаторы»** (это 2-3 % **«суперпродвинутых»** потребителей, для которых поиск и проба новых товаров являются неотъемлемой частью образа жизни и стиля потребления). Любой товар, даже самый **несуразный** (сало в шоколаде), всегда найдет какое-то количество желающих его попробовать первыми. Поэтому рыночные провалы нового товара почти никогда не случаются сразу.
- Фазы бурного роста, когда товар принимается настоящими **«новаторами»** (5-10 % потребителей) и **«ранним большинством»**, составляющим около 30 % потребителей. А «безбашенные новаторы» в этот момент прекращают потребление этого товара, переставшего быть новинкой, и переключаются на следующую «ультрановую новинку». На сбыт это не оказывает практически никакого влияния, поскольку **«безбашенных новаторов»**, как было уже сказано выше, очень мало.

Во-вторых, фазу зрелости следует изображать не в виде прямой линии, а виде синусоиды, поскольку в этой фазе также происходят существенные колебания объемов продаж, связанные с **сезонностью**.

В-третьих, спад также, как правило, состоит из двух фаз.

- Фазы первого небольшого спада, с достижением новой точки равновесия, связанной с тем, что **потребители-«новаторы»** переключились на новую рыночную новинку, а за ними переключилась и часть «раннего большинства». Именно в этой фазе товар действительно достигает стадии зрелости. Кстати, после первого спада и стабилизации весьма возможен новый период незначительного по темпам, но весьма устойчивого роста объема продаж. В этой фазе обязательно следует поддержать товар массированными усилиями по **продвижению**.
- Фазы окончательного спада, связанного с тем, что от товара начинают отказываться ключевые целевые группы потребителей. Она, как правило, носит ступенчатый характер, и поэтому ее очень трудно отличить от фазы **первоначального спада** или спутать с сезонными колебаниями. В этой фазе товару, к сожалению, уже ничего не поможет, а деньги, потраченные на рекламу и **продвижение**, будут выброшены на ветер.

Таким образом, на самом деле полный жизненный цикл товара состоит не из 4 различных фаз, а из 6: разработка (1), выход на рынок — умеренный рост (2), принятие рынком — бурный рост (3), стабилизация продаж — сезонные колебания (4), первый линейный спад и новая стабилизация (5), окончательный ступенчатый спад и смерть товара (6). Этот цикл изображен на рис. 21.3.

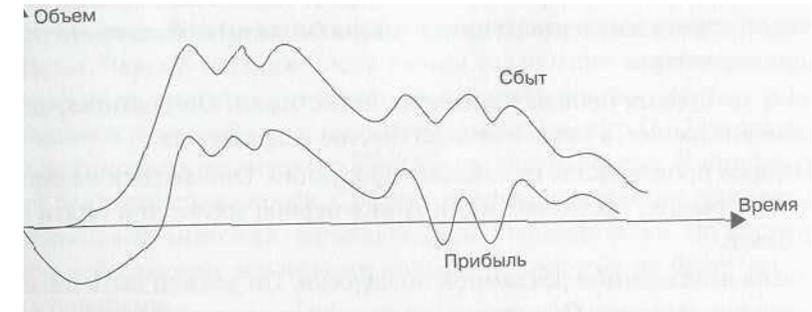


Рис. 21.3. Полный жизненный цикл товара

Жизненные циклы **различных** товаров весьма сильно различаются по продолжительности: от **нескольких лет** до нескольких столетий. Ключевым фактором, оказывающим влияние на продолжительность жизненного цикла, является исследуемый формат.

Одно дело, если речь идет о роде товара, например транспортные средства. Их жизненные циклы могут исчисляться тысячелетиями. Совсем другое дело, если мы говорим о виде товара, например автомобили. Они вступили **«всего лишь»** во второе столетие своего жизненного цикла, и оно вполне может оказаться последним.

Однако наибольший интерес для бизнеса представляют жизненные циклы конкретной марки (они измеряются, как правило, десятилетиями) и особенно — конкретной модели. Редкая модель может продержаться на рынке более 10-15 лет.

Последние годы имеет место устойчивая тенденция к сокращению жизненных циклов потребительских товаров-моделей: автомобилей, бытовой техники, мебели. Это обусловлено, с одной стороны, быстротой изменения и индивидуализацией вкусов потребителей, а с другой — и в более сильной степени, — потребностями развития и удержания высокого уровня производства. Нормальной продолжительностью пребывания на рынке для конкретной модели сегодня считается срок в 4-5 лет. Однако отдельные удачные модели могут держаться на рынке (с незначительными модификациями) и 10, и 15 лет.

В 1977 г. компания Gillette выпустила на рынок бритвенный станок с **плавающей** головкой (Atra), а в 1978 г. — одноразовый станок с двумя лезвиями (Good News). Обе модели продержались на рынке более 15 лет. Но уже в 1989 г. была выпущена модель Sensor, и хотя она могла бы продержаться на рынке лет 10, в 1994 г. компания выпускает Sensor Excel, а спустя еще 4 года — MACH 3.

Ни одна современная российская марка **еще** не продержалась на рынке более 15 лет. Просто потому, что рыночная экономика в нашей стране была восстановлена только 15 лет **назад**. Но некоторые российские бренды являются реинкарнациями старых

советских торговых марок: сигареты «Ява», пиво «Жигулевское», водка «Столичная», конфеты «Мишка на севере», майонез «Провансаль» и т. п.

Некоторым российским компаниям удается использовать возникшую пару лет назад ностальгию по визуальному ряду советской эпохи, которая у тех граждан, которым сегодня от 35 до 55 лет, ассоциируется не столько с планово-административной системой хозяйствования и застоём, сколько с относительно беззаботной молодостью.

На каждой стадии жизненного цикла товара (модели) существенно различаются следующие параметры.

1. Объем требуемых производственных инвестиций. Он достигает пика уже на стадии внедрения, а затем начинает быстро сокращаться.
2. Издержки производства на единицу продукции. Они высоки на стадиях выведения на рынок, достигают минимума в период зрелости и опять возрастают при спаде.
3. Уровень необходимой рекламной поддержки. Он должен быть максимальным при выходе на рынок. При спаде он либо должен вовсе обнулиться, если принято решение о свертывании производства данной модели, либо, напротив, существенно возрасти, если фирма рассчитывает на восстановление ранее достигнутых объемов сбыта.
4. Направления исследований. На стадии разработки они должны быть сконцентрированы на выявлении потребностей конечных пользователей и состоянии конкуренции в отрасли, на стадии внедрения на рынок — на каналах товародвижения и методах стимулирования сбыта, на стадии зрелости — на эффективности маркетинговых коммуникаций, на стадии спада — на выявлении его причин и способах их устранения.
5. Объемы продаж и прибыли (см. рис. 21.1, 21.3).

Российский Институт Социальных Коммуникаций (РИСК) прошел все стадии жизненного цикла всего за 7,5 лет. Весной-летом 1992 г. были разработаны концепция и фирменный стиль института. С осени того же года начался его выход на рынок образовательных услуг. 1994–1995 гг. стали годами активного роста, и уже к началу 1996 г. РИСК вступил в фазу зрелости. А в конце 1997 г. начался спад, который был усугублен общим экономическим кризисом во второй половине 1998 г. и так и не был преодолен к моменту завершения самостоятельного существования на рынке образовательных услуг в конце 1999 г.

Разработка перезапуска новой «Дарья» в качестве торговой марки качественных продуктов быстрого приготовления в средней ценовой группе заняла около полугода. С осени 2001 г. начался активный период роста (повторный запуск на рынок), который в 2002 г. перешел в фазу устойчивого роста.

А вот сбыт продукции под маркой «Царь-Батюшка» (также принадлежит компании «Дарья») уже достиг точки стабилизации к концу 2001 г. Разработка серии заняла около 4 месяцев. Столько же продолжался период бурного роста и примерно столько же — период умеренного роста. Таким образом, выход на оптимальный объем производства и сбыта был достигнут менее чем за год.

Жизненный цикл нового западного видеофильма на российском рынке в конце 90-х гг. прошлого века составлял в среднем около 1,5 лет*.

В первый же месяц продажи достигают своего пика. За это время должно быть реализовано около 15 % от общего объема реализации. Затем наступает резкий спад — продажи падают примерно в 5 раз, после чего сбыт начинает расти и к пятому месяцу достигает уровня 50 % от пиковых значений первого. На этом уровне продажи держатся 3–4 месяца. За первые полгода, таким образом, реализуется около 45 % от общего объема. Через 8 месяцев после начала реализации можно ожидать нового спада продаж, но на этот раз — не такого большого (примерно на $\frac{1}{4}$ т. е. до уровня в 40 % от пиковых значений) и не такого продолжительного (1–2 месяца). Всего за первый год должно быть реализовано 80–85 % от общего объема. Начиная со второго года пойдет быстрый спад спроса. Средние объемы реализации составят не более 15–20 % от пиковых значений первого месяца. Периодически эта картина может прерываться небольшими всплесками спроса, но они уже не будут устойчивыми и продолжительными.

Маркетологи компании «АльтерВест» (производство мороженого) определяют жизненный цикл для производимых товаров в рамках классической кривой (рис. 21.4). Класс «премиум» находится на стадии вывода на рынок и характеризуется высокими темпами продаж. «Средний класс» находится на стадии роста и также характеризуется высокими темпами продаж. Массовый продукт, производимый компанией, находится на стадии спада.



Рис. 21.4. Точки жизненных циклов 3 марок компании «АльтерВест»

Интерес представляет тот факт, что специалисты используют одну кривую жизненного цикла для всей группы товаров и предполагают, что они будут близко описывать жизненный цикл каждой представленной марки. Очевидно, пока это соответствует действительности.

Жизненные циклы товаров на рынках b2b определяются жизненными циклами продукции, для производства которой они предназначены.

Впоследствии этот срок сократился до 6–10 месяцев. Речь идет об усредненных показателях. Показатели конкретного фильма, конечно, будут сильно зависеть от его качества (попадания в тему), рекламной поддержки, сезонных факторов.

Виниловые диски продавались еще 30 лет после того, как появились бытовые магнитофоны (сначала катушечные, потом кассетные), а вот заказы на новое оборудование для производства виниловых дисков перестали поступать **уже** через 5-7 лет после появления на рынке доступных по **цене** магнитофонов. Похожая картина складывается теперь с кассетами и компакт-дисками.

А как выглядят жизненные циклы Ваших товаров? И на какой стадии своих жизненных циклов они находятся? Пожалуйста, изобразите их на **графиках** (рис. 21.5, 21.6).

Объем

Время

Рис. 21.5. Жизненный цикл марки (бренда)

Объем

Время

Рис. 21.6. Жизненный цикл модели...

Пожалуйста, нарисуйте также графики жизненных циклов товаров: «провал», «увлечение», «мода», «ностальгия» (рис. 21.7–21.10).

• Объем

Рис. 21.7. График жизненного цикла товара-«провал»

Объем

Время

Рис. 21.8. График жизненного цикла товара-«увлечение»

Объем

Рис. 21.9. График жизненного цикла товара-«мода»

Объем

Рис. 21.10. График жизненного цикла товара-«ностальгия»

ГЛАВА 22

Ассортимент и ассортиментная политика. ABC-анализ

Безграничный выбор — это то же самое, что и отсутствие всякого выбора.

Игорь Березин

Чем более точно определен сегмент рынка, тем легче будет провести позиционирование. Чем более точно товар соответствует ожиданиям целевой аудитории, тем устойчивей она будет. Чтобы обрести своего потребителя, надо дифференцировать свое предложение. Чтобы каждый потребитель нашел свой товар, необходим **широкий** выбор.

Ассортимент имеет множество характеристик. Самые главные из них — это:

- * широта — количество товарных **групп** (категорий);
- глубина — количество **моделей (SKU)** в каждой группе;
- * высота — количество ценовых уровней в каждой категории.

С точки зрения принципа формирования ассортимента можно выделить:

- функциональный — бытовые приборы, кухонная мебель, сувениры и т. п.;
- потребительский — «Детский мир*», секс-шоп, «Пышка / Толстяк» и т. п.;
- сбытовой — продукты, продающиеся в палатках «Мороженое», киосках «Союз-печать» и т. п.;
- ценовой — дорогие товары, товары одной цены и т. п.

Широкий выбор, большой ассортимент — это одна из наиболее популярных идей, на которых многие производственные и торговые компании построили свое УТП (см. главу 20). Но по мере роста ассортимента росли и проблемы, связанные с управлением большим ассортиментом. Вскоре сам большой ассортимент стал проблемой. Сформировалась «ловушка ассортимента».

Ловушка ассортимента*

В течение десятилетий на **Западе** и как минимум одного десятилетия в России большой, широкий ассортимент воспринимался как однозначное и очевидное конкурентное преимущество **производителя**, поставщика или розничного торговца. Не один десяток «Уникальных Торговых Предложений» (УТП) был построен вокруг идеи о том, что *«У нас есть все, что вам нужно, и даже больше; в 100 раз больше!»*.

Давайте вспомним, как это было в России, в супермаркетах. Еще в начале 90-х гг. прошлого века кто-то первым (сегодня уже вряд ли удастся установить, кто именно) догадался объявить: *«У нас три тысячи наименований товаров!»* Не прошло и полутора лет, как по 3000 наименований стало в **«обычных»** супермаркетах, а лидеры стали заявлять о 5; потом о 7, 12, 15 тыс. Сегодня супермаркеты уже заявляют о 20–25 тыс. наименований товаров, а гипермаркеты — о 40–60 тыс.

Или возьмем книжный бизнес. «Обычный» книжный магазин, торговой площадью 200–250 м², сегодня предлагает нам около 20 тыс. наименований книг и «сопутствующих товаров»; самые крупные — по 50–90 тыс. Казалось бы — «Красота!»; но все не так однозначно. Хотя поначалу россияне, особенно те, что постарше, хорошо помнящие советскую эпоху дефицита, очередей, спецраспределителей и пустых полок обычных магазинов, с явным удовольствием включились в потребительскую игру под кодовым названием: *«Наслаждайся безграничным выбором!»*

Параллельно с ростом ассортимента росли и проблемы. Первая — «логистическая». Управление товарно-материальными и информационными потоками при превышении объема ассортимента в 5000 наименований является нетривиальной задачей. Здесь на помощь могут прийти (и пришли) компьютеры, математические модели, теорема распределения, транспортная задача, ERP-системы и прочие интеллектуально- и капиталоемкие методы оптимизации затрат. И хотя, на мой вкус, количество заявлений о наличии у компании «волшебной» системы управления ассортиментом на 80 % совпадает с количеством компаний, в которых управление ассортиментом очевидно налажено весьма скверно, логистическую проблему я готов признать в принципе решаемой.

Вторая проблема, «принципиальная», является следствием **«Закона Парето»**, или принципа неравномерного распределения ресурсов «20 на 80». В соответствии с этим законом:

- 20 % вашего ассортимента, входящего в группу А (это в самом лучшем случае, а то и 15, 10 или 5 %), приносят вам 50 % оборота и 80 % прибыли;
- 50 % ассортимента, входящего в группу В, приносят 40 % оборота и 30 % прибыли;
- 30 % ассортимента (группа С; в ее состав может входить и до 65 % ассортимента) приносят 10 % оборота и формируют убыток, сокращающий вашу прибыль.

Традиционное возражение против сокращения ассортиментных позиций «группы С» состоит в том, что после такого сокращения оставшиеся позиции ассортимента снова лерераспределются на 3 группы: часть позиций из «группы А» перейдет в «группу В»; часть позиций «группы В» — в «группу С». Это правда. Но правда и то, что при грамотно проведенном секвестировании финансовый **результат** деятельности компании значительно улучшится. Рассмотрим условный пример, являющийся вольным **обобщением** нескольких вполне реальных бизнес-ситуаций. Для удобства Цифры сведены в таблицы (табл. 22.1, 22.2).

* Впервые этот материал был опубликован автором в виде одноименной статьи в журнале «Лаборатория рекламы, PR и маркетинга», 2005. — № 1.

Таблица 22.1
Финансовые показатели по ассортиментным группам до сокращения

Показатель	Группа А	Группа В	Группа С	Итого
Количество позиций в ассортименте, штук	15	50	35	100
Доля в издержках, %	25	50	25	100
Издержки, тыс. долл.	250	500	250	1000
Доля в выручке, %	40	50	10	100
Выручка, тыс. долл.	440	550	110	1100
Прибыль, тыс. долл.	190	50	-140	100
Рентабельность, %	76	10	-56	10

Таблица 22.2
Финансовые показатели по ассортиментным группам после сокращения

Показатель	Группа А	Группа В	Группа С	Итого
Количество позиций в ассортименте, штук	12	43	20	75
Доля в издержках, %	26,5	53	20,5	100
Издержки, тыс. долл.	225	450	175	850
Доля в выручке, %	41	51	8	100
Выручка, тыс. долл.	400	500	75	975
Прибыль, тыс. долл.	175	50	-100	125
Рентабельность, %	78	11	-37	14,7

Итак, мы видим, что при сокращении ассортимента на 25 % мы получили снижение издержек на 15 %, сократилась и выручка — на 12,5 %; а вот прибыльность бизнеса выросла: по массе прибыли (доходность) — на 25 %, по норме прибыли (рентабельность) — на 47 %!

Нельзя не заметить, что сократились выручка и (при прочих равных условиях, т. е. при отсутствии общего спада в отрасли) доля рынка, занимаемого компанией. Это «цена», которую пришлось заплатить за улучшение финансовых показателей.

Верно и обратное: за увеличение объемов продаж, сохранение или увеличение доли рынка при росте ассортимента часто приходится платить ухудшением финансовых показателей.

Вот почему многие крупные западные компании (пока в основном производственные) в последние 5-7 лет перешли от стратегии расширения ассортиментного ряда к стратегии сжатия. Еще в середине 90-х гг. прошлого века Unilever в «коллекции» было более 4000 торговых марок. В 1998 г. портфель был сокращен до 1600. Следующее сокращение, в 2002 г., оставило в распоряжении компании 400 брендов. Теперь идут

разговоры о том, что оптимально ограничиться 160 брендами, каждый из которых смог бы получить в среднем вдвое больше ресурсов на развитие, чем сегодня.

Компания АВ Electrolux объявила о сокращении портфеля брендов со 150 в 2005 г. до 40 в 2006 г.

Компания «Объединенные кондитеры» («Рот-Фронт», «Бабаевский», «Красный Октябрь») в 2003 г. имела в портфеле 3000 торговых марок. 300 из них были сокращены сразу — в первый же год после объединения. Планируется, что к 2008 г. будет сокращено еще 2000 марок и с учетом возможного создания нескольких десятков новых общее число марок в объединенном портфеле не будет превышать 800-900. При этом планируется, что оборот «Объединенных кондитеров» к 2008 г. вырастет в 1,5 раза, до 900 млн долл. с 600 млн в 2003 г. И этот план более чем реален.

Компания «СладКо» (директор — Гарри Вилсон) в 2002 г. сократила ассортимент выпускаемой продукции с 800 до 400 наименований. При стабильном выпуске (в тоннах) денежный оборот в 2004 г. вырос по отношению к 2002 г. в 1,5 раза. Только половина этого роста была обеспечена «автоматически» за счет повышения цен на общем инфляционном фоне. Вторая половина прироста была обеспечена увеличением доли среднеценовой продукции в ассортименте и общем объеме реализации.

До 2004 г. парфюмерно-косметический концерн «Калина» выпускал более 300 наименований продукции, включая бытовую химию и товары для дома. Затем было принято решение сосредоточиться на косметических продуктах, ключевые бренды: «Черный жемчуг», «Чистая линия», MIA. В первом полугодии 2005 г. продажи выросли на 50 % (до 113 млн долл.), чистая прибыль — на 200 % (до 18 млн долл.), капитализация — на 140 % (до 385 млн долл.).

Кстати, если вы заметили, в середине первого десятилетия XXI в. ассортимент в некоторых крупных российских супермаркетах, в отдельных товарных категориях, таких как пиво, соки, сыр, пицца, пельмени и др., ощутимо сократился.

К 2001–2002 гг. ассортимент «обычного» московского супермаркета вырос до 17–25 тыс. SKU (наименований). К 2005 г. он сократился до 7–15 тыс. В магазинах сети «7 шагов» — 7–9 тыс. SKU, в магазинах «Седьмой континент» — 12–14 тыс.; в сети «5 звезд» — 17–19 тыс.

Третья проблема — назовем ее «гуманистической», за неимением лучшего варианта — намного серьезней. Она связана с желанием, способностью и возможностью человека, потребителя осуществлять выбор из многочисленных вариантов. И, как это неоднократно установлено экспериментально, эта способность носит весьма ограниченный характер.

Приведу только один пример, ставший уже хрестоматийным. В конце XX в. декан факультета психологии Стэнфордского университета Марк Леппер провел эксперимент*, результаты которого шокировали производителей и розничных торговцев. Выбраны 2 супермаркета, идентичных по месту положения, торговой площади, ассортименту, ценовой политике и профилю потребителей. В один и тот же день, в одно и то же время на входе в супермаркеты посетителям давали купон (с 30 %-ной

скидкой — это очень **много** для США) на право приобретения джема. И в первом, и во втором **супермаркете** 88 % посетителей взяли предложенные купоны (это нормально для США). И в **первом**, и **во втором** супермаркете 94 % тех, кто взял купоны, подошли к стендам с джемом, расположенным одинаковым образом примерно в центре торгового зала. Цены на джем в обоих супермаркетах, естественно, были одинаковы.

В первом супермаркете на выбор предлагались 6 видов джема: яблочный, апельсиновый, ананасовый, сливовый, персиковый, грушевый. Во втором — 30. Те же: яблочный, апельсиновый, ананасовый, сливовый, персиковый, **грушевый** (точно такие же, той же фирмы, **в той же** упаковке, что и в первом магазине), и еще 24 других: киви, маракуйя, мандарин, тропические фрукты, персик-апельсин и т. п. и т. л. В первом супермаркете покупку сделали 30 % тех, кто взял купон, во втором — только 3 % (!!!).

«*Мораль сей басни такова*»: избыточно широкий ассортимент угнетающе действует на способность потребителя осуществлять выбор, а выходя за определенные рамки, совершенно подавляет способность к осуществлению выбора. Избыточно широкий выбор **в** этом смысле действует так же, как отсутствие выбора.

За один «поход» в супермаркет средний «**нормальный**» потребитель приобретает товары **12–15** категорий. Средний потребитель не склонен тратить **на одно** посещение более 35–45 минут. Этот факт установлен экспериментально (см. материалы Игоря Качалова **в** журнале «Практический маркетинг») и подтверждаются данными исследовательского проекта «Стиль жизни среднего класса» (журнал «Эксперт» — компания **ROMIR** Monitoring), Вычитаем время на проход по торговому залу (7–10 минут), время, потраченное у кассы (5–7 минут), а также потраченное на разглядывание товаров, которые впоследствии не будут куплены. Остается не более 15–18 минут, или по 1-1,5 минуты на каждую категорию. Сколько вариантов будет рассмотрено за это время? 5-6, не более. Да и то потому, что 3-4 из них — узнаваемые бренды, на идентификацию которых нужно по 6-7 секунд. 1-2 «новинки» (в смысле новые предложения, ранее не рассматривавшиеся этим потребителем) получают по 20–30 секунд внимания потребителя.

Почему же ассортимент у подавляющего числа производственных и торговых компаний неконтролируемо растет, а предложения о сокращении ассортимента всегда наталкиваются на ожесточенное сопротивление руководства этих компаний?

Общей субъективной причиной является заинтересованность большинства наемных топ-менеджеров в сохранении широкого ассортимента и неизбежно связанного с ним бардака, в котором никто не в состоянии разобраться: где прибыль, где убытки, эффективно ли расходуются ресурсы и как все это можно проконтролировать. В такой ситуации у топ-менеджера существенно расширяется пространство для маневра, принятия волевых решений; в том числе и связанных с собственными интересами.

Второй причиной, впрочем достаточно редкой, является ошибочная трактовка «кривой опыта». Она показывает, как с увеличением объема выпуска снижаются издержки на производство единицы продукции. Это снижение связано с тем, что какая-то часть издержек производства (в широком понимании термина «производство» — это могут быть и услуги) носит постоянный характер и до определенного момента (до введения новых мощностей — также в широком понимании этого термина) не

изменяется при увеличении выпуска. Так вот: «кривая опыта» работает не на всем объеме выпуска, а только на объеме выпуска относительно однородной продукции. Максимум — в масштабе товарной категории.

Частные причины избыточного роста ассортимента могут быть такими:

- 1) производственные компании подталкивают к расширению ассортимента выпускаемой продукции дистрибьюторы, которым проще иметь дело с небольшим числом поставщиков;
- 2) производственные компании могут опасаться сокращать убыточные позиции ассортимента, ошибочно трактуя их как «стратегически важные **комплитуты**» или **товары-«приманки»**;
- 3) предприятия розничной торговли и дистрибьюторы опасаются объявить о сокращении ассортиментного ряда, потому что конкуренты могут воспользоваться этим, усиливая свое **УТП**. Здесь мы имеем дело с классическим случаем «груза ранее принятых решений»;
- 4) предприятия розничной торговли очень плохо знают своего **потребителя**. В частности, они не знают, какое количество товаров по товарным категориям, по брендам приобретает средняя городская семья среднего класса за неделю, за месяц, здесь и сейчас — в России в 2006 г., какое количество товаров приобретают 150 тыс. семей среднего класса, проживающие в городе с **населением 1,2** млн жителей. И, возможно, сильно переоценивают это количество.

Вот, например, американские ритейлеры знают, что среднее домохозяйство среднего класса в США приобретает за месяц товары 200 различных торговых марок. А потребности 300 тыс. домохозяйств среднего класса миллионного города на 85% покрываются 1200 брендами. Это при том, что в США зарегистрировано более 2 млн (!) торговых марок. Вот здесь бы и потратить несколько десятков тысяч долларов на исследования, но зачем? «*Мы лучше потратим несколько сотен тысяч долларов на рекламу!*» Или «врубим» скидки **процентов** в 20-30;

- 5) **дистрибьюторские** компании могут опасаться сокращать ассортимент потому, что понимают смысл своего бизнеса не как оптимизацию **товарно-материальных** потоков между производителем и розничным торговцем, ведущую к снижению издержек и росту прибыли, а как максимизацию перевозок, выраженную в тонно-километрах, ведущую к росту издержек у производителя и розничного торговца, являющихся одновременно выручкой дистрибьютора.

Как все-таки возможно укротить ассортимент? Магистральный путь, к сожалению, — это метод проб и ошибок на основе здравого смысла и элементарных приемов математического (на уровне арифметики) анализа. В качестве частного примера могу предложить технологию «расширение — сжатие».

На исходной позиции компания производит 49 наименований в 7 товарных категориях (категории определяет сама компания) и имеет при этом 5 «**бестселлеров**» (группа А), 11 хорошо продающихся наименований (группа В), 33 убыточные позиции (группа С). Исходная позиция изображена в **табл. 22.3**.

Таблица 22.3
Исходная позиция

	А	В	С	Итого
Категория 1	2	4	10	16
Категория 2	1	2	7	10
Категория 3		1	3	4
Категория 4	1		4	5
Категория 5			5	5
Категория 6	1	3		4
Категория 7		1	4	5
<i>Итого</i>	5	11		

На первом этапе происходит самопроизвольный рост ассортимента. Этот этап даже не надо как-то специально инициировать или стимулировать. Достаточно ему просто не мешать, и он пойдет сам собой. И через какое-то время мы будем уже выпускать 72 наименования в 9 категориях (табл. 22.4).

Таблица 22.4
Ассортимент вырос

	А	В	С	Итого
Категория 1	2	5	12	19
Категория 2	1	4	10	15
Категория 3		2	5	7
Категория 4	1	2	5	8
Категория 5		2	4	6
Категория 6		2	3	5
Категория 7	1		4	5
Категория 8	1	1	3	5
Категория 9		2		2
<i>Итого</i>	6	20	46	

При этом у нас добавился только один «бестселлер», правда, группа В выросла почти в 2 раза. А вот теперь придется поработать. Прежде всего надо посмотреть на категории 3, 5, 6 и 9, в которых у нас нет ни одного бестселлера. Нужны очень веские аргументы для того, чтобы оставить их. Предположим, что такие аргументы нашлись только для категории 3. Под большим вопросом также категории 2 и 7, в которых

очень велика доля убыточных позиций. Допустим, «защитить» удалось только категорию 2. Первый цикл сжатия приведет нас к табл. 22.5.

Таблица 22.5
Сократилось количество категорий

	А	В	С	Итого
Категория 1	2	5	12	19
Категория 2	1	4	10	15
Категория 3		2	5	7
Категория 4	1	2	5	8
Категория 8	1	1	3	5
<i>Итого</i>	5	14	35	54

Мы практически вернулись к исходному положению, и можно было бы на этом остановиться, тем более что у нас рост произошел преимущественно за счет группы В. Но не стоит останавливаться на достигнутом. Займемся теперь группой С. Завершенный цикл сжатия представлен в табл. 22.6.

Таблица 22.6
Завершенный цикл сжатия

	А	В	С	Итого
Категория 1	1	3	8	12
Категория 2	1	3	6	10
Категория 3	1	1	4	6
Категория 4	1	3	3	7
Категория 8	1	1	2	4
<i>Итого</i>	5	11	23	39

В итоге мы сократили ассортимент всего на 10 позиций, но зато они все из группы С. К тому же наш сегодняшний ассортимент существенно более компактный — он расположен в 5 «социально близких» категориях, одна из которых для нас новая. И в каждой категории у нас есть «бестселлер».

ABC-анализ

Итак, всю ассортиментную линейку (равно как и всех клиентов) компании можно условно разделить на три неравные группы.

Группа д. Составляет, как правило, 5–20 % ассортимента (всех клиентов). Это ключевые товары/потребители, на долю которых приходится более половины продаж и почти вся прибыль.

Группа В — товары/клиенты, на долю которых приходится от четверти до трети продаж, но обслуживание которых практически не приносит прибыли. Могут составлять от 25 до 60 % ассортиментного ряда (общего числа **клиентов**).

Группа С — товары/клиенты, на долю которых приходится незначительная часть продаж и обслуживание которых приносит фирме убыток. Могут составлять от 20 до 60 % **всех** товаров/клиентов компании.

Это распределение является частным проявлением действия неоднократно уже упоминавшегося нами «Закона **Парето**» (рис. 22.1).

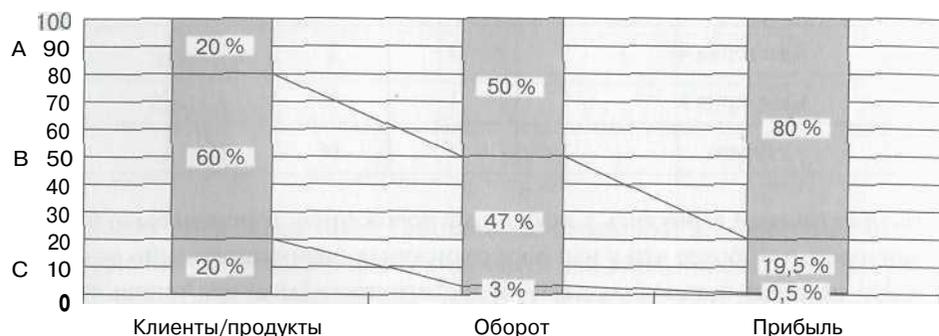


Рис. 22.1. Закон Парето и ABC-анализ

Группа А требует основного внимания и заботы компании. Уход даже одного **клиента** из этой группы (потеря конкурентного преимущества по товару этой группы) может нанести серьезный ущерб компании, ухудшить ее финансовые показатели. Однако избыток «**внимания** и заботы» способен перевести этот товар (клиента) в группу В.

Группа В также нуждается в заботе и внимании. Основные усилия здесь должны быть направлены на перевод товара (клиента) в группу А и предотвращение перехода в группу С.

От товаров (клиентов) группы С большинство аналитиков советуют решительно избавляться, **так как** это может быстро привести к улучшению краткосрочных финансовых показателей деятельности компании в связи с сокращением издержек.

Но делать это надо очень осторожно, и предварительно стоит провести глубокий анализ. Подумайте: ведь после того как вы избавитесь от позиции (или **клиента**), которые не приносят вам прибыли (или даже приносят убытки), выпуск этого товара не прекратится. И клиент не уйдет с рынка, скорее всего. Кто-то другой будет выпускать этот товар или обслуживать этого клиента.

Возможно, этот «кто-то другой» будет теперь вместо вас нести убытки. Это хорошо. А возможно — и нет. Это тревожно. Ни один клиент, ушедший от вас, никогда не признается, что был «**плохим клиентом**». Он будет говорить, что это вы его плохо обслуживали. А теперь его обслуживают хорошо. Слухами земля полнится. А ну как вслед за клиентами группы С в поисках лучших условий обслуживания потянутся и клиенты групп В и А?

Вместо того чтобы «убивать» товарную позицию (или клиента) из группы С, имеет смысл подумать над тем, чтобы передать его производство (или обслуживание) на аутсорсинг дочерней или дружественной компании с нишевым позиционированием, низкими издержками или меньшим, чем у **вас**, уровнем целевой прибыли.

Для проведения ABC-анализа прежде всего необходимо составить сводную таблицу данных. Пример составления такой таблицы приведен ниже (табл. 22.7).

Таблица 22.7
Таблица ABC-анализа. Сокращенный вариант

№ п/п	Наименование контрагента	Количество заказов	Объем продаж	Суммарный объем продаж	Доля с нарастающим итогом, %	Группа
1	Компания 1	20	2500	2500	31	A1
2	Компания 2	10	1500	4000	50	A2
3	Компания 3	20	1000	5000	63	A3
4	Компания 4	15	800	5800	73	B1
5	Компания 5	5	500	6300	79	B1
6	Компания 6	10	500	6800	85	B2
7	Компания 7	5	300	7100	89	B3
8	Компания 8	10	300	7400	93	C1
9	Компания 9	5	200	7600	95	C2
10	Компания 10	4	200	7800	98	C2
11	Компания 11	2	100	7900	99	C3
12	Компания 12	1	100	8000	100	C3
<i>Итого</i>		<i>107</i>	<i>8000</i>	<i>8000</i>	<i>100</i>	

XYZ-анализ

ABC-анализ сфокусирован на объемные показатели. Но, кроме них важную роль могут играть и иные показатели или характеристики клиентов, например стабильность закупок. Для анализа таких характеристик применяется XYZ-анализ.

- **X** — группа компаний со стабильными по времени и по объемам закупкам. **При** этом могут быть редкие (но предсказуемые по времени совершения) и небольшие (но стабильные по объему) закупки. Предсказуемость, ритмичность, надежность делают таких клиентов весьма привлекательными даже при малых объемах закупок.
- * **Y1** — группа компаний со стабильными по времени, но нестабильными по объемам закупками.
- **Y2** — группа компаний со стабильными по объемам, но нестабильными по времени закупками.

ГЛАВА 23

Портфельный анализ: матрица BCG

Если **маркетологи** признают, что маркетинг бесценен как наука, он станет силен как функция.

Ричард Бучанан, автор книги «Враг внутри»

В начале 70-х гг. прошлого века **специалистами** Boston Consulting Group (BCG) были разработана простая матрица для **анализа** товарного портфеля фирмы (табл. 23.1). Во внимание принимались два ключевых фактора:

- 1) относительная доля рынка;
- 2) относительная **скорость** роста объема продаж.

Таблица 23.1
Матрица Boston Consulting Group — общий вид

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	«Детки». «Почки». «???». «Кошки»	«Звезды». «Жемчужины»
	Низкая	«Хромые утки», «Загнанные лошади». «Собаки»	«Дойные коровы»

Оба параметра оценивались экспертно. Обе оценки имели только две возможные позиции: высокую и низкую. В результате получилась матрица, состоящая из 4 квадрантов. Благодаря своей простоте она быстро завоевала популярность у руководителей служб и отделов маркетинга различных компаний, а также у **консультантов** и преподавателей и стала кочевать из одного учебного пособия в другое.

Есть еще модифицированный вариант матрицы, при котором каждая из оценок имеет три возможных значения: ниже среднего по рынку, на уровне среднего и выше среднего по рынку. И количество сегментов, таким образом, увеличивается до 9 (3x3).

Матрица BCG может применяться, и с успехом применяется, для анализа конкурентоспособности;

- отраслей в рамках национального хозяйства;
- компаний в рамках холдинга или конгломерата;
- **самостоятельных** бизнес-единиц (СБЕ) в рамках фирмы;
- **ассортиментных линеек**;
- брендов в рамках портфеля;
- отдельных товарных позиций (SKU).

«**Звездный**» сегмент матрицы составили товары (бренды, фирмы, отрасли и т. д.), характеризующиеся высокими показателями как доли рынка, так и темпов роста объемов продаж. Этот сегмент требует к себе большого внимания и заботы. **Товары** - «звезды» **приносят большую прибыль**, но и требуют **значительных** инвестиций в укрепление и защиту своих позиций. Если не вкладывать достаточно средств в «звезду», она может быстро превратиться в «корову», а затем и в «собаку». Как правило, «звезды» генерируют входящий денежный поток, немного превышающий поток поглощаемых ресурсов. Но нередки и **случаи**, когда «звезда» поглощает немного больше ресурсов, чем приносит.

Сегмент «???» представлен самой хлопотной частью номенклатуры: товарами, доля которых относительно низка, но темпы роста высоки. Долго оставаться «знаками вопроса» они не могут: либо высокие темпы роста приведут к завоеванию соответствующей доли рынка, и товар перейдет в звездный сегмент, либо темпы роста снизятся, и он станет «хромой уткой». А пока эти товары приносят доходов **немного** меньше, чем требуют инвестиций. Прибыли «???», как правило, не приносят, пока не станут «звездами».

«**Дойные коровы**» — источник ресурсов для развития товаров из остальных сегментов. Они поглощают ресурсов существенно меньше, чем генерируют денежных поступлений. По тем или иным объективным причинам, чаще всего связанным со зрелостью и насыщенностью рынка, темпы роста приближаются к нулевым. Издержки в расчете на единицу продукции минимальны. Дополнительных рекламных усилий почти не требуется. Единственная забота — оберегать «корову», чтобы она не превратилась в «**хромую утку**».

«**Хромые утки**» — источник головной боли. У них небольшая доля рынка и низкие темпы роста. Они требуют существенно больше **ресурсов для** поддержания, чем приносят доходов, хотя в абсолютных значениях оба этих показателя могут быть **сравнительно** небольшими относительно того, что приносят «коровы» и чего требуют «звезды». Зачем эти товары вообще держат в портфеле? Чаще всего — по недомыслию. Иногда — из жалости или упрямства, в бесплодной надежде на чудесное обратное превращение в «почку». Иногда — для заполнения ниши, **для** того чтобы не вводить конкурентов в искушение. Иногда — в качестве будущих «камикадзе»*. Иногда — в этом сегменте обитают необходимые фирме **компитуты**. Главной задачей управления «утками» («собаками») являются минимизация издержек по их содержанию и своевременное изгнание.

Процедура построения бостонской матрицы достаточно проста, но носит **весьма** субъективный характер. Неоднократно предпринимались попытки формализовать процесс выставления экспертных оценок, придать обоим параметрам строгие количественные оценки. Одни предложили оценивать долю рынка и скорость его роста не просто так, а по отношению к ближайшему конкуренту, или лидеру отрасли. Другие — и я присоединяюсь к ним — полагают, что оба параметра надо **сравнивать**

* Товар-«камикадзе» призван защитить «звезду» или «дойную корову» от прямой атаки со стороны конкурента. На такие товары безжалостно снижают цены. Их **используют** для промо-акций. Качество такого товара при этом должно быть достаточно высоким.

со среднеотраслевыми показателями. Вот почему мы **уделили** этому вопросу много внимания в части II.

Очевидно, что ключевой проблемой для Института Социальных Коммуникаций (табл. 23.2) была пустота в двух наиболее привлекательных сегментах матрицы: «звездном» и «дойном». Именно туда необходимо было перевести учебные программы. За неимением внутреннего ресурса это можно было сделать только с привлечением внешнего финансирования. Чему, в свою очередь, препятствовали внутренняя культура и идеология компании. По той же причине оказался невозможен перевод исследовательских или издательских программ в «вопросительный» сегмент.

Таблица 23.2
Матрица Boston Consulting Group. Институт Социальных Коммуникаций, 1997 г.

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Учебные программы	
	Низкая	Исследовательские, издательские и развивающие программы	

Большинство марок из «Звездного» и «Вопросительного» сегмента компании Unilever (табл. 23.3) до сих пор находятся в ее портфеле, несмотря на значительное общее сокращение портфеля брендов.

Часть марок «Дойного» сегмента перешла в «Собачий». Более половины «Хромых уток» было ликвидировано или продано другим компаниям*.

Таблица 23.3
Матрица Boston Consulting Group - Unilever, 2000 г.**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Cerutti. Findus. Organics	Ben & Jerrys. Slimfast. Calvin Klein. Dove
	Низкая	Timotei. Sunsilk. Red M Coffee. Radion. Snuggle. Lux	PG Tips. Persil. Lipton. Lynx. Walls Ice cream. Hellmanns. Knorr Vaseline

* Как вы догадываетесь, в табл. 23.3 изображена лишь незначительная часть марок (самые известные) из общего портфеля компании Unilever, **насчитывавшего** тогда несколько сотен брендов.

** Источник: Маркетолог, 2006. — № 3.

«Звездный» сегмент в крупной издательской компании (табл. 23.4) представлен современной российской прозой, **сатирическими** и юмористическими произведениями, также преимущественно **русских** авторов. В нишу «сатиры и юмора» компания пришла 5 лет назад, сразу стала сотрудничать с именитыми авторами и уже через 2 года заняла в этом сегменте рынка лидирующие позиции. Изданием современных **русских** авторов, пишущих в жанре «**нон-фикшн**», компания занялась 3 года назад. Сделав ставку на не известных широкой публике авторов, она немало потрудились, чтобы раскрутить их. Спустя 2 года это принесло весьма впечатляющие плоды. Стартовые тиражи возросли с 3000–5000 до 15–25 тыс. экземпляров, а время реализации тиража сократилось с 2,5 лет до 6–8 месяцев.

Таблица 23.4
Матрица Boston Consulting Group для крупной издательской компании, весна 2001 г.**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Детская и обучающая литература. Исторические романы. Мемуары и жизнеописания	Современная российская проза. Сатира и юмор
	Низкая	Философия. Психология. Поэзия. Классика	Детективы. Фэнтези. Справочники и самоучители

Сегмент «дойных **коров**» состоит из детективов (самая «удойная»), фэнтези и справочной литературы. Этими жанрами компания занимается с самого момента своего основания. Сначала ставка была сделана на западных авторов, а с середины 90-х гг. — на российских мастеров детектива. До 1998 г. российские детективы пребывали в «звездном» сегменте: и количество наименований, и тиражи быстро росли и достигли уровня 100–150 тыс. экземпляров (для стартового тиража). После чего темпы роста существенно замедлились, и к 2001 г. типичный стартовый тираж хорошо раскрученного автора стабилизировался на уровне 150–250 тыс. экземпляров. Особенно хочется обратить внимание на то, что совокупные тиражи детективов, выпускаемых данной фирмой, в 50 раз превышают совокупные тиражи всего «звездного» сегмента.

В «вопросительном» сегменте **пребывают** детская литература, мемуаристика и историческая литература. Историческую литературу и мемуары компания выпускает уже давно. Спрос на нее сильно снизился во второй половине 90-х гг., возможно, в силу ошибок, допущенных самим издательством: оба эти жанра чуть было не оказались в сегменте «хромых уток». Но затем, с приходом новых редакторов и оживлением спроса, тиражи стали устойчиво расти, хотя доля компании на этих сегментах рышка по-прежнему остается невысокой. Детской литературой издательство **занялось** относительно недавно и сразу стало быстро наращивать свою долю в этом сегменте.

* Данная матрица была построена автором в ходе реализации конкретного **консалтингового** проекта. По условиям сотрудничества название компании не разглашается.

Возможно, уже к **концу** 2002 г. детская **литература** войдет в число «звездных» товаров этого издательства.

Философия, психология, поэзия и классика — «хромые утки» этого издательства, но прекратить выпуск этой продукции оно не может. Во-первых, исчезновение из каталогов этих позиций приведет к **тому**, что часть дистрибьюторов, пускай и не очень большая, **будет вынуждена** обратиться к конкурентам. А те также выпускают и детективы, и фантастику, и справочники, и **современных** авторов. Во-вторых, прекращение выпуска этих жанров приведет к уходу нескольких **ценных** сотрудников, в том числе и руководящих, которые именно в выпуске **«серьезной»** литературы видят основную миссию фирмы. В-третьих, полностью исключить возможность нового всплеска интереса к литературе по психологии или философии, как это уже было 10–12 лет назад, нельзя*.

Марка «Дарья», три года бывшая явной «звездой» (табл. 23.5), в 2001 г превратилась в классическую «дойную корову», обеспечивающую ресурсами марки из **«звездного»** и «вопросительного» сегментов. Через год-другой «Царь-батюшка», скорее всего, также превратится в «дойную корову», а вот у «Самолепных» есть неплохие шансы стать «звездой».

Таблица 23.5
Матрица Boston Consulting Group — компания «Дарья», 2001 г.

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	«Пельмени самолепные». «Царь - батюшка»	«От Дарьи»
	Низкая	«Толстый кок». «Питерский smak». «Добрый продукт»	«Дарья»

Зачем компания держит в портфеле трех «хромых уток»? Во-первых, они прикрывают ключевые марки от фланговых атак конкурентов. И это самое главное их **предназначение**. Во-вторых, они не такие уж и «хромые»: затрат они требуют относительно небольших и имеют устойчивый рынок в своем регионе.

Еще несколько примеров матриц BCG для разных компаний представлены в табл. 23.6–23.12.

Свою долю на рынке «Группа Союз» (табл. 23.7) оценивает в 10 %. Позиции, по которым доля рынка превышает 10 %, оцениваются как высокие, те, по которым доля ниже, — как низкие. Темп своего роста компания оценивает в 15 % годовых. Позиции, сбыт по которым растет более высокими темпами, — высокие, те, по которым скорость роста ниже, — низкие.

* Это соображение оказалось весьма верным. Уже с середины 2002 г. начался новый виток интереса к литературе по психологии, и к концу 2003 г. «психология» перешла в **«звездный»** сегмент матрицы BCG этого издательства.

Таблица 23.6
Матрица Boston Consulting Group - сеть магазинов джинсовой одежды, 2001 г.*

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Аксессуары	Джинсы с рисунком Эксклюзивные пуховики
	Низкая	Сарафаны Юбки	Классические джинсы Кофты

Таблица 23.7
Матрица Boston Consulting Group - концерн «Группа Союз», начало 2001 г.

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая		DVD Мультимедиа
	Низкая	VHS MC Книги	CD

Таблица 23.8
Матрица Boston Consulting Group - компания «Русский бисквит», 2003 г.

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Рулеты (200 г)	
	Низкая	Мини-кексы Кексы	Торты вафельные Рулеты (300 г)

Таблица 23.9
Матрица Boston Consulting Group — компания «АльтерВест», 2003 г.

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	LUXUS	J7 Венский вальс XXL
	Низкая	Ленинградка Ночная столица Вафельные стаканчики	Серебряный дождь Я ♥ тебя

* Параметры скорости роста объемов продаж и относительной доли рынка **рассчитывались** по отношению к условной единице внутреннего ассортимента.

Таблица 23.10
Матрица Boston Consulting Group для многопрофильного холдинга, 2003 г.*

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	Строительная компания Транспортная компания	Дизайн-бюро Кадровое агентство
	Низкая	Банк Типография Магазины «Бытовая техника» и «Мебель»	Торгово-выставочный комплекс Торговая компания

Таблица 23.11
Матрица Boston Consulting Group для отраслей - Россия, 2003 г.**

		Эффективность	
		Низкая	Высокая
Рост	Высокий	Инновации Сталь Образование	Еда Торговля Недвижимость Сельское хозяйство, лее
	Низкий	Автомобили Самолеты	Нефть Газ Металлы

Таблица 23.12
Матрица Boston Consulting Group - «Империял вин», 2005 г.**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая	«Открытка вин»	
	Низкая	«Три молдавана» «Пробковая этикетка»	«Душа монаха»

* Руководители компании разрешили автору использовать эту матрицу на условиях анонимности и без дополнительных комментариев. В качестве единиц анализа были выбраны компании, входящие в холдинг.

** Источник: *Фадеев В., Гурова Т., Привалов А.* Территория обитания // Эксперт, 2003. - № 21. - 9 июня.

*** В качестве единиц анализа были выбраны **ассортиментные** линейки, или «зонтичные бренды». Очевидной проблемой являлись **отсутствие** брендов в «звездном» сегменте и крайняя уязвимость единственной «дойной коровы».

Пожалуйста, составьте матрицу BCG для Вашей компании.

Матрица Boston Consulting Group

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста объема продаж	Высокая		
	Низкая		

Комментарий:

ГЛАВА 24

Брендинг — основы

- Как тебя **теперь** звать?
- Теперь — «Никак».
- Тогда я не буду с тобой пить. Я не пью с кем попало.

Евгений Шварц, «Дракон»

К концу XX в. некоторые западные консультанты попытались вообще заменить маркетинг на брендинг. Другие провозгласили наступление эры «религии брендинга». В начале XXI в. эти веяния дошли и до России, как обычно в гипертрофированной форме. Не разделяя неумеренных восторгов по поводу возможностей различных новых брендов-технологий и полагая, что брендинг никогда не заменит собой маркетинг (часть не может заменить целое, тригонометрия не может заменить математику, пельмени не заменят продукты питания), должен признать, что **брендинг** вполне заслуженно стал одной из важнейших частей (разделов) маркетинга.

Что такое бренд?

Вообще-то изначально бренд — это клеймо, тавро, которым каждый хозяин метил своих коров, **овец** и лошадей, а также — шкуры, используемые для производства изделий из кожи. Впоследствии термином **«бренд»** стали обозначать любое клеймо, которым ремесленник отмечал свои изделия. Однако сегодня в понятие бренда вкладывается существенно более глубокий смысл.

Четкого и общепринятого **определения** понятия «бренд» не существует. Нет и юридического определения этого термина. В «Законе о товарных знаках, знаках отличия и наименованиях мест **происхождения...**» речь идет именно о «товарных знаках», которые более или менее точно можно соотнести с понятиями «логотип» или «торговая марка», но никак не «бренд». Мы пока **даже** не договорились, как следует писать это слово — «брэнд» или «бренд». Каждый пишет, как ему нравится. В журналах ИД Гребенникова — брЭнд, в журналах группы «Эксперт» — брЭнд.

Ниже приводятся несколько лучших, на мой вкус, определений того, что из себя представляет бренд, выбранных из нескольких десятков из тех, что мне довелось услышать за последние 10 лет.

Бренд — это сложный комплекс экономических и психологических (символических) взаимоотношений между производителями (продавцами) и потребителями товаров и услуг.

Дэвид Аакер, автор книг **«Создание сильных брендов»** и **«Бренд-лидерство»**

Бренд — это обещание, которое дает фирма своим потребителям, символическая гарантия качества и престижа товара.

Бред Ванакен, автор книги **«Бренд-помощь»**

Бренд — это торговая марка, получившая признание со стороны целевой группы и укоренившаяся в сознании потребителей.

Александр Демидов, руководитель исследовательской компании GfK-Русь

Бренд является квинтэссенцией всего опыта, переживаемого клиентом в общении с продуктом и выпускающей его компанией.

Серджио Зимен, **экс-директор** по маркетингу Coca-Cola, автор книг **«Бархатная революция в рекламе»** и **«Конец маркетинга, каким мы его знали»**

Зачем нужен бренд?

Наличие **брендовых** товаров облегчает потребителям **нелегкое** дело осуществления потребительского выбора*, особенно на рынках, где в течение года осуществляется множество однотипных покупок:

- продукты питания и напитки;
- товары повседневного спроса;
- печатные издания и т. п.

В результате потребитель экономит такой дорогой ресурс, как время. И многие потребители в России, **так же** как и на Западе, готовы за это платить **дополнительные** деньги.

С опытом потребления бренда, «общения» с ним формируются доверие и приверженность потребителей к определенным торговым маркам. Обратимся к табл. 24.1.

Доверие к марке, компании, к качеству продукции позволяет осуществлять выбор даже без непосредственного визуального контакта с товаром — например, заказывая товары по каталогу или через сеть Интернет.

На чем основано это доверие? Обратимся к рис. 24.1.

В общем, бренд добавляет товарам компании дополнительную, вполне реальную стоимость, которая приносит компаниям ощутимую прибыль.

Вот несколько показательных примеров.

Автором первого примера является гуру рекламы XX в. Дэвид Огилви, с легкой руки которого он уже более **15** лет кочует из одной публикации по **брендингу** в другую.

В середине 80-х гг. прошлого века компании Hitachi и General Electric начали совместный проект по производству телевизоров в США. Телевизоры различались только надписью (с названием компании) на передней панели. Телевизоры под маркой Hitachi стоили на **75** долл. дороже, чем под маркой General Electric. При этом надо учесть еще и тот факт, что General Electric является одной из крупнейших фирм в мире и одной из самых известных в США. Известна она, правда, скорее как Производитель промышленного оборудования. Так вот, за время реализации этого совместного проекта телевизоров под маркой Hitachi было продано в **2** раза больше. Компания получила дополнительный доход (с названия, бренда) в размере, превышающем **50** млн долл.!

* С проблемой осуществления потребительского выбора мы уже встречались ранее в главе, **посвященной** управлению ассортиментом.

258		Часть III. Товар и бренд
<i>Таблица 24.1</i>		
Процент потребителей, приверженных одной торговой марке. США, 2000 г.**		
Категория	Доля потребителей, пользующихся только одной торговой маркой (брендом) в данной категории	
Сигареты	71	
Майонез	65	
Зубная паста	61	
Кофе	58	
Фотопленка	56	
Стиральный порошок	48	
Пиво	48	
Автомобили	47	
Соки	44	
Нижнее белье	36	
Батарейки	29	
Мешки для мусора	23	

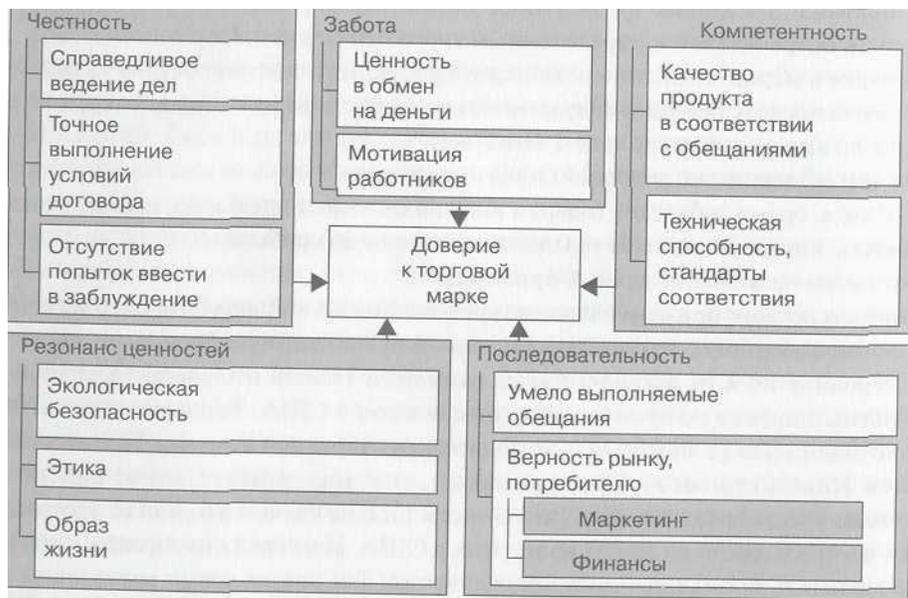


Рис. 24.1. Доверие к торговой марке**

* Источник информации: Шив Ч., Хэйэм А. Курс МВА по маркетингу. - М - Альбина Паблишер, 2003.

** Автором этой схемы является Стив Миннет, в книге которого «Промышленный маркетинг» (ИД «Вильямс», 2003) она подробно обсуждается.

Зато GE в 1990 г. продала своих шипцов для завивки волос Touch'n Curl за 27 долл. на 45 % больше, чем аналогичных небрендируемых (они производились GE для небольшой американской сети магазинов товаров для дома) за 15 долл.

Краска для волос от Home Depot СТОИТ 9,90 долл. и продается хуже, чем такая же от Ralph Lauren за 26,95 долл. У этих красок один и тот же производитель (субподрядчик, расположенный в одной из стран Юго-Восточной Азии). Эта одна и та же краска.

Toyota Corolla и Geo Prism (General Motors) — это один и тот же автомобиль совместного производства компаний Toyota и GM. Corolla стоит на 2800 долл. дороже, а продается лучше, даже на американском рынке.

Заполучить бренд одинаково важно как производителям потребительских товаров, так и тем, кто работает и на рынке услуг, и на рынке b2b. На вопрос: «Почему вы всегда покупаете компьютеры IBM?» — один очень высокопоставленный менеджер по закупкам ответил: «Понимаете, за решение о приобретении компьютеров IBM в нашей компании еще никто не был уволен!»

Западные консультанты называют множество «атрибутов силы бренда» (от 7 до 27) которые можно свести к пяти основным.

- 1. Доля рынка.** Брендированный товар способен завоевать большую долю рынка, чем аналогичный небрендируемый. Чем больше доля рынка, тем, как правило, лучше позиции компании и выше ее прибыль. Мы подробно обсуждали эту тему в части I.
- 2. Темпы роста.** Спрос на продукцию под ведущими брендами растет более высокими темпами, чем в среднем по отрасли. У компаний, у которых растет сбыт как правило, растет и стоимость (курс акций). Ей легче (и дешевле) привлекать заемные финансовые средства.
- 3. Ценовая позиция.** Брендированный товар можно позиционировать в более высоких ценовых диапазонах, чем небрендируемый. Это обеспечивает дополнительную прибыль.
- 4. Облегченная дистрибуция.** Наличие у компании сильных брендов облегчает торги с дистрибьютором. Брендированный товар приносит больше прибыли с метра торговой площади, чем небрендируемый. Имея сильный бренд, легче ввести новую позицию в розничную торговую сеть.
- 5. Приверженность потребителей.** У брендированных товаров существенно большая часть потребителей является устойчивыми поклонниками марки. Вплоть до того, что часть потребителей готова вовсе отказаться от покупки, чем приобрести товар другой марки или товар «без имени». Собственно, это и является ключевым «атрибутом». Все остальное — следствие завоеванной брендом приверженности потребителей.

Вот почему на Западе уже давно, а в России со второй половины 90-х гг. прошлого века сложилась целая управленческая наука (и искусство) — создание и продвижение брендов.

Построение бренда — дело очень затратное как в интеллектуальном, так и в финансовом отношении. И, конечно же, оно требует много времени и хорошей органи-

зации процесса. Недостаточно просто придумать благозвучное название и стильный дизайн, хотя эти элементы также очень важны.

Необходимо прочно увязать в сознании целевой группы **потребителей** название фирмы (марки), дизайн упаковки, физические параметры изделия, цену с ожидаемым качеством, обещанием удовлетворения совершенно конкретной потребности. И эти обещания необходимо постоянно выполнять. Иногда для создания бренда может потребоваться несколько лет напряженной работы и несколько десятков миллионов долларов. Иногда можно уложиться в несколько **месяцев** и несколько сотен тысяч долларов.

Но работа того стоит. Ведь бренды имеют самостоятельную рыночную стоимость, причем зачастую весьма немалую. Сотни миллионов, миллиарды, десятки миллиардов долларов может стоить бренд (сам по себе). Иногда стоимость бренда даже может превышать стоимость материальных и финансовых активов компании вместе взятых, как это происходит, например, у Microsoft или Coca-Cola. Откуда берутся все эти оценки — читайте в следующей главе.

Как выбрать имя?

Споры о том, какое имя (и как) следует выбрать для товара, не утихают уже многие десятилетия. И, скорее всего, не прекратятся в обозримом будущем. Специалисты расходятся во мнениях. Одни говорят, что аббревиатура — «плохая идея». Тем не менее многие годы благополучно существуют: **IBM, GE, IKEA, ЗМ, BMW, KPMG, GO, AT&T, XP** и др.

Другие эксперты **категорически** против того, чтобы компании или бренды назывались по именам их основателей. Но не один десяток лет благополучно существуют Johnson & **Johnson**, Hewlett-Packard, **Procter & Gamble**, Philip Morris, Porsche, McKinsy, Baker & McKensy, «**Качалов** и коллеги», «Иванов и **партнеры**», «Тинькофф», «КоркуновЪ», «Дымов» и др.

Третьи настаивают на обязательной краткости и благозвучности названия компании. 50 лет назад большинство сотрудников компании и отраслевых аналитиков были шокированы сменой очень красивого названия корпорации Galloid на новое, совсем не благозвучное, непонятное, с шипящими и свистящими звуками, вызывающее ассоциации с нулем (в американской деловой культуре это считается плохой приметой). Говорили, что с таким названием компания долго не протянет: придется либо менять название, либо закрыть компанию. Так с огромным трудом приживалось название Хегох. Нельзя сказать, что дальнейшая история этой компании была совершенно безоблачна, но именно с этим «неблагозвучным» названием в течение нескольких десятилетий отождествлялась вся категория «копирование офисных **документов**».

И сегодня еще очень многие потребители, когда говорят: «Сделайте мне ксерокс, пожалуйста, и побыстрее», — совершенно не задумаются над тем, что копиром на самом деле может быть и Canon, и XP, и др.

Сориентироваться в категориях имен бренда нам поможет информация, собранная в табл. 24.2. **Автором-составителем** этой таблицы является Владимир Домнин — консультант по **брендингу** из **Санкт-Петербурга**.

Таблица 24.2
Категории имен брендов*

Категория	Примеры
Составное слово — слово, образованное при сложении двух слов	Альфа-Банк, Аэрофлот , БиЛайн, Быстросуп, Союзконтракт, Alldays, Aquafresh , Beefeater, Carefree, Citibank, GoldStar, MasterCard, Newsweek, Safeguard, Sunlight, Sunsilk , Volkswagen
Гибрид — окончание одного слова переходит в начало другого слова	Библион, Быстроном , Фруктайм, Eveready , ReaLook
Аббревиатура — сложное слово, состоящее из усечений нескольких слов	Инкомбанк, КамАЗ, Кампомос, Максидом, Макфа, Метроком, Петмол , Промэк, Росинкас, Связьинвест, Союзстройтрест , Фругурт, Duracell, Durex , Electrolux, Epson, Microsoft, Nescafé , Netscape, Nissan, Oriflame
Сокращение — сокращенное слово	Меди, Стома, Шок, Fanta , Intel, Mandrin , Optima, Oxy, Trico
Акроним (аббревиатура) — слово, состоящее из первых букв составных слов	ВАЗ, ГАЗ, ЗИЛ, МТС, НТВ, РАО ЕЭС, AOL, AGFA, AT&T, BASF, BBC, BMW, DHL, DVD, Fiat , GAP, GE, GSM, IBM, JVC, IKEA, КБЕ, KLM , LG, Minolta, MTV, NEC, O.B. , Saab, TDK
Ассоциация — название, вызывающее ассоциации с выгодой, назначением продукта, способом использования, местом происхождения товара	Ворожея, Держава, Домик в деревне, Делми, Добрый, Заря, Исток, Лилея, Пикадор, Роколор, Рондо, Сонет, Стинол, Толстяк , Черный жемчуг, Чудо, Эльт , Barbie, Blend-a-med , Bounty, Calve, Comet, Cottonelle , Dove, Fruitella , Fruttis, MaxFactor, Mentos , Motorola, Old Spice, Orbit, Pantene, Pringles, Rolux , Snickers, Sony, Tide, Viola
Звуковая ассоциация — название, по звучанию ассоциируемое со свойствами товара	Олейна , Лисма, Масленкино, Gaoo, Jeep, Lexus, Superia, Wella , Whiskas, Yahoo!, Zippo
Мимикрия — название, имитирующее звучание известного слова	Absolut, Beaute , Biz, Brite, Chef, Euro-flite , Isi, Kleenex, Kool, L'eggs, Miller Lite, Nesquik, NRG, Pizza Hut, PlaySkool, Swatch, Twix, Polar Bear
Аллитерация — название, состоящее из ритмичных повторов согласных звуков	Милая Мила, Тото, Chupa-Chups, Coca-Cola, Kiki, Kitkat, KitKat, Naf-Naf, Piggly-Wiggly, Sfsi, Tic-Tac
Рифма — рифмованное словосочетание	7-Eleven , Buy & Fly, Pickwick, Tutti-Frutti
Иностранное слово — название, заимствованное из другого языка	БиЛайн, Гейша, Гранд, Дельта, Кей, Лэнд, Люкс, Модус, Прима, Равиолло, Рапгор, Тюнс , Фиеста, Фумитокс , Эдванс, AltaVista. Audi, BonAqua, GoodWin, Herbina, Invite, Lego, L'Orcal, Lucent, Nivea, Omega, Reebok, Stoli , Taurus, Tsar, Ursa, Verbatim, Visa, Volvo, Xerox

Продолжение →

* **Источник:** Домнин В. Брендинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2002.

Таблица 24.2 (продолжение)

Категория	Примеры
Фамилия основателя — название, в основе которого лежит фамилия основателя компании	Довгань, Смирнов, Фаберже, Adidas, Ariston , Bacardi, Bit, Boeing, Bosch, Braun , Brooke Bond, Cadbury , Casio, Chanel № 5, Colgate, Fazer, Gillette, Grundig , IKEA, Knorr, Lays, Levi's, Lipton, Maggi, Mars , Martini, McDonald's, Nestle, Parker, Philips, Schweppes, Siemens, Tinkoff , Unilever, Wrigley, Yamaha
Имя — женское или мужское имя	Аленка , Аркадия, Афанасий, Дарья, Лада, Лиза, Линда, Мария, Маруся, Машенька, Мишка на севере, Элис, Sandra
Географическое название — чаще всего связанное с местом происхождения продукта	Бавария, Балтика, Балтимор, Беларусь, Богемия, Боржом, Вена, Волга, Жигули, Клинское , Минск, Москвич, Ока, Очаково, Покров, Сибирская, Таврия, Черноголовка, Finlandia , Fuji, Hitachi, Holstein, Malibu , Nokia, Rio Grande, Sanpellegrino , Seltzer, Toyota
Природа — название животного или растения, ассоциируемое со свойствами продукта	Аист, Белочка, Белый орел, Великий тигр , Калина, Кобра, Колибри, Нива, Новый жемчуг, Сила лета, Сокол, Спрут, Стебель бамбука, Три кита, Три медведя, Черный жемчуг, Camel, Eagle, Falcon, Jaguar, Lion, Mongoose, Mustang, Panda, Puma, Red Bull , Scorpio, Tiger, Thunderbird
Исторические корни — историческое название, ассоциируемое со свойством или происхождением продукта	Афанасий, Беломорканал, Большевик, Витязь, Золото скифов, Иван Поддубный , Император, Империял, Корона Российской империи, Монарх, Петр I, Принц, Распутин, Рот Фронт, Степан Разин, Титаник, Царь-батюшка, Царь-пушка, Чайковский , Юнкерское, Cardinal, Cesar, Marlboro, Napoleon, Oracle
Мифологические , сказочные корни — мифологические или сказочные персонажи, ассоциируемые со свойствами продукта	Аленушка, Аякс, Велес, Геркулес, Дионис, Колобок, Красная Шапочка, Маленькая фея, Морозко, Петрушка, Титан, Три медведя, Троя, Цербер, Acura, Ariel, Fairy, Mazda, Mercury, Nike, Odyssey, Olympus, Samsung, Saturn, Sprite
Цитата — название или выражение из известного произведения	33 коровы, Дядя Степа, Золотой ключик, Обломов, Простоквашино , Снежная Королева, Старик Хоттабыч, Три поросенка, Три толстяка, Bada Boom, Nakuna Matata
Метафора — название из одного класса, перенесенное на сходный класс	Богатырь, Бочкарев, Быстрое, Злато, Золотая чаша, Кристалл, Любимый сад, Маленькая фея, Масленкино, Морозко, Пекарь, Пышка, Радуга, Сладко, Спасские ворота, Цветы России, Coldrex , Compaq, Dr. Mom , Durex, GoodWin, Minton, More, Mr. Doors, Roach Motel, Rollerblade, Secret, Sorti, Sprint, Whirlpool
Метонимия — название из одного класса, перенесенное на смежный класс	Беседа, Деревенское, Доярушка, Нива, Огни Москвы, Полос, Растишка , Рукавички, Улыбка (стоматология), Ice White, i lead & Shoulders, Nord , Winter Fresh

Категория	Примеры
Синекдоха — название, обозначающее меньшую часть вместо целого и наоборот	Долька, Лоск, Моя семья, Росинка, Русский стиль, Русский стандарт, Сладко, Солодов, Caterpillar, Dial, Mountain Dew, Twinhead
Оксюморон — соединение противоположных по значению слов	Единственный выбор, Райский ад
Гипербола — название, преувеличивающее свойство продукта	Громада, Море сантехники, Carisberg , Green Giant
Литота — название, преуменьшающее свойство продукта	Маслище, Окошко, Шкафчик & Диванчик
Эпитет — название, содержащее поэтическое описание	Белая река, Жемчуг, Золотая бочка, Мечта хозяйки, Старая Москва, Eagle's eye, Milky Way
Перифраз — описательное выражение продукта	Двери и окна, Микрохирургия глаза, Строительные материалы, Хозяйственные товары, Ярославские краски
Значимые цифры — цифры, ассоциируемые с качеством или товарной группой	100 % Gold Premium; 1000 мелочей; 24x7; 32 (зубная паста); 36,6 (сеть аптек), 48 копеек, Пятерочка; Ph 5,5

Часто в качестве бренда выступает название компании, которая выпускает данный товар: Ford, Nestle, Sony, Coca-Cola, «Дарья», «Адамас» и т. п. Однако крупные компании часто также разрабатывают отдельные бренды для определенного модельного ряда.

Например, компания Matsushita выпускает бытовую технику под марками Panasonic и National. Той же Coca-Cola принадлежат такие марки (бренды), как Sprite, Fanta, **Minute-Maid**, **Schweppes**, и еще более сотни менее известных брендов.

Олег Тиньков в дополнение к пиву под своей фамилией («Тинькофф») в 2005 г. выпустил более молодежную марку «Т». Компания «Империял вин» в 2005 г. выпустила **вина** под марками: «Империял вин», «Душа монаха», «Три **молдавана**», «Открытка **вин**» и др.

Спор о том, что лучше: распространять уже завоевавшее признание имя (бренд) на новые (для фирмы) товары или е каждую товарную категорию выходить с новой маркой, идет на Западе уже более четверти века. И конца ему не видно. У каждой стороны есть сильные аргументы и конкретные примеры в защиту своей **позиции**.

Лично я склоняюсь, вслед за **Траутом** и Райсом, к тому, что для каждой товарной группы (категории) лучше разработать отдельный бренд. Хотя должен признать, что и на концепции «зонтичного» бренда пока рано ставить крест.

Как «продукция» становится брендом?*

Прежде чем название товара или компании превратится в **полноценный** бренд, ему предстоит пройти непростой путь из пяти шагов. Процесс превращения гусеницы (названия) в бабочку (бренд) может занять не один год, потребовать мощных финансовых вложений и грамотного использования комплекса маркетинговых коммуникаций.

1-я ступень: ТМ — торговая марка, товарный знак

Прежде всего нам **необходимо** зарегистрировать свое название в Роспатенте. Без этого наше название, имя не станет **Товарным знаком** — под которым понимают; *знак, символ, имя, название, цвет, форму, конструкционное решение и/или их сочетание, служащие для однозначной идентификации компаний, товаров и/или услуг и отличия их от предложений других производителей и/или продавцов.*

Конечно, регистрация не является **обязательной**, но ее отсутствие лишает вас права на защиту от использования вашего названия (в раскрутку которого вы, видимо, планируете вложить немалые деньги) другими компаниями, в том числе вашими конкурентами. Причем в случае отсутствия регистрации такое использования даже нельзя будет назвать **неправомерным**.

В настоящее время существует 45 групп, классов **продукции**, по которым в Роспатенте может быть зарегистрирован товарный знак, торговая марка. Можно зарегистрировать свою ТМ только по одному классу. Это, конечно, будет быстрее и дешевле — от 500 до 2500 долл. Но регистрация, скажем, марки «Трубадур» только по классу 16 — «бумага, картон... печатная продукция и т. д.» — не может являться препятствием для регистрации этого же названия другой компанией по классу 32 — «пиво, минеральные и газированные **воды...**, соки, сиропы и пр.» или по классу 28 — «игры, игрушки... елочные украшения», и т. д. и т. п.

Если Вы не хотите, чтобы под Вашей маркой выпускались алкогольные напитки или презервативы, или если Вы сами планируете со временем распространить свою марку на «смежные» категории, имеет смысл позаботиться о такой возможности заранее и зарегистрировать ее по 5–10 классам. Это займет больше времени и обойдется в сумму от 2 до 5 тыс. долл.

Если Вы желаете вообще застолбить за собой название, то надо произвести сплошную регистрацию по всем 45 классам. Это обойдется вам в 10–15 тыс. долл. и займет до 2 лет. К тому же Вы можете столкнуться с тем, что аналогичное (до смешения) название уже зарегистрировано по 1–3 классам, весьма далеким от того, в котором Вы изначально собираетесь работать.

Однако не стоит обольщаться. Права на ТМ Вы получаете не на веки вечные, а только на 5 лет. Потом их надо будет продлевать. Если Вы действительно использовали свою марку по назначению, т. е. реально предлагали товары и услуги (попада-

* Этот материал впервые был опубликован в виде статьи «Пять ступеней от названия к бренду» в журнале «Практический маркетинг», 2004. — № 2.

Ющие под те классы, в которых Вы зарегистрированы) под этой маркой, то проблем Вас не должно возникнуть. Вам продлят права на вашу ТМ почти автоматически, и продление на очередные 5 лет обойдется Вам в 3-4 раза дешевле, чем регистрация новой марки. А вот если Вы просто держали права «на всякий случай» и не производили, скажем, презервативы «Трубадур», хотя и зарегистрировали марку по соответствующему классу (№ 5 — «фармацевтические и ветеринарные препараты...»), то проблемы **очень** даже вероятны. Особенно если ваш журнал «Трубадур» стал широко известен, популярен и востребован мужчинами и женщинами **моложе 50 лет**. Компания, которая выпускает презервативы, может потребовать аннулировать ваши права на марку «Трубадур» по классу № 5 на том простом основании, что Вы на территории России в течение последних 5 лет не производили и не продавали этого средства гигиены. И, скорее всего, они добьются своего. Именно поэтому мы иногда в Москве можем купить всего за 30-45 руб. сигареты Benson & Hedges, GPS, «Империял» и другие весьма дорогие марки, в России не производящиеся и широко не продающиеся. Это владельцы марок таким образом демонстрируют, что марка ими используется в России.

Хотя регистрация является только первым шагом на пути к бренду, уже на этом этапе необходимо продумать ключевые элементы будущего стиля: от цветовых решений в логотипе до дизайна упаковки, и внести их, насколько это возможно с юридической точки зрения, в описание прав на торговую марку. В противном случае атаке могут подвергнуться отдельные элементы вашего фирменного стиля, не имеющие юридической защиты. Особое внимание необходимо уделить цветовым решениям. Конечно, никто не позволит вам «захватить», **например**, синий цвет в качестве фирменного и воспрепятствовать его использованию конкурентами. А вот сочетание «небесно-голубого» цвета фона, золотисто-желтого логотипа и бордовых букв, исполненных специально для вас разработанным или просто редким шрифтом, очень даже может стать элементом вашего фирменного стиля и получить юридическую защиту от копирования. Так что начинать работу по регистрации марки необходимо параллельно с разработкой фирменного стиля.

2-я ступень: узнавание с подсказкой

Прежде **чем** ТМ станет брендом, потребитель должен с ней познакомиться и начать ее узнавать. Хотя бы по подсказке: потребителю называют или показывают название ТМ, а он говорит: «**Да, я слышал, видел, знаю такую марку**». Иными словами, наша ТМ перешла в так называемый «комплект осведомленности». Это очень важно, ведь потребительский выбор осуществляется не из всего теоретически доступного на рынке комплекта товаров или услуг, а только из тех марок (названий), которые потребитель знает.

Перевод ТМ на вторую ступень осуществляется двумя путями: либо длительным **присутствием** в местах продаж, **где** потребитель может вступить с маркой в визуальный контакт, либо средствами массовой рекламы. Сегодня, правда, в Москве и других крупных городах России для ТМ весьма затруднительно попасть на полку супермаркета без мощного медийного бюджета. Ритейлеры такую марку не возьмут

к себе в магазин, потому что знают: если потребитель не знаком или забыл про марку — он не станет ее покупать. А каждый **квадратный** дециметр на полке магазина должен приносить в общую копилку и оборот, и прибыль.

В любом приличном рекламном агентстве вам достаточно быстро рассчитают, сколько раз Ваш ролик надо показать по ТВ или прокрутить по радио, на каких каналах и в какое время, чтобы интересующий Вас процент целевой аудитории (потенциальных **потребителей**) увидел и запомнил название **Вашей** ТМ, а если речь идет о товаре — то и элементы его упаковки. За **введение** ТМ в комплект осведомленности потребителя и отвечает массовая реклама. И измерить эффективность рекламы на этом этапе весьма просто, хотя **это** дело небыстрое и не очень дешевое. Речь идет о 4–8 месяцах и примерно о 10–20 тыс. долл. Сравните эти деньги с общим бюджетом на продвижение, львиную долю из которого «съест» размещение в СМИ.

Необходимо произвести два замера; до проведения рекламной кампании, **за месяц-полтора**; и после — через 1–2 месяца после окончания этапа массового размещения в СМИ. И эти замеры покажут, **что** до проведения рекламной кампании название слышали 10 % целевой аудитории, упаковку видели 5 %, а покупали 2 % (хотя продаж могло не быть вовсе и упаковка **еще** не готова); а вот через 2 месяца после проведения кампании название слышали уже 30 %, упаковку видели 20 %, рекламу запомнили 10 %, **а опыт приобретения** ТМ имеют 7 %. Для чистоты **эксперимента** замеры должны делать исследователи, не связанные дружескими (или не особо дружескими) отношениями с рекламным агентством, которое разрабатывало рекламные сообщения и/или размещало их в СМИ. Для стерильной чистоты эксперимента оба замера должны делать две разные исследовательские компании, но по одной методике, а то нечего будет сопоставлять.

3-я ступень: ассоциативная связь с категорией

У меня (и специалистов по изучению поведения потребителей) плохая новость для владельцев ТМ: потребитель осуществляет свой выбор не из «комплекта осведомленности», а из **«комплекта выбора»**. А этот комплект формируется путем отсева из комплекта осведомленности предложений, не проходящих, не удовлетворяющих потребителя по ключевым параметрам: цене, имиджу марки, упаковке, физическим свойствам и т. п. Но прежде чем начнется качественный отсев, в голове потребителя происходит количественный отсев. Ну не желает (а психологи утверждают, что и не может) потребитель держать в голове более 5–9 наименований ТМ в каждой товарной категории, группе. В США более 2000 производителей напитков типа «кола», а количество марок превышает 5000. Ну-ка напрягитесь и назовите третьего, четвертого, пятого **производителя**. Двух первых Вы, конечно, вспомните за 3 секунды. Это называется «устойчивой ассоциативной связью с категорией». Мы говорим сигареты — подразумеваем: Marlboro, Parliament, «Ява», **«Прима»**... Мы говорим пиво — и на ум приходят...

Джек Траут (гуру позиционирования) утверждает, что каждый потребитель для каждой значимой для него товарной группы, категории имеет в своей голове четкую

иерархию; каждый — свою. Сигареты № 1 для меня — это..., № 2..., № 3..., ну, и еще **3–4** марки я устойчиво ассоциирую с категорией «сигареты». И именно в голове потребителя идет борьба за первенство, за второе и третье место. А уж затем эти места «конвертируются» в места на полках магазинов, в доли и места на рынке, в рентабельность, прибыль и марочный капитал. Хорошо еще, что товарных категорий у потребителя не 45, как у Роспатента, а намного больше.

Замерить наличие ассоциативной связи с категорией достаточно просто — для этого надо «открыть» вопросы, убрать подсказки: не «Какие из перечисленных марок бытовой техники Вы знаете, видели, слышали и т. п.», а просто: «Какие марки бытовой техники Вы знаете?» В 2001 г., в рамках проведения масштабного исследования «Стиль жизни среднего класса» (журнал «Эксперт» — компания **Monitoring**), мы задавали подобный вопрос. Мы **еще** долго спорили, сколько позиций в анкете надо оставить для того, чтобы зафиксировать все ответы респондентов, — 7 или 10. Оставили **10**. Респонденты назвали в среднем 3–4 марки. Больше 7 не назвал ни один из 3000 опрошенных.

А вот как заставить потребителя выработать устойчивую ассоциативную связь между нашей ТМ и категорией — это большой вопрос. Простой и весьма выгодный кое-кому, надо заметить, ответ **на** него — непрекращающаяся массивированная реклама. Вот мы и наблюдаем бесконечное шествие «дось», «аризелей» и прочих **«прокладок» по всем** 12 центральным и бог весть какому числу региональных каналов. Возникла ли устойчивая ассоциативная связь с категорией — я не знаю, не уверен. Нужны данные независимых замеров, а их практически нет.

4-я ступень: предпочтение бихевиоральное

Ну ладно, сформировалась в голове нашего потребителя картина мира в части стройной иерархии известных ему ТМ в каждой категории. Пора и выбор делать из комплекта, **реализовывать** потребительское предпочтение. Это не ответ на вопрос: «Какие напитки вы предпочитаете в это время суток?», а реальное поведение потребителей (**привет** бихевиористам).

Исследования автомобильного рынка говорят, что российские автолюбители все более **«предпочитают»** «Форды», «Фольксвагены» и «Тойоты». Вот только сухая статистика свидетельствует: из миллиона с четвертью новых легковых автомобилей, проданных в России в 2005 г., 700 тыс. (более 50 %) — это продукция АвтоВАЗа. И сколько бы ни ругали Сбербанк за консерватизм, низкие ставки, плохое обслуживание, но более 65 % рублевых и более 50 % валютных **вкладов** населения — там.

Бихевиоральное предпочтение реализуется в случае, когда явные и **скрытые** ожидания потребителя от товара или услуги всякий раз оправдываются. **А если** потребитель не обманулся в своих ожиданиях — зачем ему менять марку? Ведь потребитель на самом деле не любит выбирать, поскольку выбор всегда подразумевает риск. Но и отказаться от права (но не обязанности!!!) выбора потребитель, конечно, не желает — **«о»** ведь одно из повседневных проявлений Свободы. Повторный успешный **опыт** использования формирует лояльность.

Замерить лояльность можно двумя способами: гипотетически и в ходе проведения эксперимента. Гипотетически лояльность замеряется в ходе проведения маркетинговых исследований, когда мы спрашиваем у потребителя, что он сделает, если не обнаружит в «обычном» месте продаж своих любимых сигарет, пива, пельменей, и т. д. и т. п. Экспериментально лояльность проверяется путем временного изъятия марки из «обычного» места продажи и отслеживания реакции и реального поведения потребителя в этом случае. Сделать это проще в местах, где торговля ведется «через прилавки». В прочих местах придется применять скрытое наблюдение, что обойдется намного дороже.

Добиться лояльности не помогут ни креатив, ни бомбардировка потребителя нашими навязчивыми сообщениями. Товар, услуга, сервис для клиента, мотивированный персонал, устранение барьеров для потребителей (привет Ричарду Бучанану) — вот ключики, открывающие ТМ проход на 4-ю ступень.

5-я ступень: ценовая премия

Настоящий бренд отличается от «обычной» ТМ тем, что потребитель видит в нем большую ценность и готов за эту дополнительную ценность платить дополнительные деньги, иногда весьма немалые. И именно такой бренд обладает отдельной от стоимости материальных активов компании ценностью. И именно так можно эту стоимость (бренда) оценить.

Возьмем, к примеру, сок. Сок и сок, в картонной коробке емкостью 1 л. И стоит такой «обычный» сок сегодня в супермаркете 30 руб. А мы хотим вывести на рынок не просто сок, а особенный сок «Трубадур» (надо ведь соблюдать последовательность условных примеров), но тоже из яблок, апельсинов, винограда или помидоров, и тоже в картонной коробке емкостью 1 л. Вот если наш сок (бренд) продержится на рынке 5 лет, а продаваться его будет по 10 млн л в год, по 40 руб., из которых по 5 руб. (с литра) мы будем тратить на то, чтобы доказать потребителю, что наш сок особенный, то дополнительный чистый денежный поток, net added value (чистая добавленная стоимость — привет Карлу Марксу), созданный нашим брендом, составит за эти 5 лет 250 млн руб. Это и будет одной из самых точных и честных оценок нашего бренда.

Конечно, компания может создать замечательную ТМ и отказаться от ценовой премии. Альтруизм похвален. Но как она тогда докажет (инвесторам), что эта ТМ является брендом? И как долго она сможет поддерживать высокое качество продукции, устойчивые взаимоотношения с посредниками (розничными и оптовыми торговцами), сервис, имидж марки и реноме компании, если она не будет иметь «финансовой подушки»?

Разработка бренда

Для того чтобы проиллюстрировать, какие стадии (этапы, шаги) необходимо предпринять при разработке бренда, обратимся к схеме (рис. 24.2), любезно предоставленной Автору господином Николасом Коро, содиректором компании CRG, членом Совета Гильдии Маркетологов. Схема эта настолько обстоятельна и логична, что, на мой взгляд, в каких-то дополнительных комментариях не нуждается.

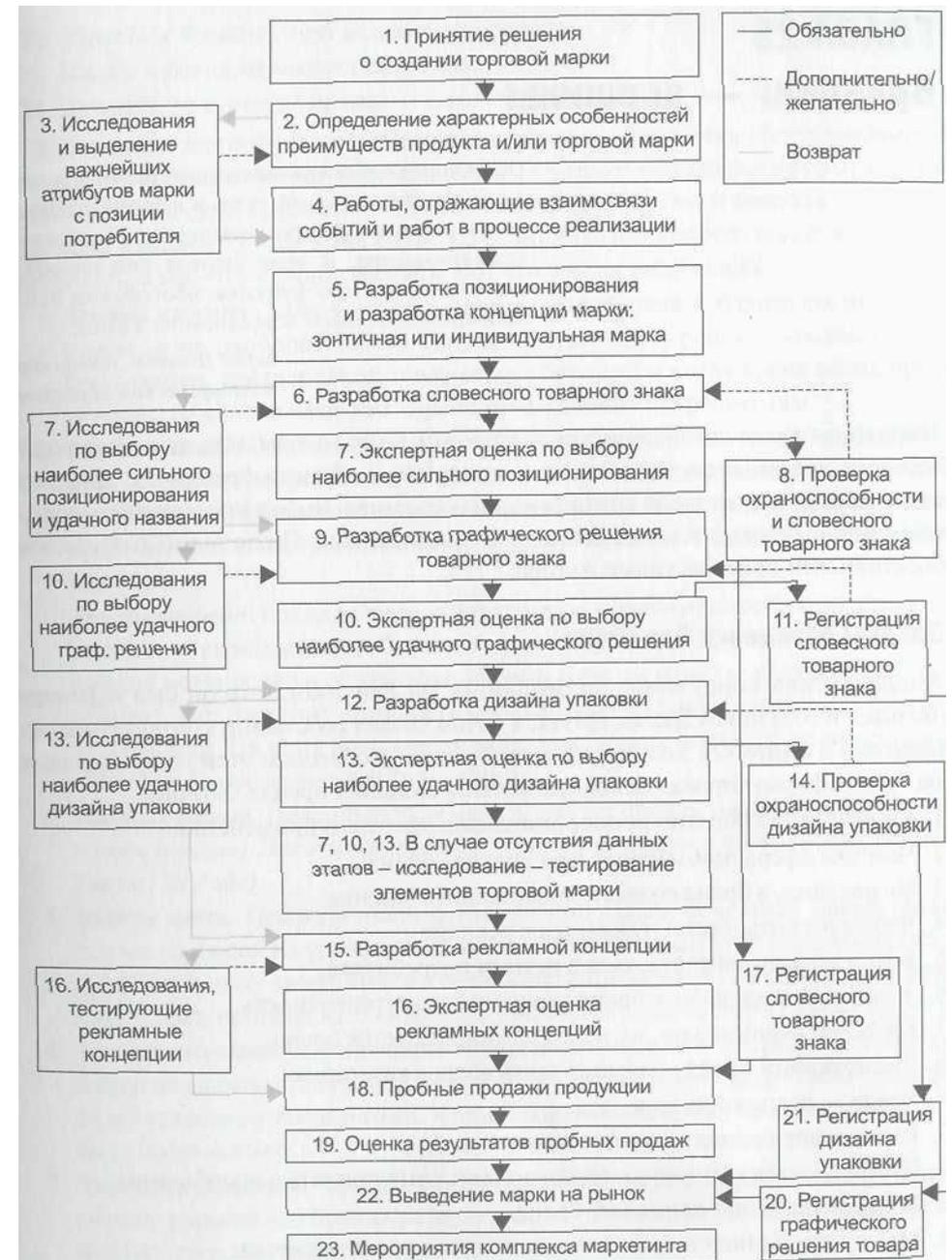


Рис. 24.2. Основные обязательные шаги в разработке бренда

ГЛАВА 25

Брендинг — вершины

Обыденные переживания средней интенсивности, даже ложные по своей сути, в действительное™ могут становиться предпосылкой к счастливому существованию. В этом смысле они способны выполнить важную функцию обогащения нашей малопримечательной повседневной жизни.

*Бернд Шмитт, автор книги
«Эмпирический маркетинг»*

Настоящая глава совершенно не претендует на то, чтобы дать исчерпывающий обзор всех новомодных концепций и придумок в области брендинга. Для этого потребовалась бы отдельная книга, и весьма объемная. Выбор представленных ниже концепций не опирается на какой бы то ни было рейтинг. Он полностью обусловлен субъективными пристрастиями Автора.

Законы брендинга Эла Райса

Американский консультант по брендингу Эл Райс (когда-то он был партнером по бизнесу и соавтором Джека Траута, а потом создал собственную консалтинговую компанию) в книге «22 закона создания бренда» (соавтором этой работы является Лора Райс) сформулировал основные законы создания бренда. Вот они.

1. Мошь бренда обратно пропорциональна сфере его применения.
2. Чем уже сфера применения, тем сильнее бренд.
3. Не реклама, а бренд создает общественное мнение.
4. Чтобы выжить, бренд нуждается в рекламе.
5. Бренд должен запечатлеться в памяти потребителя.
6. Залогом успеха любого бренда является его аутентичность.
7. Качество очень важно, но не им одним создается бренд.
8. Лидирующий бренд должен двигать вперед категорию.
9. Бренд — всего лишь имя.
10. Растяжение бренда разрушительно.
11. Чтобы создать категорию, бренд должен сотрудничать с подобными.
12. Родовое название разрушает бренд.
13. Между компанией и брендом существуют четкие различия.
14. Суббрендинг разрушает то, что создано брендингом.
15. Необходимо точно знать, когда и где запустить второй бренд.
16. Логотип должен легко восприниматься обоими глазами.
17. Бренд нужен цвет, противоположный цвету основного конкурента.
18. Бренд не знает границ в глобальном смысле.
19. Для укоренения бренда в сознании нужны десятилетия.

20. Меняться бренды могут редко и осторожно.
21. Ни один бренд не может существовать вечно.
22. Важнейшее качество бренда — единичность.

В этой книге каждому закону посвящено в среднем 6 страниц. Нетрудно заметить, что некоторые «законы» Райс несколько раз повторяет в различных формулировках. Видимо, чтобы лучше донести основные мысли до читателя. Я позволил себе сгруппировать «законы Райса» в несколько больших групп, кое-что сократить, кое-что дополнить, а кое-что и видоизменить. Вот что у меня получилось.

1. **Законы «жизни».** Бренд живет в голове потребителя и благодаря этому — на рынке, а не наоборот (Джек Траут). Потребитель решает («голосуя» своим кошельком), когда и какой товар станет брендом и когда бренд опять превратится всего лишь в название. Бренд принадлежит потребителям.
2. **Законы имени.** «Правильное» имя помогает названию быстрее и легче проникнуть в голову потребителя. Правильное позиционирование и правильное продвижение важнее «правильного» имени. Они смогут укоренить в сознании потребителей и «неправильное» имя (Игорь Березин). Родовое название разрушает бренд.
3. **Законы времени.** Бренд должен запечатлеться в памяти потребителя. Для укоренения его в сознании потребителя нужны годы или даже десятилетия. Меняться бренды могут редко и осторожно. Но они должны меняться (вместе с потребителями), или наступит «усталость бренда», переходящая в усталость (потребителя) от него. Ни один бренд не может существовать вечно, но некоторые могут пережить своих создателей (и их детей).
4. **Законы символа.** Правильный символ помогает бренду укорениться в сознании (Игорь Березин). Логотип должен легко восприниматься обоими глазами (Джек Траут, Эл Рэнс).
5. **Законы цвета.** Природа цвета физиологична. Цвет, сочетание цветов воздействуют на людей на уровне подсознания. Правильный цвет (сочетание цветов) помогает бренду укорениться в сознании потребителей (Николаас Коро). Бренд нужен цвет, противоположный цвету основного конкурента (Джек Траут).
6. **Законы категории.** Лидирующий бренд должен двигать вперед всю категорию. Лидер не должен ставить под сомнение и тем более под «удар» свою категорию, да и смежные категории тоже. Чтобы создать категорию, брендов в ней должно быть более одного.
7. **Законы расширения.** Чем уже сфера применения, тем сильнее бренд. Неправильное растяжение бренда разрушительно. Тем не менее «зонтичные бренды» имеют право на существование.

«Колесо бренда»

Аналитическая схема «Колесо бренда» (рис. 25.1) была разработана рекламным агентством Bates около 15 лет назад. Российской публике эта технология была представлена Валентином Перция (газета «Деловая неделя», 2001 г.; книга «Брендинг: курс молодого бойца». — СПб.: Питер, 2005).



Рис. 25.1. «Колесо бренда»

Атрибуты. Что представляет собой бренд? Физические и функциональные преимущества бренда.

Преимущества. Что бренд делает для меня? Какой физический результат от использования бренда я получу?

Ценности. Какие эмоции я испытываю при использовании бренда? Что я думаю о себе и что другие думают обо мне, когда я пользуюсь брендом?

Индивидуальность. Если бы бренд был человеком, кем бы он был?

Суть. Ядро бренда. Центральная идея, предлагаемая потребителю.

Пример использования этой концепции на рынке автомобилей был представлен бренд-консалтинговым агентством BrandAid (табл. 25.1).

Таблица 25.1

«Колесо бренда» для автомобильных брендов

Автомобильный бренд	Range Rover	Mercedes-Benz	BMW
Атрибуты	Специалист, опыт 4x4, наследственность	Германский, элитный, дорогой, высшее качество, история, мужской	Германский, роскошный, дорогой, мужской, отлично спроектирован, высокие эксплуатационные качества, наследие
Преимущества	Отличный в управлении, мощный, наслаждение от вождения	Надежность, уверенность, престиж	Эксплуатационные качества спортивного автомобиля в сочетании с комфортом роскошной машины
Ценности	Превосходен на дороге и вне ее, «пройдет везде», доминирует на дороге, позиция превосходяще го	Безопасность, превосходство , хозяин	Молодой, но опытный. Водитель с большой буквы

Автомобильный бренд	Range Rover	Mercedes-Benz	BMW
Индивидуальность	Уверенный и независимо мыслящий, осознает свои преимущества	Зрелый, солидный, консервативный, авторитарный, нордический	Серьезный, но без фанатизма, харизматичный, наполовину немец, железная рука в бархатной перчатке
Суть бренда	Мастерство без лишних усилий	Конструкторское превосходство	Превосходство в вождении автомобиля

Концепция коммерческой цветокоррекции бренда*

Как скучен и уныл был бы наш мир, если бы случилось так, что он был бы выкрашен единым цветом, пускай даже и бирюзовым или золотистым. Болото однообразия — тоталитарная мечта. Впрочем, история не терпит сослагательного наклонения, а практика бизнеса — пустопорожних славословий. Связано ли одно с другим? Еще бы — напрямую, и 80 % ежегодно запускаемых брендов, заканчивающих свою товарную жизнь полным крахом, тому подтверждение.

Нежелание или неумение воспринимать сегодняшние реалии, корректируя их с исторически сложившимся опытом, — прямой путь к провалу. Выстраивать свой бизнес, основываясь исключительно на постулате «Я так хочу!», особенно если он связан с определенной потребительской группой, нелепо и может послужить лишь темой для анекдотов о практически вымерших «новых русских».

Есть три золотых «не», которые могут шокировать лишь руководителя, привыкшего к авторитарной системе управления. Три золотых «не», которые я выплескиваю ушатом холодной воды на головы владельцев мясных, кондитерских, водочных, строительных и иных компаний, концернов и корпораций, обращающихся к нам за помощью при выпуске нового бренда, формулирующих задачу так: «Сделайте красиво, чтобы... мне понравилось!» Вот они, эти три «не».

1. Нас не должно интересовать, нравится или не нравится готовый проект художнику, даже если он вложил в него всю душу или, наоборот, сотворил за 5 минут, сидя в приемной перед встречей.
2. Нас не должно интересовать, нравится или не нравится готовый проект маркетологу, определившему пустующую рыночную нишу и потенциальную потребительскую аудиторию.
3. Нас не должно интересовать, нравится или не нравится, как выглядит готовый проект, директору компании.

Единственное, что важно для успеха будущего бренда, — привлекает ли он потенциальных покупателей. Только их мнение, мнение голосующих кошельком, является первичным и определяющим.

* Автором данной концепции и приведенного ниже материала является господин Николас Коро — член Совета Гильдии Маркетологов, содиректор компаний Neims и CRG, с любезного разрешения которого этот материал и публикуется и которому Автор в очередной раз выражает свою глубокую признательность.

Качественные маркетинговые исследования в основе своей и призваны решать подобные задачи: выявить скрытые или явные потребительские предпочтения и мотивационные покупательские аспекты.

Цвет и коммерция — неразрывные понятия, при всей, на первый взгляд, кажущейся несовместимости. Цвет окружает не только человека с момента его рождения, но человечество. Возможно, в этом кроется физиологичность цвета — влияние на вегетососудистую систему homo sapiens (как, впрочем, и любого теплокровного существа, живущего на Земле), независимо от расовой, религиозной, профессиональной принадлежности, независимо от желания или нежелания самого человека цвет влияет на его организм. К примеру, насыщенный синий через весьма непродолжительный срок «заставит» ваше сердце биться медленнее, пульс и дыхание станут реже. Сочный красный (красно-оранжевый) вызовет диаметрально противоположную реакцию. Подобные эксперименты вы можете поставить и в домашних условиях, добавив себя в череду десятков тысяч подопытных.

Определенный ряд цветовых сочетаний может ввести человека как в состояние тяжелой депрессии, так и в состояние эйфории, заставить плакать, смеяться, испугаться или стать агрессивным, успокоиться и задуматься, повысить работоспособность или... заставить купить, казалось бы, ненужную вещь. Цвет может быть и орудием, и оружием, в зависимости от желания, умения и нравственной основы специалиста-маркетолога.

Основы коммерческой цветоткоррекции (т. е. влияния цветовыми комбинациями в упаковке или рекламе на определенную адресную потребительскую группу, вызывающего позитивную реакцию на мотивацию покупки) зиждутся на академической доктрине Макса Люшера, признанной во всем мире и активно используемой с середины прошлого века психологами, социологами, психиатрами при диагностировании и лечении больных. Что ж, товар или бренд также может болеть, как и человек, и вовсе не обязательно немедленно вызывать священника для совершения обряда таинства исповеди при тяжелой простуде или гриппе — лучше вызвать врача. Так и при неуклонном спаде продаж не стоит ставить крест на выпуске «заболевшего» товара — его можно излечить.

Мы выделяем две цветовые группы, воспринимаемые определенным образом человеческим мозгом, делающим команды организму (и, конечно, же эмоциональной сфере!) действовать сообразно внешнему цветовому влиянию.

I. «Теплые»:

- 1) красный;
- 2) синий;
- 3) желтый;
- 4) зеленый.

II. «Холодные»:

- 1) фиолетовый;
- 2) серый;
- 3) коричневый;
- 4) черный.

Каждая группа и каждый цвет заслуживают отдельного подробного анализа и трактовки (в том числе и непосредственно в коммерческом плане) вплоть до исторических экскурсов (взять хотя бы всеобщее безумие римских императоров, носивших исключительно пурпур), но формат данной книги не позволит нам это сделать.

Сколь далека от реальной российской бизнес-практики коммерческая цветоткоррекция? Вынужден разочаровать скептиков: коммерческая цветоткоррекция — уже данность, принесшая реальные плоды, которые отразились на банковских счетах ведущих отечественных компаний (особенно явно это проявляется в ликероводочной и мясомолочной отраслях промышленности) — компаний, как непосредственно производящих, так и креативно преподносящих товары потребителю (наиболее ярким примером служит несомненный лидер в области российского бренд-дизайна — компания Alt Vision Design).

Человек несовершенен в своих знаниях, несмотря на присвоенный титул «венца творения». Мы до сих пор не знаем с абсолютной достоверностью, почему тот или иной цвет или сочетание цветов влияют определенным образом на поведение человека и подсудную мотивацию его действий, но зато мы знаем, как действует тот или иной цветотряд на человека определенного пола и возраста — на покупателя.

Автором приведенного далее фрагмента является Владислав Коваленко.

Безобидная курица может таить в себе угрозу. Такое открытие сделал крупнейший бразильский производитель мясных продуктов — компания Sadia, начав работать на российском рынке. Специалисты холдинга Neims (маркетинговые исследования и дизайн) обнаружили в оформлении продуктов Sadia косвенные ассоциации у части потребителей с элементами садизма.

На российском рынке куриного мяса, основу которого составляют «американские окорочка» и безликие тушки местного происхождения*, само наличие торговой марки часто является конкурентным преимуществом. Поэтому иностранные производители, привыкшие выпускать продукцию под яркими брендами, могут получить фору в борьбе за российского покупателя.

Однако путь к сердцу российской домохозяйки тернист. Не всякий импортный бренд, даже выдержав ценовую войну с производителями из Европы и США, избалованными госдотациями, «готов к употреблению» в России. С этой проблемой столкнулся крупный российский импортер — компания «Мираторг», которая решила вывести на отечественный рынок бразильскую торговую марку Sadia.

Sadia — крупнейший в Бразилии производитель мясопродуктов. Оборот компании в 2002 г. составил 6,4 млрд долл. В ассортименте 630 наименований — замороженное мясо птицы, свинина, пицца, полуфабрикаты. Почти половина из ежегодно производимых 1,5 млн т продукции идет на экспорт.

«Мираторг» вышел на Sadia в 2000 г., когда госдотации в Европе были снижены и цена на европейскую курицу поднялась до общемирового уровня. Бразильцы также заинтересовались Россией. Помимо «Мираторга», Sadia заключила контракты еще с 5 импортерами и с середины 2000 г. начала поставки.

Продвигать замороженные продукты Sadia по цене свежей российской птицы (оптовая цена — 48 руб./кг) было бессмысленно, равно как и устанавливать на них цены ниже, чем на другие марки бразильской птицы (41 руб./кг). Поэтому Sadia решила позиционировать себя в одной нише с российскими продуктами, не имеющими бренда, по оптовой цене 42 руб./кг, рассчитывая выделиться на их фоне за счет торговой марки и броской упаковки. Правильность этой стратегии позже подтвердилась и маркетинговыми исследованиями агентства Capital Research Group (CRG, входит в холдинг Neims наряду с дизайнерским агентством Alt Vision Design — AVD). Однако в начале 2001 г. «Мираторг» пришел к выводу, что упаковку необходимо менять.

— Не то чтобы мы были не удовлетворены уровнем продаж, — говорит Александр Никитин, директор «Мираторга». — Скорее мы пришли к этому решению на основе опыта работы с другими брендами. У российского потребителя есть ряд предубеждений относительно мяса птицы. Он почему-то уверен, что отечественная птица лучше импортной, что упаковка должна быть с большим «окном» (прозрачной областью), через которое можно было разглядеть цвет мяса. На упаковке Sadia не было ни прозрачной зоны, ни надписей на русском языке.

Для устранения этих недостатков «Мираторг» совместно с Sadia обратился к компании Neims с предложением адаптировать бренд под **российского** потребителя. CRG проанализировала расклад по ценам, а также потребительские предпочтения жителей крупнейших российских городов относительно полуфабрикатов и мяса птицы. Выборка, по словам содиректора CRG Николаса Коро, составила 2500 человек. Результаты оказались неожиданными.

— Исторически сложилось так, что у Sadia 3 фирменных цвета: черный, **красный** и белый, — говорит Коро. — Проблема заключалась в том, что черное и красное для русского человека означает траур. А у части покупателей товаров класса «премиум» такое сочетание цветов вызывает ассоциации с садомазохизмом, экстремальным сексом. Кроме того, во всех странах мира **ударение в** слове Sadia ставится на втором слоге. В России у **60** человек из **100** — а это очень много — такое произношение вкупе с черно-красными тонами опять-таки ассоциировалось с садизмом. На те же мысли наводила и черная буква **S** в слове Sadia, изогнувшаяся, словно черная кожаная плетка. Ни то ни другое недопустимо для такого семейного продукта, как курица.

В итоге перед подразделениями Neims был поставлен целый комплекс задач по адаптации марки: сделать бренд более **«российским»**, сохранив при этом связь с западным оригиналом; расположить на упаковке прозрачную область; провести коррекцию цвета и отучить потребителей делать ударение в слове Sadia на втором слоге. Непосредственной разработкой оформления занималась компания AVD — дизайнерское подразделение холдинга Neims.

— Мы убедили Sadia, что для потребителя имеет значение не просто наличие «окна», но и то, с какой стороны оно расположено, — говорит Николас Коро. — Через «окно» не должны быть видны обрубленные части (голени, крылья). Они вызывают у потребителей чувство Дискомфорта.

С цветом было сложнее. Sadia **поставила** условие сохранить фирменные краски и название. Поэтому дизайнеры решили разбавить черно-красные мотивы нейтральным белым фоном.

— Кроме того, существует еще один **цвет** — оранжевый, у которого очень «семейный» характер и который вызывает радостные, почти счастливые эмоции, — говорит Николас Коро. — Поэтому мы сделали оранжевую окантовку на логотипе.

В «русификации» упаковки AVD также должна была соблюсти баланс. Sadia требовала сохранить оригинальное название, а против «лубочных» слов вроде «несушка» или «курочка» выступал уже «Мираторг».

— Это избитый прием, который уже не работает, — считает Александр Никитин. — Поэтому AVD ограничилась тем, что добавила к Sadia русскоязычную «кальку» — «Садиа», расположив русское слово над иностранным.

— Русскую «С» мы изобразили в виде православного купола, что смягчало плеткообразную латинскую S, — рассказывает Николас Коро из CRG. — А ударение на первом слоге было оформлено в виде сердечка.

Проект по адаптации Sadia занял 6 месяцев. Поскольку он финансировался на равных бразильцами и «Мираторгом», Sadia делает обновленную упаковку только для этого дистрибьютора. Пять остальных компаний продают Sadia в старом оформлении.

Потребители, похоже, оценили старания Neims. Если в 2000 г. «Мираторг» продавал в месяц 2000 т продукции под маркой Sadia, то в 2001 г. — уже 5000 т, а в 2002 г. — 10 000 т.

Концепция брендинга Томаса Гэда

Шведский консультант по брендингу Томас Гэд в своей книге «4D Брендинг» предложил весьма оригинальную концепцию построения бренда в четырех измерениях (4D) и паукообразную схему бренд-кода. Не вдаваясь в детали — они весьма подробно описаны в книге Гэда — и соблюдая авторские права (к которым Гэд относится весьма щепетильно — он даже подал заявку на регистрацию на себя, схемы 4D и «бренд-кода»), приведу несколько примеров из книги Гэда (рис, 25.2–25.5, 25.7, 25.8).

А вот авторами рис. 25,6 являются Ольга и Андрей Плошкины из компании «Кидс-мода», которые творчески применили концепцию Томаса Гэда к своему бизнесу.



Рис. 25.2. Выделение восприятия бренда

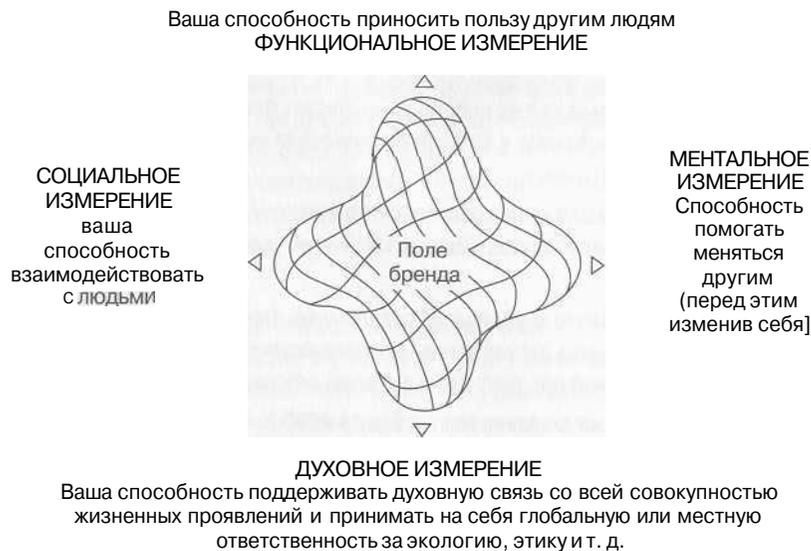


Рис. 25.3. Мыслительное поле персонального бренда



Рис. 25.5. Мыслительное поле бренда Starbucks



Рис. 25.4. Мыслительное поле бренда IKEA



Рис. 25.6. Мыслительное поле бренда KIDSITALIA

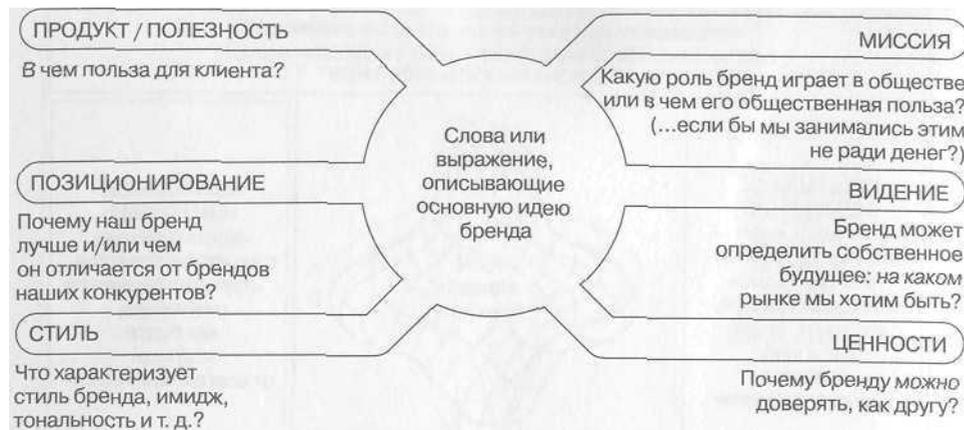


Рис. 25.7. Определение бренда



Рис. 25.8. Бренд-код SAS

Подходы к оценке стоимости бренда

Прежде чем рассуждать на тему «как оценить бренд», давайте ответим на вопрос, зачем нам надо знать стоимость бренда. Существует 5 основных рациональных причин или поводов для оценки бренда,

1. Стоимость бренда необходимо оценить при его продаже (вместе или отдельно от остальных материальных или нематериальных активов компании). В России мы пока имеем единичные примеры продаж компаний, при которых стоимость принадлежащих этим компаниям брендов была бы сравнима со стоимостью других активов. Сразу на ум приходит продажа «Дарьи» в 2001 г., когда стоимость бренда превысила стоимость прочих активов в несколько раз. И продажа пивоваренной компании «Тинькофф», при которой стоимость бренда была сопоставима со стоимостью прочих активов. Полная сумма сделки составила 201 млн долл. По крайней мере, такая цифра фигурировала в российской прессе. При объединении двух (или более) компаний также не лишним будет учесть

стоимость нематериальных активов каждой из сторон. Это позволит выработать более справедливые условия сделки.

2. Оценить стоимость придется в случае принятия бренда в качестве залога, обеспечения банковского кредита. И такие случаи у нас пока носят единичный характер, хотя ввиду их непубличности оценить их распространенность весьма затруднительно.
3. В случае публичного размещения акций (IPO) компании на российских или иностранных биржах адекватная оценка стоимости бренда поможет правильно определить стартовую цену размещения акций.
4. Оценивая стоимость бренда, и особенно ее изменение, можно косвенным образом оценить эффективность инвестиций в маркетинг и рекламу.
5. Также необходимо знать стоимость бренда при расчете роялти в договорах франшизы. Учитывая бурный рост сетей магазинов розничной торговли (включая аптечную), ресторанных сетей и сетей кинотеатров, можно предположить, что эта цель на ближайшие годы будет в России доминирующим рациональным аргументом в пользу оценки стоимости бренда.

Ну и, конечно, существует еще одна важная иррациональная причина для оценки стоимости бренда — чтобы гордиться.

Хочу сразу оговориться, что в настоящее время ни в России, ни на Западе не существует «объективных» методик внешней оценки стоимости бренда — таких, которые не требовали бы согласия всех заинтересованных сторон. Все существующие методики носят консенсуальный (договорной) характер. Консультант предлагает методику оценки, стороны (продавец и покупатель) либо соглашаются с ней и ее результатами (и сделка совершается), либо не соглашаются, и торг продолжается до тех пор, пока стороны не придут к соглашению. При этом предложенная методика оценки бренда может как подвергнуться серьезной корректировке, так и вовсе быть отвергнута и заменена другой.

Существуют четыре основные группы способов оценки бренда как нематериального актива компании. Каждая из этих групп делится на множество конкретных методов и методик. Почти каждая (шутка — многие) уважающая себя бренд-консалтинговая компания имеет собственную методику оценки стоимости бренда. Правда, детали этих методик держатся в строжайшей тайне.

Первая группа способов основана на подсчете суммарных издержек (расходов) по созданию и поддержанию бренда. Методично подсчитываются расходы на исследование (маркетинговые) и разработку концепции бренда, художественное решение и упаковку, юридическую регистрацию и защиту, вложения в рекламу, логистику, дистрибуцию и PR. Если эти расходы были произведены давно, то осуществляется пересчет по текущим рыночным ценам.

По этому методу стоимость бренда «Ява золотая» может быть оценена не более чем в 50 млн долл., а бренда Соса-Сола — в сумму от 5 до 25 млрд долл. (в зависимости от периода, за который мы будем суммировать расходы). Кстати, за «фирменный» найковский значок — «сквош» — молодая сотрудница получила в 1972 г. премию в 35 долл.

Даже в сегодняшних деньгах это где-то в районе 200–250 долл. Конечно, стоимость бренда Nike «сквошем» не ограничивается, но если я ничего не путаю, эта «птичка» оценивается сегодня в несколько десятков миллионов долларов, а весь бренд — в 7,5 млрд (2001 г.).

Этот способ относительно прост. Издержки производителю известны, или он может относительно быстро их подсчитать. Слабой стороной этого метода оценки является то, что издержки есть внутреннее, личное дело производителя. Они могут быть очень высоки, а рынок (потребитель) их может не признать, и бренд будет иметь нулевую стоимость. Или даже отрицательную, если бездарные реклама и PR или негодные логистика и дистрибуция портят имидж неплохого по качеству товара.

Вторая группа способов оценить бренд — по остаточной вмененной стоимости. Для этого из общей рыночной стоимости компании, определяемой как произведение биржевой стоимости одной акции на количество выпущенных акций, последовательно вычитаются;

- стоимость материальных активов компании: здания, земля, оборудование, товарные запасы;
- финансовые активы: денежные средства на счетах и в обороте, облигации, акции других компаний, предоставленные кредиты и т. п.;
- стоимость прочих нематериальных активов: изобретения, патенты и т. п.

То, что остается, считается «чистой стоимостью доброго имени» — вменяется в качестве стоимости бренда. Именно по этому методу стоимость бренда Coca-Cola оценивается в 69 млрд долл., IBM — в 52 млрд, а Sony — в 15 млрд.

А вот стоимость большинства российских брендов этим способом определить невозможно, поскольку акции их «материнских» компаний пока ни на одной бирже мира не обращаются. Но есть уже (и не единичные) примеры российских брендов, принадлежащих российским компаниям, имеющим биржевую (рыночную) стоимость. Правда, как правило, у этих компаний не один бренд, а целый портфель. Так что задача усложняется разделением совокупной стоимости портфеля (в котором могут быть и бренды с отрицательной стоимостью) между несколькими брендами.

Третья группа способов оценки стоимости бренда основана на подсчете суммарной дисконтированной добавленной стоимости. Предполагается, и не без оснований, что брендированный товар будет продаваться по более высокой цене, чем товар аналогичного качества, не имеющий громкого имени. Требуется подсчитать суммарную добавленную (брендом) стоимость за весь период жизненного цикла данного товара и дисконтировать ее на издержки по созданию и продвижению бренда.

В 2001 г. «Ява золотая» продавалась в розницу по цене около 12–13 руб. за пачку, в то время как аналогичные российские сигареты стоили всего 6–7 руб. Таким образом, каждая пачка сигарет «Ява золотая» приносила владельцам бренда по 5–6 рублей. Из этих 5–6 руб. 2–3 руб. приходилось на дополнительные издержки по созданию и продвижению самого бренда. Добавленная стоимость составляла около 3 руб. в расчете на одну пачку. Владельцы бренда полагали, что он продержится на рынке 7–8 лет при среднегодовом уровне сбыта 600–800 млн пачек в год, а чистая добав-

ленная стоимость возрастет до 5–7 руб. за пачку. За это время суммарная добавленная стоимость должна была составить порядка 25–30 млрд руб. Дисконтирование по инфляции и снижению курса рубля (в 2001 г. все считали, что рубль будет только снижаться по отношению к доллару на 3–7 % в год) приводило к показателю в 12–15 млрд руб. Что и дало представителю компании основание оценить стоимость данного бренда на конференции «Создание, продвижение и защита брендов в России» (Москва, 2001 г.) в сумму «порядка 500 млн долл.».

Четвертая группа способов оценки стоимости бренда состоит в экспертной оценке ключевых параметров «силы» бренда: доли рынка и объемов реализации, динамике выручки и прибыли, представленное™ товара в розничной торговле (для FMCG) и состоянии сбытовых каналов, известности бренда целевой группе потребителей и оценке бренда ими, и т. д. и т. п.

Количество и «вес» оцениваемых критериев при этом остаются на усмотрение авторов методики и держатся в тайне от широкой общественности.

К этой же группе можно отнести «сопоставительные» методы, основанные на выведении стоимости ранее не оценивавшегося бренда из сопоставления (через систему повышающих и понижающих коэффициентов) со стоимостью бренда из той же категории, уже имеющего независимую и признанную экспертами оценку.

В конце 2002 г. компания V-Ratio в инициативном порядке оценила стоимость некоторых российских брендов (табл. 25.2)

Таблица 25.2
Стоимость российских брендов в 2Q02 г.*

Бренд	Категория	Стоимость, млн долл.
Балтика	Пиво	191
J7	Сок	36
Бочкарев	Пиво	28
Очаково	Пиво	26
Солодов	Пиво	14
Нико	Сок	11
Я	Сок	10
Чемпион	Сок	7

В конце 2005 г. компания Zintzmeyer (дочерняя фирма Interbrand) оценила 40 российских брендов. Подробности методики, по которой проводилась оценка, не раскрываются. Данные представлены в табл. 25.3.

Из 40 оцененных брендов по 6 относятся к пивной отрасли и банковскому сектору, 4 — к сокам, по 3 к мобильной связи, кондитерской отрасли и автомобилестроению.

*Источник: Краснова В., Матвеева А. Один на один с клиентом // Эксперт, 2003. — № 1. — 13 января.

Таблица 25.3
Стоимость российских брендов в 2005 г.

Бренд	Категория, отрасль	Стоимость, млн долл.
БиЛайн	Мобильная связь	5032
МТС	Мобильная связь	4663
Балтика	Пиво	1701
РосБанк	Банки	1424
ЛУКОЙЛ	Нефтяная отрасль	688
Мегафон	Мобильная связь	613
Северсталь	Металлургия	399
Сбербанк	Банки	348
Альфа-Банк	Банки	341
Бочкарев	Пиво	317
Газпром	Газовая	186
Бабаевский	Кондитерская	178
Русский Стандарт	Банки	175
Ингосстрах	Страхование	163
Фруктовый сад	Соки	132
Я	Соки	125
Тонус	Соки	108
Красный Октябрь	Кондитерская	104
17	Соки	94
Чудо	Молочная	84
РАО ЕЭС	Энергетика	80
Клинское	Пиво	63
Газпромбанк	Банк	59
Внешторгбанк	Банк	46
Толстяк	Пиво	41
Сибирская корона	Пиво	36
Лада	Автомобилестроение	36
Нсо	Молочная	34
Балтимор	Консервы, соусы, соки	31
Газель	Автомобилестроение	27
СладКо	Кондитерская	22
Юбилейное	Хлебобулочная	19
Очаково	Пиво, слабый алкоголь, квас	18
Шатура	Мебель	18

Бренд	Категория, отрасль	Стоимость, млн долл.
Причуда	Хлебобулочная	16
Балканская звезда	Табачная	13
Свобода	Косметика	11
Волга	Автомобилестроение	9
Черный жемчуг	Косметика	7

Наиболее дорогими мировыми брендами, по данным Interbrand/Business Week, в 2001 г. считались марки, представленные в табл. 25.4. А в 2005 г. первая полусотня выглядела уже по-другому (табл. 25.5).

Таблица 25.4
Самые дорогие мировые бренды, 2001 г.

№ п/п	Бренд	Страна	Отрасль	Стоимость бренда, млрд долл.
1	Coca-Cola	США	Продовольствие и напитки	68,95
2	Microsoft	США	Программное обеспечение	65,07
3	IBM	США	Технология	52,75
4	General Electric	США	Промышленность	42,4
5	Nokia	Финляндия	Телекоммуникации	35,04
6	Intel	США	Технология	34,67
7	Disney	США	Путешествия и развлечения	32,59
8	Ford	США	Автомобили	30,09
9	McDonald's	США	Розничная торговля	25,29
10	AT&T	США	Телекоммуникации	22,83
11	Marlboro	США	Сигареты	22,05
12	Mercedes-Benz	Германия	Автомобили	21,73
13	Citibank	США	Финансовые услуги	19,01
14	Toyota	Япония	Автомобили	18,58
15	Hewlett-Packard	США	Технологии	17,98
16	Cisco Systems	США	Технологии	17,21
17	American Express	США	Финансовые услуги	16,92
18	Gillette	США	Средства гигиены	15,3
19	Merril Lynch	США	Финансовые услуги	15,02
20	Sony	Япония	Электроника	15,01

Продолжение

Таблица 25.4 (продолжение)

п/п	Бренд	Страна	Отрасль	Стоимость бренда, млрд долл.
21	Honda	Япония	Автомобили	14,64
22	BMW	Германия	Автомобили	13,86
23	Nescafé	Швейцария	Продовольствие и напитки	13,25
24	Compaq	США	Технологии	12,35
25	Oracle	США	Программное обеспечение	12,22
26	Budweiser	США	Алкоголь	10,84
27	Kodak	США	Товары для досуга	10,8
28	Merck	США	Фармацевтика	9,67
29	Nintendo	Япония	Товары для досуга	9,46
30	Pfizer	США	Фармацевтика	8,95
31	Gap	США	Розничная торговля	8,75
32	Dell	США	Технологии	8,27
33	Goldman Sachs	США	Финансовые услуги	7,86
34	Nike	США	Товары для досуга	7,59
35	Volkswagen	Германия	Автомобили	7,34
36	Ericsson	Швеция	Телекоммуникации	7,07
37	Heinz	США	Продовольствие и напитки	7,06
38	Louis Vuitton	Франция	Предметы роскоши	7,05
39	Kellogg's	США	Продовольствие и напитки	7,01
40	MTV	США	Медиа	6,6
41	Canon	Япония	Бизнес-услуги	6,58
42	Samsung	Южная Корея	Электроника	6,37
43	SAP	Германия	Программное обеспечение	6,31
44	Pepsi-Cola	США	Продовольствие и напитки	6,21
45	Xerox	США	Бизнес-услуги	6,02
46	IKEA	Швеция	Розничная торговля	6,01
47	Pizza Hut	США	Розничная торговля	5,98
48	Harley Davidson	США	Автомобили	5,53
49	Apple	США	Технологии	5,46
50	Gucci	Италия	Предметы роскоши	5,36

Таблица 25.5

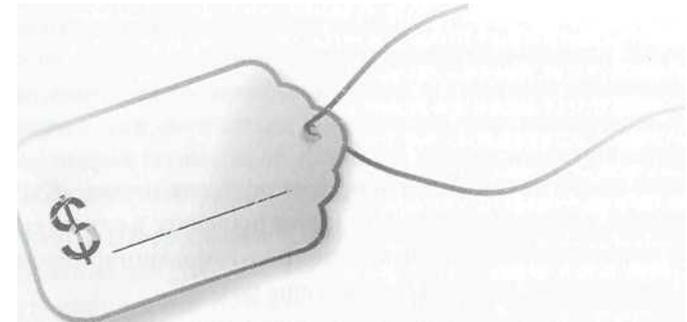
Самые дорогие мировые бренды, 2005 г.

Место на 2005 г.	Бренд	Стоимость бренда, млрд долл.	Страна
1	Coca-Cola	67,525	США
2	Microsoft	59,941	США
3	IBM	53,376	США
4	GE	49,996	США
5	Intel	35,588	США
6	Nokia	26,452	Финляндия
7	Disney	26,441	США
8	McDonald's	26,014	США
9	Toyota	24,837	Япония
10	Marlboro	21,189	США
11	Mercedes	20,006	Германия
12	Citibank	19,967	США
13	Hewlett-Packard	18,866	США
14	American Express	18,559	США
15	Gillette	17,534	США
16	BMW	17,126	Германия
17	Cisco	16,592	США
18	Louis Vuitton	16,077	Франция
19	Honda	15,788	Япония
20	Samsung	14,956	Южная Корея
21	Dell	13,231	США
22	Ford	13,159	США
23	Pepsi	12,399	США
24	Nescafé	12,241	Швейцария
25	Merrill Lynch	12,018	США
26	Budweiser	11,878	США
27	Oracle	10,887	США
28	Sony	10,754	Япония
29	HSBC	10,429	Великобритания

Продолжение

Таблица 25.5 (продолжение)

Место на 2005 г.	Бренд	Стоимость бренда, млрд долл.	Страна
30	Nike	10,114	США
31	Pfizer	9,981	США
32	UPS	9,921	США
33	Morgan Stanley	9,777	США
34	JPMorgan	9,455	США
35	Canon	9,044	Япония
36	SAP	9,006	Германия
37	Goldman Sachs	8,495	США
38	Google	8,461	США
39	Kellogg's	8,306	США
40	Gap	8,195	США
41	Apple	7,985	США
42	IKEA	7,817	Швеция
43	Novartis	7,746	Швейцария
44	UBS	7,565	Швейцария
45	Siemens	7,507	Германия
46	Harley-Davidson	7,346	США
47	Heinz	6,932	США
48	MTV	6,647	США
49	Gucci	6,619	Италия
50	Nintendo	6,470	Япония



ЧАСТЬ IV

Цена

ГЛАВА 26

Цена имеет значение!

Горечь низкого качества продолжает ощущаться даже тогда, когда сладость низкой цены уже давно забыта.

*Игорь Мани, автор бестселлера
«Маркетинг на 100 %»*

Цена является одной из самых важных характеристик товара. «Сколько **стоит?**» — это **первый** вопрос, который покупатель задает продавцу, в случае если цена не обозначена. Цена также является главным инструментом позиционирования, о чем уже говорилось в предыдущих главах. Повторю **еще** раз.

Производитель или экспортер обычных грузинских или французских вин может сколько угодно убеждать себя, что он работает на элитный сегмент, но если на **ценнике** обозначена цена менее 200 руб., обмануть он сможет только себя. Те, кто интересуется вином, понимают, что действительно элитные сорта не могут стоить менее 500 руб.

Но откуда вообще берутся цены? Еще в 1990 г. в нашей стране все цены «брались» в Государственном комитете по ценам (Госкомцен). Но сегодня в России, к счастью, нет даже аналогов такого ведомства, хотя государство продолжает (и будет продолжать) контролировать некоторые цены, в частности на продукцию так называемых естественных монополистов.

Цели, способы и стратегии ценообразования

Проще всего определить цену **по аналогии**, посмотрев на существующие рыночные цены ближайших конкурентов, производящих аналогичную или сопоставимую продукцию. Так и поступают многие производители. Однако этот метод не годится, если речь идет о новом товаре, не имеющем подходящих аналогов, или если предприниматель хочет добиться преимущества в конкурентной борьбе.

Хорошими способами установления цены являются следующие.

- **Аукцион** — «американский»: выигрывает тот, кто последним назвал самую высокую цену, или «голландский», который выигрывает тот, кто первым согласился на снижающуюся с очень высокого уровня цену. Наиболее подходит для определения цены на произведения искусства, антиквариат, раритеты, породистых животных, ювелирные изделия, партии цветов. Каждая единица товара при этом выставляется отдельным лотом, за исключением тех случаев, когда речь идет о комплекте.

* **Биржевые торги**, в ходе которых множество крупных продавцов ведут торг с множеством крупных покупателей. Тек определяется цена на «классические» товары: нефть, зерно, сахар, кофе, алюминий, никель, золото, платину и т. п.

Лот представляет из себя стандартную партию: «вагон **пшеницы**» (50—70 т), **«цистерна нефти**» (45 т), «50 мешков кофе» (2,25 т), 5 или 100 тыс. долл. США. Раньше участникам биржевых торгов обязательно следовало присутствовать в зале торгов, а сама торговля велась «с голоса». Сегодня это уже анахронизм — торговля ведется в режиме реального времени при помощи компьютерных терминалов, которые могут находиться за тысячи километров от здания биржи.

- **Конкурентные торги** — в запечатанных конвертах подаются заявки участников. Побеждает заявка с максимальной ценой и лучшими условиями. Так определяются подрядчики, инвесторы, арендаторы, концессионеры. Таким образом в России во второй половине 90-х гг. XX в. проводилась приватизация крупных объектов государственной собственности.

Но ни один из этих способов не подходит для определения цен на потребительские товары, оборудование, услуги.

Прежде чем решать вопрос о способе установления цены, фирма должна определить, какие цели она будет преследовать на рынке с данным товаром. И уже в зависимости от цели выбирать метод ценообразования.

Целями могут быть следующие.

1. **Завоевание весомой доли рынка.** Преследование этой цели, **скорее** всего, подтолкнет компанию к установлению относительно низких цен, особенно если речь идет о доле рынка в натуральном выражении.
2. **Лидерство по воспринимаемому качеству.** Для достижения этой цели, **скорее** всего, следует воздержаться от установления «подозрительно» низких цен, которые у потребителя будут ассоциироваться с не очень высоким качеством.
3. **Лидерство по новизне.** Достижение этой цели также сопряжено с установлением цен, выше средних по рынку. Инновации требуют инвестиций, экономически оправдать которые можно с помощью установления достаточно высоких цен на **новинки**.
4. **Лидерство по ассортименту выпускаемой продукции.** Для **достижения** этой цели прибегают к стратегии перекрестного ценообразования. На те позиции ассортимента, по которым рынок насыщен, а конкуренция высока, устанавливаются относительно низкие цены. **Потем** позициям ассортимента, по которым конкуренция не столь высока, можно установить достаточно высокие цены.
5. **Максимизация нормы прибыли и отдачи на вложенный капитал.** Для достижения этой цели необходимо держать цены максимально высокими.
6. **Максимизация массы прибыли.** Достижение этой цели возможно при установлении достаточно высоких цен на продукцию с **невысокой** капиталоемкостью и долей рынка и относительно низких цен на ту продукцию, которая имеет большую капиталоемкость и значительный объем сбыта.
7. **«Воспитание» потребителя.** Стратегия ценообразования в этом случае будет зависеть от того, в каком духе компания желает воспитать потребителя. Как правило, сначала устанавливаются относительно невысокие цены, для того чтобы приучить потребителя к потреблению как таковому (**например**, лицензи-

онного программного обеспечения или бутилированной питьевой воды), а затем цены постепенно повышаются. Но бывают и обратные «воспитательные» стратегии.

8. **Простое выживание бизнеса.** При такой постановке вопроса цену, как правило, диктует рынок, а компании остается лишь управлять издержками производства и обращения.

Два фактора ограничивают пространство выбора ценовой стратегии: **издержки производства** (средние переменные) — снизу и платежеспособный **спрос потребителей** — сверху.

Средние переменные издержки — издержки на сырье, **комплектующие**, заработная плата (сдельная) и накладные расходы в расчете на единицу продукции. Меняются в зависимости от объемов выпуска.

Средние постоянные **издержки** — арендная плата, заработная плата (повременная), амортизация основных фондов: зданий, сооружений, оборудования и т. п., в расчете на единицу продукции. Не меняются в зависимости от объемов выпуска.

Издержки изначально известны и могут контролироваться производителем, поэтому чаще всего **цены** определяются на их базе, либо путем добавления некой фиксированной суммы к общим (постоянные + переменные) издержкам на производство одной товарной единицы (это **стратегия обеспечения целевой прибыли**), либо путем прибавления к издержкам фиксированного процента (**стратегия обеспечения нормы прибыли**).

Можно попытаться установить цену в зависимости от **ощущаемой ценности товара**, или того выигрыша, который получает потребитель. Так определяются цены на услуги медицинских и образовательных учреждений, расценки на оказание консультационных услуг, **цены на недвижимость**.

При установлении цены на товарную новинку фирма может использовать стратегию «снятия сливок», или **премиальных наценок**; для этого необходимо выполнение четырех условий.

1. Высокий уровень текущего спроса со стороны достаточно большой группы покупателей.
2. Не очень высокие издержки мелкосерийного производства.
3. Высокие цены должны ассоциироваться у потребителя с высоким качеством продукции, а не с жадностью производителя,
4. Отсутствие непосредственной угрозы со стороны конкурентов на этом направлении деятельности фирмы.

Фирмы в условиях монополистической конкуренции (несколько десятков основных производителей, работающих в широком ценовом диапазоне) могут попытаться реализовать стратегию **завышенной цены**: товары и услуги среднего класса качества предлагаются по относительно высоким ценам (автомобили «ВАЗ», квартиры в Москве), или стратегию **показного блеска**: товары относительно невысокого качества предлагаются по ценам среднего уровня (водка «Распутин», туалетная вода «Сальвадор Дали», газета «СПИД-инфо» в 1996 г.).

В условиях, близких к чистой монополии, имеется возможность реализовать даже стратегию **ограбления**; товары низкого качества предлагаются в отсутствие конкуренции по высоким ценам (авиационные билеты, круизы по Волге для иностранцев, услуги «Роспечати» по доставке подписных изданий). Хотя совсем не **обязательно** монополисты должны воспользоваться этой возможностью. Например, Московский метрополитен, естественный монополист, проводит стратегию **среднего уровня** — товар среднего качества предлагается по средней цене.

Фирмы, работающие на **олигополистическом** рынке, состоящем из нескольких крупных продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга, чаще всего применяют стратегию **глубокого проникновения** — товары высокого качества предлагаются по средним ценам (продукция заводов «Микомс», «Красный Октябрь», «Свобода») или стратегию **доброкачественности** — средние по уровню качества товары предлагаются по относительно низким ценам (водка «Кремлевская», пельмени «Домашние» (ООО «Престол»), шпроты «Рижские»).

Фирмы, работающие на высококонкурентных рынках, в основном применяют или стратегию **повышенной ценностной значимости** — когда товары высокого качества предлагаются по относительно низким ценам (газета «СП ИД-инфо» в 1992 г., противозачаточные средства, книги (до 2002 г.), молочные продукты Лианозовского завода) или стратегию **пониженной ценностной значимости** — товары низкого качества предлагаются по низким ценам (ежедневные газеты в 1994-1999 гг., сигареты «Ява» (до 1999 г.), маргарин «Солнышко»). Соотношение между ценой и качеством при различных ценовых стратегиях показано в табл. 26.1.

Таблица 26.1

Стратегии при разных соотношениях цены и качества

	Цена высокая	Цена средняя	Цена низкая
Качество высокое	Премиальные наценки	Глубокое проникновение	Повышенная значимость
Качество среднее	Завышение цены	Средний уровень	Доброкачественность
Качество низкое	Ограбление	Показной блеск	Пониженная значимость

- **Стратегия «обеспечения целевой прибыли»** (для тортов). Данная стратегия была принята с **учетом** того, что ЛИНИЙ по производству тортов **В** значительной **степени** изношена и до окончания ее эксплуатации необходимо получить максимальную отдачу.
- **Стратегия «защиты позиции»** (для рулетов по 300 г). Низкие цены и низкая норма прибыли были призваны удерживать конкурентов от проникновения в этот сегмент.
- **Стратегия «снятия сливок»** (для рулетов по 200 г). Товар новый, выведен на рынок только в 2002 г., в премиальной упаковке.
- **Стратегию «пониженной ценностной значимости»** (для кексов).

«Справедливость» цен и структура издержек

Очень важно, чтобы потребитель воспринимал цену как **«справедливую»**. Особенно важно это в том случае, когда, на первый взгляд, цена кажется очень высокой или низкой, в общем — не соответствующей воспринимаемому качеству.

В 2000 г. обанкротился **известный** производитель бытовой техники **Mulinox**. Эта компания в свое время славилась хорошим дизайном своих достаточно надежных и недорогих изделий, но она решила отказаться от ценовой стратегии «доброкачественности» и стала бороться за верхний сегмент рынка, где ее и ждала неудача. Это при том, что качество продукции действительно существенно возросло.

В частности, электрический чайник этой марки, купленный в 1994 г., работает у нас в офисе по сей день.

В начале 2003 г. обанкротился **Grundik**, более 30 лет являвшийся признанным символом качества, стабильности, престижа, немецкой основательности на рынке бытовой техники. Никто не оспаривал его несомненных достоинств, но мало **кто** покупал его продукцию. Видимо, многие сочли, что она **«слишком хороша»**.

Я не сомневался в том, что магнитофон **Grundik** может **прослужить** 40 лет. Но я сомневался в том, хочу ли я иметь магнитофон, который переживет меня. И чего я точно не хотел, так это платить за это дополнительные деньги. Магнитофон — это не та вещь, которую мне хотелось бы передать по наследству своей дочери. Видимо, так или примерно так думали многие потребители.

Никто не сомневается, что шампанское **Dom Perignon** или **Mme Cliquot** урожая 1999 г. — это аристократические напитки для людей с изысканным вкусом. Вот только по цене 2500-3500 руб. за бутылку и выше они продаются в России в количестве нескольких тысяч бутылок в год. Зато **Asti Mondoro** очень хорошо продается перед Новым годом за 350-450 руб. и значительно хуже по 500-600 руб. в остальные 50 недель. А вот «Советское **шампанское»** по **80—140** руб. за бутылку продается в количестве десятков м иллионов **бутылок** в **год**.

Но и в обратную сторону не стоит перегибать палку. В начале мая 2003 г. готовые салаты типа «Оливье» («Столичный», «Московский» и т. п.) продавались в гипермаркете «Перекресток» по 12-15 руб. за ЮС г вместо обычных 17-22 руб. Объяснялось это тем, что к празднику у производителя было заказано существенно больше

продукции, чем обычно, и магазин получил значительную скидку, которой праздника ради решил поделиться с покупателями. Объяснения потребовались в связи с тем, что покупатели с большой опаской посматривали на эти салаты и все допытывались у продавщицы: **«А что с ними не так?»**

Я не без опасений купил 250 г одного из салатов, а потом жалел, что не взял по 500 г трех видов. Салат-то был хороший! Через пару-тройку лет потребители уже **привыкли** к подобным акциям и воспринимали их спокойно.

Убеждая потребителя в справедливости **цены**, не стоит скупиться на аргументы. В крайнем случае стоит даже пойти на то, чтобы раскрыть «секрет фирмы»: **обнаро- довать** структуру цены. При этом нужно честно обосновать каждую составляющую.

Ноутбуки многим до сих пор представляются неоправданно дорогими игрушками. **А** уж в конце прошлого века, когда цены на них колебались от **1200** до **2700** долл. в Западной Европе и от **1700** до **3500** долл. в России, многим потенциальным потреби- телям они казались просто запредельными. Американская компания **Maytag** в конце 90-х гг. прошлого века **обнаро- довала** структуру цены своего ноутбука (рис. 26.1).



Рис. 26.1. Структура цены ноутбука Maytag, 1997 г.

Автор по роду деятельности был хорошо знаком со структурой цены услуг московских **негосударственных** вузов. На рубеже столетий она состояла из следующих частей.

1. Зарботная плата преподавателей.

Она составляет от 450 до **1200** руб. за один академический час, или от 15 до 40 долл. На группу из 20-25 человек в **год** должно приходится от 600-1000 оплаченных часов, включая зачеты и экзамены. Итого — от 10 до 40 тыс. долл., или 1000-1500 долл. в расчете на одного студента. Отчисления с фонда заработной платы — в пенсионный фонд, фонд занятости, социального и медицинского страхования должны увеличивать эту сумму на **30—35 %** (позднее суммарные отчисления с ФЗП сократились до **27 %**), или на 300-500 долл. в расчете на одного студента. Доля расходов на оплату труда преподавателей составляет от 20 до 30 % в совокупных издержках учебного заведения.

2. Арендная плата и/или расходы на ремонт помещения.

Из расчета **2—2,5 м²** на одного студента и стоимости аренды от 150 до 250 долл. **В**год за метр полезной площади. Итого — **6—12** тыс. долл. в год, или 300—600 долл. на одного учащегося. Доля этой статьи расходов составляет **15-20 %**.

3. Административные и хозяйственные расходы, а также прочие налоги, сборы и обязательные платежи.

В год выходит около 10–15 тыс. долл. на одну группу, или около 500–700 долл. в расчете на одного учащегося. Доля этой статьи расходов составляет от 15 до 20 % совокупных издержек.

4. Расходы на рекламу и связи с общественностью, участие в выставках, конференциях, олимпиадах и т. п. От 4 до 6 тыс. долл. в расчете на группу, или 200–250 долл. на человека. Доля в конечной цене — порядка 5–7 %.

5. Расходы на приобретение, издание учебных пособий, поддержание библиотеки, развитие материальной базы и т. п. 4000–6000 долл. в год на группу, или около 200–250 долл. на одного. Доля в совокупных издержках — 5–7 %.

Итого: совокупные расходы — от 2,5 до 4 тыс. долл. в год в расчете на одного студента. При этом не менее половины этой суммы необходимо инвестировать заранее — до начала учебного года. А если будет набрана группа не в 20–25, а в 14–17 человек, издержки в расчете на одного слушателя возрастут в 1,5 раза.

Прибыль учредителей или вознаграждение предпринимателей должны составлять не менее 12–15 % на вложенный капитал. В противном случае этот бизнес не имеет особого смысла: можно ведь просто положить деньги в банк. Это увеличивает стоимость обучения до 2700–4200 долл. в год. Может быть, в свете изложенного выше это уже и не кажется неоправданно высокой ценой.

В таблице 26.2 приводится структура издержек Высшей Школы Международного Бизнеса Академии Народного Хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ.

В таблице 26.3 приводится структура цены бутылки виски на американском рынке.

В таблице 26.4 приведена усредненная структура цены книги (художественная литература, 400–500 страниц, обложка) в России в 2003 г.

В таблице 26.5 приведена структура цены тонны алюминиевого профиля в России в 2002 г.

Таблица 26.2
Структура издержек ВШМБ, 2002 г.

Статья	Доля в расходах, %
Отчисления в АНХ	18
Отчисления в фонд развития школы	13
Реклама и маркетинг	5
Литература и материальное обеспечение кафедр	4
Транспорт, стажировки, приобретение ПК	7
Расходы на административный персонал, включая отчисления с ФЗП	15
Отчисления с ФОТ преподавателей	8
Фонд оплаты труда преподавателей	30

Таблица 26.3
Структура цены бутылки виски, США, 2001 г.

Показатель	Долл. в расчете на бутылку	Доля в %
Розничная цена	30	100
Доля розничного торговца	7,5	25
Прибыль производителя	7,5	25
Расходы на рекламу и маркетинг	7,5	25
Издержки обращения	3	10
Полные издержки производства	4,5	15

Таблица 26.4
Структура цены книги, Россия, 2003 г.

Показатель	Рублей на экземпляр
Розничная цена	140–200
Наценка розницы	50–75
Наценка издательства	25–30
Налоги	12–15
Реклама и PR	3–7
Редактура, корректура	5–10
Оформление	3–5
Гонорар автора	7–13
Полиграфия	35–45

Таблица 26.5
Структура цены тонны алюминиевого профиля, Россия, 2002 г.

Показатель	%
Прибыль производителя	5
Прочие налоги и обязательные платежи	5
НДС	5
Амортизация оборудования	5
Обслуживание кредита	10
Расходы на управление	5
Заработная плата производственного персонала, включая отчисления в фонды	10
Электроэнергия, связь, «коммунальные платежи»	10
Алюминий листовой	45

Географический аспект ценообразования

Если фирма намерена работать на обширном географическом рынке, например в европейской части России, то перед ней неизбежно **встает** вопрос об учете транспортных **издержек** в **конечной** цене продукции. Он может быть решен несколькими способами.

Самый простой — установление цены в месте происхождения товара, например в Санкт-Петербурге. Учет и покрытие транспортных издержек ложится, таким образом, на плечи торговой сети, а перед конкурентами открывается соблазнительная возможность наладить аналогичное производство где-нибудь поближе к потребителю, например в Волгограде.

Другой способ — рассчитать средние издержки по доставке продукции и включить их в цену, установив, таким образом, единую национальную **цену** для всех. Это **понравится** потребителям из отдаленных регионов (Астрахань, Ставрополь), но может **не понравиться** местным покупателям (Санкт-Петербург, Новгород, Псков), которые **будут** вынуждены покрывать из своего кармана часть расходов по транспортировке товара на большие расстояния.

Третий способ — установление зональных **цен**. Такой опыт имелся и в Советском Союзе. Например, в первую зону может войти Север России, во вторую — Центр, в третью — Юг, Волга и Урал.

Четвертый состоит в том, чтобы выбрать базисный пункт, например Нижний Новгород, и включать в цену стоимость доставки из этого пункта. Это понравится потребителям в Поволжье, но может не понравиться петербуржцам.

Наконец, производитель может взять на себя расходы по доставке товара потребителю, **и** это, безусловно, будет сильным ходом в конкурентной борьбе.

• |

А как определяются **цены** на продукцию Вашей компании?

Какова структура издержек в Вашей компании?

Какова стратегия ценообразования?

Как учитываются географические аспекты в **ценообразова-**
нии.

ГЛАВА 27

Дифференцирование цен

Задачей любого бизнеса, от решения которой зависит само выживание этого бизнеса, является продажа все большего количества товара, **все** большему количеству покупателей, по **все** более высоким ценам.

Серджио Зимен, экс-директор по маркетингу Coca-Cola, автор книг «Конец маркетинга, каким мы его знали» и «Бархатная революция в рекламе»

Ценовая дискриминация

Проводя политику единых цен, фирма упускает некоторую часть прибыли, поскольку более обеспеченные и мотивированные потребители в принципе готовы заплатить цену выше равновесной.

Для того чтобы заставить различных потребителей приобретать один и тот же товар по разным **ценам**, необходимо особым образом сегментировать рынок. Такая практика называется дискриминационной и может осуществляться несколькими способами.

Например, может происходить дискриминация самих потребителей:

- по возрастному принципу — в музеях и за проезд в городском транспорте дети и пожилые платят меньше, чем взрослые;
- по полу — во многих ночных клубах Москвы (и других крупных городов) **вход** для женщин либо вообще бесплатный, либо в 2 раза дешевле, чем для мужчин;
- по доходам потребителей — расценки по оплате услуг юристов, врачей, дизайнеров, программистов, массажистов и прочих «независимых профессионалов» очень часто устанавливаются в зависимости от платежеспособности клиентов, которую они определяют визуально;
- по «статусу» потребителей — потребителям — юридическим лицам товары и услуги могут предлагаться по более высоким ценам, чем индивидуальным потребителям и домохозяйствам, на основании того, что у первых может быть **существенно** большее число **пользователей**, а расходы на приобретение могут, хотя бы частично, быть включены в издержки. В частности, журнал «Эксперт» (как и большинство деловых изданий) устанавливает стоимость подписки **для** юридических лиц на 15–25 % дороже, чем для физических лиц.

Еще одним способом проведения ценовой дискриминации является «ложная вариация товара по псевдокатегориям». Компания **Mulindex (обанкротившаяся в 2000 г.)** предлагала около 10 моделей электроутюгов по цене от 35 до 100 долл. Основные различия между ними состояли в наличии сигнальных лампочек

подставок и нескольких дополнительных «программ», каждая из которых обходилась фирме примерно в 1 долл. Виски за 25, 40 и 65 долл. часто различаются лишь цветом этикетки.

Дифференциация места также относится к практике ценовой дискриминации. Чашка растворимого кофе в автомате обойдется сегодня в 10 руб., в кафе — 15–25, в театре — 25–40 руб.

Джинсы турецкого пошива (по лицензии из США) на ярмарке стоят 900 руб., в универсаме — 1200–1500, в фирменном магазине — 2000–2500, в бутике — более 3500 руб.

Дифференциация во времени — один из наиболее распространенных способов ценовой дискриминации. Билеты в кинотеатр «Кодак-Киномир» на дневные сеансы стоят 80–120 руб., на вечерние — 150–250 руб. В московских кафе и ресторанах можно позавтракать с 9.00 до 1.00 за 100–180 руб. («комплексный завтрак»), пообедать с 13.00 до 16.00 за 120–250 руб. («бизнес-ланч»). Ужин, состоящий из тех же самых блюд, в тех же заведениях обойдется дороже в 1,5–2 раза.

Дискриминация с использованием талонов и купонов, обеспечивающих скидки: в газетах, журналах и специальных изданиях часто публикуют купоны, предъявителям которых предлагают скидки от 2 до 15 % при приобретении различных товаров. Выигрыш потребителя составляет, как правило, от 20 до 200 руб. Но пользуются этими талонами-купонами только те потребители, для которых трудозатраты по нахождению нужных купонов и магазинов не превышают суммы выигрыша. А таких потребителей не более 15 % от общего количества. Остальные платят полную цену.

Для того чтобы ценовая дискриминация сработала, необходимо выполнение нескольких условий.

1. Рынок должен поддаваться сегментированию по интенсивности платежеспособного спроса.
2. Члены сегмента, приобретающие товар дешевле, не должны иметь возможности перепродать его там, где фирма продает дороже.
3. Конкуренты не должны обладать возможностью продавать дешевле на том сегменте, где фирма продает дороже.
4. Издержки на проведение дискриминации не должны превышать дополнительных поступлений.
5. Форма дискриминации не должна быть противоправной.

ВАЖНО!

Сильная дифференциация по уровню доходов помогает дискриминационному сегментированию рынка и при прочих равных способствует усилению инфляции.

Скидки с базовой цены

Выстраивая систему скидок, необходимо прежде всего ответить на пять ключевых вопросов: «Кто получает?», «За что?», «В какой форме?», «Кто решает?», «О чем сигнализирует скидка?»

Кто получает скидку

Скидку от производителя может получать оптовик, розничный торговец или конечный потребитель. Предоставляя скидку оптовику или розничному торговцу, производитель должен для себя решить, хочет он или не хочет, чтобы рыночные посредники «поделались» этой скидкой с конечным потребителем и в каком объеме. Неурегулированность этого вопроса может привести к тому, что конечный потребитель либо вообще не получит никаких бонусов (а следовательно, конечный спрос на продукцию производителя не изменится), либо получит избыточную скидку, и это нарушит ценовое позиционирование производителя. В российской практике уже были случаи, когда крупные и влиятельные розничные сети, добившись от производителей значительных ценовых уступок, щедро делились скидками с конечными потребителями, и это приводило к ценовому перепозиционированию продукции из верхнего среднего в средний, из среднего — в нижний средний ценовой сегмент и т. д. Вернуться обратно продукции этих производителей было уже очень сложно.

Вторая проблема, которой следует озаботиться производителю, предоставляющему скидку розничному или оптовому торговцу, — это сохранение ритмичности поставок. Может возникнуть ситуация, когда из-за значительной объемной скидки розничный (или оптовый) покупатель возьмет слишком большую партию товара. Это может привести к затовариванию в оптовом звене и существенному (и непрогнозируемому) увеличению промежутка времени между следующими поставками.

За что предоставляется скидка

Самый плохой ответ на этот вопрос: «Потому, что они попросили» или «Без скидок они отказывались брать нашу продукцию». Это заведомо проигрышная позиция. Даже если позиции производителя слабы относительно позиций оптового звена или розницы, необходимо стремиться к тому, чтобы предоставление скидки было формально обосновано, пускай даже и символическими «бонусами» для производителя. В противном случае речь идет уже не о скидке, а о переходе на новый, более низкий уровень цен.

Основными мотивами предоставления скидок являются объемные показатели, стабильность закупок, сезонное сглаживание, быстрота расчетов, лояльность.

Наиболее распространенным и логичным основанием для предоставления скидки является большой объем закупок. Здесь производитель получает прибыль за счет эффекта экономии на масштабе и делится частью этого эффекта с покупателем. Оптовику и розничной торговле лучше предоставлять такую скидку в виде дополнительного объема приобретаемой продукции (т. е. в натуральном виде).

Размер «объемных» скидок очень сильно варьируется в зависимости от специфики бизнеса и ситуации и может достигать 35–50 % («третий участник от одной компании идет на семинар бесплатно»), но в среднем составляет 5–10 %.

Скидки и бонусы за стабильность закупок («лояльность») не так широко распространены у производителей, как «объемные», и совершенно напрасно. Стабильность закупок — одна из самых ценных услуг, которую может оказать покупатель производителю (продавцу).

Чаще такие скидки, как элемент программ лояльности, используют розничные торговцы, предоставляя за каждую следующую покупку (или через определенный интервал покупок) дополнительные бонусы. Широкую известность получила программа торговой сети «Перекресток» в 2002—2004 г. При совершении покупки на сумму более 500 руб. (за один раз) покупателю выдавали карту со скидкой 2 %. Если в течение 2 месяцев покупатель совершал 10 покупок (сумма одноразовой покупки при этом уже значения не имела), в магазинах сети эту карту меняли на 3 %. Еще через 10 покупок — на 4 %. И так далее, до уровня скидки в 7,8 %, которого можно было достичь через 1,5 года после начала программы, совершив в магазинах сети более 70 покупок за этот период.

Скидка за приобретение товара не в сезон направлена на то, чтобы избавить производителя (дистрибьютора или розничного торговца) от издержек по хранению продукции и риска неликвидности и переложить эти издержки и риски на следующее звено в цепочке поставок. На рынке одежды и обуви «сезонная» скидка может достигать 70–80 %. На других рынках она существенно меньше.

Скидка за «быстроту и своевременность оплаты» может достигать 25 % (в конференционном бизнесе — «стоимость участия в конференции — 600 евро, оплатившим до 20 июня — 450 евро») но, как правило, составляет около 0,5 % за каждую «сэкономленную» неделю против оговоренного в контракте срока. Естественно, применять его возможно только в условиях относительно низкой инфляции. В противном случае необходимо учитывать и инфляционную составляющую цены. Например, если по условиям контракта платеж должен поступить продавцу в течение 60 дней с момента заключения сделки, а реально поступает в течение 18 дней, покупатель может оставить себе 3,5 % от суммы, оговоренной в контракте.

Интересным вариантом скидки является «зачет сданного производителю (розничному продавцу) изделия». Такие скидки используются производителями (и продавцами) бытовой техники, автомобилей и могут достигать 40 % от цены нового прибора. Например, покупатель новой модели холодильника может оплатить лишь 60 % его прейскурантной цены при условии доставки производителю его предыдущей модели, бывшей в употреблении менее 4 лет.

Но чаще производитель (продавец) готов учесть сдаваемый прибор, бывший в употреблении, по фиксированной цене, близкой к стоимости доставки, установки и сборки нового.

Специфически российским видом скидок является скидка «за расчет наличными», которая может достигать 10—15 % (в середине 90-х она могла достигать 50–75 %). При этом, правда, надо учитывать, что наличные платежи сильно ограничены российским законодательством, а расчеты с помощью кредитных карт и аккредитивов еще не получили должного развития.

В России, во второй половине 90-х гг., в условиях острого кризиса неплатежей, когда 70—85 % всех расчетов между предприятиями осуществлялись с помощью бартера, взаимозачетов и накопления просроченных платежей, сомнительных векселей, налоговых освобождений и прочих денежных суррогатов, появился и прижился такой специфический вид скидок как «за расчет живыми деньгами». Имеется в виду, что потребитель, оплачивающий поставки в срок реальными деньгами (наличными или

безналичными), а не их заменителями, может добиться скидки (до 40 %) с «базовой» цены, в которую были заложены возможные потери от неплатежей. С нормализацией расчетов после 2000 г. этот вид скидок потерял свою актуальность.

Форма предоставления скидки

Чаще всего скидки предоставляются в денежной форме. Это самый простой способ и самый привлекательный для того, кто скидку получает, но далеко не самый оптимальный для того, кто скидку предоставляет.

Для того, кто предоставляет скидку, более выгодна натуральная форма, в виде предоставления большего объема товара. Таким образом мы и увеличиваем объем реализации своей продукции, и препятствуем (косвенным образом) увеличению сбыта продукции конкурентов.

Достаточно интересным для обеих сторон может быть предоставление косвенной скидки в виде бонуса, не связанного непосредственным образом с продукцией данного производителя. В качестве бонусов могут выступать билеты на концерты звезд эстрады, спортивные соревнования, туристические поездки, офисное оборудование, автомобили, крупная бытовая техника. Это если речь идет о стимулировании дистрибьюторов. Бонусы для индивидуальных потребителей существенно многообразнее (но, как правило, и дешевле).

Кто решает вопрос о скидке

Очень важно, чтобы процедура предоставления скидок была четко прописана: какие скидки в чьем ведении находятся, суммируются или не суммируются скидки, на каких основаниях предоставляются, какие сопроводительные документы требуются, как учитываются и т. д. В противном случае открывается простор для злоупотреблений, бардака и прямого воровства.

Политика скидок проводится в расчете на адекватную реакцию потребителя в виде увеличения закупок. Но потребитель не всегда реагирует «адекватно», хотя всегда рационально. Грамотный потребитель — а таких становится все больше — следит за положением дел на рынке и у ведущих производителей с куда большим вниманием, чем кажется сторонним наблюдателям и чем хотелось бы руководителям фирмы.

Так, снижение цены может быть воспринято при получении соответствующей информации не как свидетельство укрепления товара на рынке и снижения издержек, а как признак того, что:

- 1) товар будет скоро выведен с рынка или заменен новой моделью;
- 2) товар имеет низкое качество или неустраняемые дефекты;
- 3) фирма неблагополучна и может покинуть рынок, не обеспечив в будущем запасных частей и технического обслуживания.

В результате сформируются ожидания дальнейшего снижения цены и спрос, вместо того чтобы вырасти, — упадет. Если эти ожидания будут устойчивы, все так и произойдет на самом деле.

И наоборот, повышение цены может быть воспринято как подтверждение того, что:

- 1) товар высокого качества и пользуется повышенным спросом;
- 2) товар обладает повышенной ценностной значимостью;
- 3) фирма устойчиво контролирует рынок и дозирует объемы производства, а значит, цена к дальшему, возможно, будет расти.

Спрос, вместо того чтобы упасть, возрастет, открывая дорогу дальнейшему повышению цен.

Какова политика скидок в Вашей компании?

Какие виды ценовой дискриминации практикует Ваша компания?

ГЛАВА 28

Эластичность — это важно!

Вчера — такие большие, но по пять рублей. А сегодня — такие маленькие, но по три.

Михаил Жванецкий, философ-юморист

Нормальной, или адекватной, считается такая реакция потребителя на изменение цены, при которой рост цен вызывает снижение спроса и продаж, а снижение цен — рост потребления и сбыта, если, конечно речь, не идет о «товарах Гиффена»*. При желании фирма-производитель может количественно рассчитать эластичность спроса по цене.

Под эластичностью спроса по цене понимают отношение процентного изменения спроса к процентному изменению цены.

Если цена выросла на 15 %, а спрос сократился на 30 %, то эластичность равна -2. Это — высокая эластичность. Знак «минус» показывает, что цена и спрос изменяются в разных направлениях. Если же спрос сократится всего на 7,5 %, эластичность будет равна -0,5. Это низкая эластичность.

Знать численное значение эластичности очень важно, поскольку это позволяет рассчитать цену, которую может назначить фирма, обладающая УТП. Совершенно не обязательно абсолютный монополист типа Московского метрополитена, но и, например, единственная пекарня в Отрадном, в которой выпекаются луковые булки. Тоже в своем роде монополист, и уж точно обладает УТП.

Формула расчета цены весьма проста**:

$$A = B / (1 + 1 / E),$$

где:

A — цена, которую может назначить монополист, обладатель УТП;

B — цена, которая установилась бы при свободной конкуренции. Здесь уместно напомнить, что цена свободной конкуренции равна предельным издержкам фирмы-производителя;

E — эластичность спроса по цене.

* Английский экономист Р. Гиффен в начале XX в. обратил внимание на то, что спрос на ряд товаров при снижении цен ведет себя «неправильно». Так, снижение цены на картофель часто ведет к снижению спроса на него, а не к повышению. Это объясняется тем, что сэкономленные благодаря снижению цены деньги (выигрыш потребителя) расходуются на приобретение более ценных продуктов, например мяса. Рост потребления мяса, в свою очередь, приводит к снижению потребления картофеля, поскольку мясо в данном случае выступает по отношению к картофелю как субститут (заменитель) более высокого качества. Возможна и ситуация, когда рост цены на товар способствует созданию ажиотажного спроса на него и росту, а не сокращению потребления.

** Данной формулой можно пользоваться только при модульных значениях эластичности выше 0,5.

Итак, какую же назначить цену на булки?

Допустим, предельные издержки производства этих булок при объеме выпуска 10 тыс. штук в день составляют 2 руб. на одну стограммовую булочку. Допустим, эластичность спроса по цене равна -2. Значит, можно назначить цену в 4 руб.

Производитель, снижая цену, должен помнить, что компенсировать потерю нормы прибыли (отношение прибыли к цене изделия) может масса прибыли, увеличившаяся за счет роста сбыта. Следующая формула покажет, на сколько именно должна возрасти реализация, чтобы масса прибыли не уменьшилась:

$$O = P / (\Pi - P) \times 100 \%,$$

где:

O — необходимый рост продаж в процентах;

P — процент изменения (снижения) цен;

Π — доля прибыли в цене продукции.

Вернемся к примеру с булками. Итак, выпуск и реализация составляют 10 тыс. штук в день. Себестоимость — 2 руб. Цена реализации — 4 руб. Валовой доход — 40 тыс. руб. в день. Норма прибыли — 50%. Масса прибыли — 20 тыс. руб. в день. Что будет, если снизить цену на 25% — до 3 руб. за булку?

Норма прибыли снизится до 33%. Для удержания массы прибыли на прежнем уровне, необходимо увеличить объем реализации на 100%, т. е. в 2 раза. Однако если эластичность спроса по цене действительно равна -2, то снижение цены на 25% приведет к росту спроса только на 50%, до уровня 15 тыс. штук в день. Валовой доход возрастет до 45 тыс. руб., а вот масса получаемой прибыли снизится до 15 тыс. руб. в день. Вывод: в этих условиях снижение цены на 25% экономически нецелесообразно.

При росте цен аналогичная формула покажет допустимое сокращение сбыта:

$$C = P / (\Pi + P) \times 100 \%,$$

где:

C — допустимое сокращение продаж (в процентах);

P — процент изменения (роста) цен;

Π — доля прибыли в цене продукции.

Что будет, если владельцы решат повысить цену на булки на 25% — до 5 руб. за штуку? Норма прибыли возрастет до 60%. Масса прибыли не изменится только в том случае, если реализация сократится только на 33%, до уровня не ниже 6670 штук в день. Однако эластичность спроса по цене —2 говорит о том, что при повышении цены на 25% скорее всего спрос сократится на 50%, до уровня 5 тыс. штук в день. Таким образом, при росте нормы прибыли ее масса сократится на 5 тыс. руб. в день, до уровня 15 тыс. руб. в день. Вывод: в этих условиях повышение цены на 25% экономически нецелесообразно.

Общий вывод: зная показатель эластичности спроса по цене, можно установить оптимальную цену на продукцию.

При помощи **перекрестной эластичности*** можно понять, являются ли товары взаимозаменяемыми (субституты), взаимодополняемыми (комплитуты) или **независими**

* Под перекрестной эластичностью понимают соотношение процентного изменения объема продаж одного товара к процентному изменению цены другого.

мыми. Если соотношение положительно — товары взаимозаменяемы, если отрицательно — взаимодополняемые, если близко к нулю — **независимы**.

Если товары взаимодополняемы и эта зависимость жестка и устойчива, производитель может применить тактику **перекрестной рентабельности**: возможно, не только отказаться от прибыли при продаже одного товара, но даже пойти на прямые убытки, если есть уверенность, что они будут компенсированы продажами **товара-комплитута**.

Любительские фотоаппараты, особенно те, что используются для «моментальной фотографии», очень дешевы. Потери компенсируются ростом продажи пленки, которая относительно дорога и очень прибыльна, особенно для «моментальной фотографии», а также услуг по печати.

Пластмассовые музыкальные игрушки стоят «копейки». Ежегодно они «пожирают» десятки батареек, которые приносят их производителям многомиллионные прибыли.

Станок для бритвы фирмы Gillette стоит (в розницу) порядка 5-7 долл., и фирма, возможно, даже теряет (с учетом всех затрат по производству и продвижению) на **реализации** каждого из них пару долларов. Упаковка сменных лезвий к этому станку также стоит 5-7 долл., из которых 1,5-2 долл. — прибыль фирмы. Среднестатистический мужчина использует в год 1 станок и около 15 упаковок лезвий к нему. Потери от реализации каждого станка десятикратно компенсируются прибылью от реализации лезвий.

Аналогично эластичности спроса по цене можно рассчитать эластичность спроса по доходу.

Эластичность спроса по доходу показывает, как изменился (вырос, сократился) спрос на товар при изменении (росте, снижении) доходов потребителя.

Для того чтобы практически рассчитать **показатель** эластичности спроса по доходу, необходимо сравнить **потребление** одной и той же группы товаров в текущем и базовом периоде времени, когда, как предполагается, доходы исследуемой группы населения были ниже. Однако для расчета показателя эластичности можно сравнивать потребление и двух одинаковых демографических групп, различающихся по уровню дохода, в одном и том же периоде времени.

Предполагается, что с ростом доходов спрос на «нормальные» товары растет, а со **снижением** — падает. Однако спрос на большинство «нормальных» товаров растет с ростом дохода в меньшей степени, чем увеличивается сам доход. Это происходит потому, что с ростом дохода меняется и сама структура расходов. Семьи начинают потреблять те товары и услуги, которые они не могли себе позволить ранее.

Исследование «Стиль жизни среднего класса» показало, что с ростом дохода на 10% спрос на продукты питания для дома увеличивается на 2-3%, на **мебель**, одежду, бытовую технику — на 5-7%, на услуги системы образования, **туристические** и индустрии развлечений — на 8-11%.

Но где **взять** данные о количественном значении эластичности спроса? Конечно] прежде всего можно и нужно искать уже имеющиеся данные.

Так, Жан-Жак Ламбен в своей работе «Стратегический маркетинг», со ссылкой на исследование Карлсона и Гиллена, приводит показатели эластичности спроса по цене для легковых автомобилей в США за 1978–1981 гг. (табл. 28.1).

Таблица 28.1
Эластичность спроса на автомобили в США, 1978–1981 гг.

Тип автомобиля	Показатель эластичности
Сверхкомпактные	-0,8
Компактные	-1,2
Промежуточные	-1,3
Полноразмерные	-1,55
Люкс	-2,05

А вот Пиндайк и Рубинфельд в учебнике «Микроэкономика» приводят данные по эластичности спроса по цене автомобилей за 1983–1984 гг.: в краткосрочном периоде — от -0,75 до -1,2, в долгосрочном периоде — от -0,4 до -0,5. Как мы видим, данные существенно расходятся, а ведь речь идет об одной и той же стране и об одном десятилетии.

Естественно, механически переносить результаты, полученные в ходе исследований европейских и американских рынков в 80-е гг. прошлого века, на российскую почву нельзя. Поэтому к приведенному в табл. 28.2 выборочному перечню эластичностей спроса по цене надо отнести лишь как к справочному материалу.

Таблица 28.2
Эластичность по цене на некоторые товары и товарные группы, США, 80-е гг. XX в.

Товар	Показатель эластичности
Туалетная бумага, свежемороженые продукты, хот-доги	-0,6
Шампунь, сухие смеси для обеда, миксеры, кондиционеры	-0,85
Подсолнечное масло, супы, соусы для спагетти	-1,3
Фирменные джинсы, одежда, обувь, аксессуары	-3,5
Продукты в обычных продовольственных магазинах	-4,5
Coca-Cola	-5,5
Молотый кофе Chase & Sainbome	-6,5
Молотый кофе Maxwell House	-8,5
Продукты и товары в универсальных магазинах	-10

Построить на «вторичном» материале конкретную деловую стратегию нельзя — слишком рискованно. Значение эластичности можно определить либо в ходе пров-

дения маркетингового исследования, что даст весьма приблизительный результат, либо в ходе реального рыночного эксперимента.

Так, осенью 1997 г. одна средняя по размеру торговая фирма, специализировавшаяся на джинсовой одежде и арендовавшая в Центральном универсальном магазине (ЦУМ) небольшой торговый зал (60 м²), провела собственное экспериментальное исследование эластичности спроса по цене на свой товар — штаны из джинсовой ткани.

Самая большая сложность состояла в том, чтобы оставить прочие условия равными. В этот месяц фирма не давала дополнительной рекламы и не предпринимала никаких других необычных маркетинговых ходов, за исключением сообщения о снижении цены.

Но и сам месяц, а вернее, 3 равноценных месяца подряд, было выбрать непросто. Так, в декабре, в связи с премиями и прочими традиционными предновогодними выплатами, без всяких маркетинговых усилий традиционно наблюдается резкий рост оборота. В январе — напротив, всегда спад. Лето, начиная с мая, — «мертвый сезон» в торговле джинсовой одеждой. Остаются осень и период с февраля по май.

Сначала выбрали осень. В сентябре и ноябре цены были обычными — 180 тыс. руб. (дело было еще до деноминации), или около 30 долл. по реальному обменному курсу. Потом сентябрьские и ноябрьские показатели оборота усреднили и получили оборот за «обычный» месяц. А вот в октябре цена была снижена на 25 % — до 135 тыс. руб., или до 22 долл. Результат превзошел всякие ожидания: желающие примерить «дешевые» джинсы выстроились в очередь, чего в ЦУМе не было со времен товарного дефицита конца 80-х гг. прошлого века.

Объем торгов в натуральном выражении вырос в 3 раза, т. е. на 200 %. Денежный поток увеличился в 2,25 раза — на 125 %. Объем прибыли увеличился на 36 %. А доля прибыли в цене снизилась с 30,5 до 18,5 %. Норма прибыли — отношение прибыли на единицу изделия к средним общим издержкам сократилась с 44 до 23 %. Как нетрудно подсчитать, эластичность спроса по цене оказалась равной —8.

Эксперимент повторили через полгода. В феврале и апреле «обычная» цена составляла 200 тыс. руб. (33 долл.), а в марте была снижена на 15 % — до 170 тыс. руб. (28 долл.). Результаты оказались существенно скромнее. Очередей не наблюдалось. Оборот в натуральном выражении вырос на 60 %, в денежном — на 36 %. Прибыль снизилась на 4 %, ее доля в цене упала с 25 до 17,5 %. Норма прибыли сократилась с 33 до 21,5 %. Эластичность спроса по цене на этот раз оказалась равна —4.

Цены на товары промышленного назначения и услуги обладают меньшей эластичностью, чем цены на потребительские товары. Это связано с существенно меньшим количеством производителей в каждом сегменте (по каждой номенклатуре) и существенно большими издержками поиска подходящей замены и заключения новых договоров поставки. Кроме того, отношения между производителями и потребителями промышленной продукции отличаются более продолжительным и более личным характером.

Спрос на услуги Института Социальных Коммуникаций **по цене** был не эластичным. Существенно более важную роль играли другие факторы: отсутствие формализма и бюрократии (положительный фактор), статус института и диплома (**отрицательный**), уникальная программа (положительный), отсутствие военной кафедры (**отрицательный**), харизма директора института и т. д. А вот по доходу абитуриента (его семьи) спрос был весьма высокоэластичным.

Аналогичным образом ведет себя спрос со стороны физических лиц на журнал «Эксперт». В частности, повышение рекомендованной цены номера с 8 руб. в 2000 г. до 15 руб. в 2001 г. не только не привело к снижению тиража, но и сопровождалось его существенным ростом. Повышение рекомендованной пены до 35 руб. в 2005 г. было произведено на фоне очень **медленных** темпов роста тиража, каковыми они и оставались следующие 1,5 года.

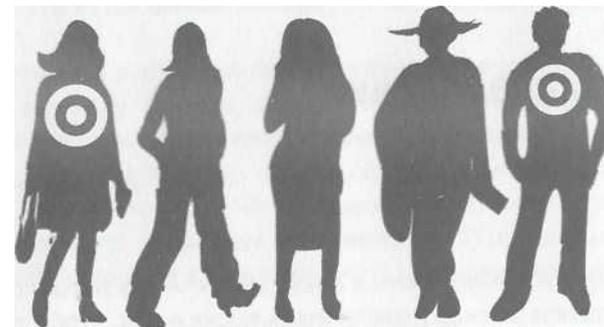
Эластичность спроса по цене на продукцию компаний «Дарья», «АльтерВест», «Русский бисквит», «Империял вин» очень высока, если в качестве потребителей рассматривать дистрибьюторов и розничные магазины. Сотрудники отделов реализации шутят, что дистрибьюторы **«готовы за рубль удавиться или нас удавить»**. Но не все так однозначно, если речь идет о потребителях — физических лицах и домохозяйствах. Они по разным брендам демонстрировали различные уровни эластичности по цене: от высокой до отрицательной.

Если рассматривать эластичность спроса **по доходам**, то она не играет **практически** никакой роли, если речь идет о потребителях — юридических лицах, и очень сильно дифференцирована по брендам у домохозяйств, вплоть до появления «парадокса Гиффена», когда с ростом уровня дохода потребление определенных марок начинает снижаться в связи с переключением на более «престижные» и соответствующие бренды.

А какова эластичность спроса по цене на продукцию Вашей компании?

А эластичность спроса по доходу?

Пожалуйста, приведите количественные данные.



ЧАСТЬ V

Продвижение



ГЛАВА 29

Каналы распределения

Война — это коммуникации!

Наполеон Бонапарт

Произвести товар в условиях «рынка покупателя» — это только полдела, если не четверть. Производитель должен позаботиться также о том, чтобы товар как можно быстрее попал к потребителю, поскольку последний, в условиях отсутствия дефицита, склонен минимизировать свои транзакционные издержки* по поиску и покупке товара.

Под товародвижением понимают физическое перемещение и/или передачу собственности на товар от одного владельца другому, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

ВАЖНО!

Расходы на организацию товародвижения достигают 15-20 % от суммы валовых продаж европейских и американских производителей.

Товародвижение осуществляется через **каналы**, включающие в себя организации и сотрудников, так или иначе связанных с передвижением и обменом товарами, и выполняющие следующие **функции**:

- снабжение;
- сбыт;
- распределение;
- хранение;
- информирование;
- ценообразование;
- обслуживание потребителей;
- планирование продукта;
- реклама и стимулирование сбыта;
- организация маркетинговых исследований.

Но **физический** (1) поток товаров — это лишь один из 5 видов потоков, которые сопровождают товародвижение.

* Транзакционные **издержки** — **явные** и неявные (вмененные) **издержки**, связанные с заключением сделок. Для фирмы это издержки, связанные с поиском партнеров, **заключением** контрактов, проведением экспертизы, получением лицензий, предоставлением отчетов, минимизацией рисков. Для потребителя — **время**, усилия и деньги, затрачиваемые на поиск товара, его доставку, сборку, настройку или иное приготовление к использованию.

Навстречу ему движется **финансовый** (2) поток — деньги, счета, комиссионные и т. п.

Прежде чем товары и деньги придут в движение, имеет место поток **заказов** (3) от потребителей, торговли, промежуточных пользователей к **производителю**.

Все это сопровождается потоком **информации** (4), который движется в обе стороны: от производителя — о предлагаемых товарах, услугах, ценах и условиях; от **потребителя** — о нуждах и потребностях, покупательной способности, претензиях.

И, наконец, существует поток **прав собственности** (5) на товары, переходящий от одних организаций **к другим и в конечном счете** — к потребителю (рис. 29.1).

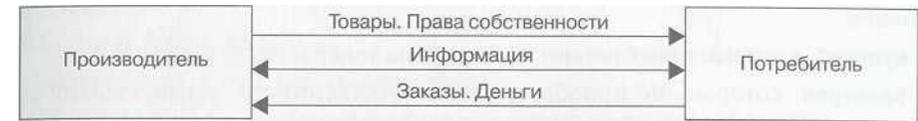


Рис. 29.1. Потоки товародвижения

Все функции, связанные с организацией товародвижения, производитель может попытаться выполнить самостоятельно, не прибегая к помощи посредников. Здесь есть ряд несомненных преимуществ, как-то:

- вступая в непосредственный контакт с потребителем, производитель узнает о реакции на свой товар «из первых **рук**»;
- производитель сохраняет жесткий контроль: цен, объемов сбыта, политики стимулирования сбыта;
- стирается грань между товаром и услугой, и производитель начинает больше зарабатывать на послепродажном обслуживании*. У **многих** западных компаний именно послепродажное обслуживание приносит до 40 % всех доходов и до 90 % всей прибыли.

Помимо производителей вооружений, избегать посредников стараются:

- производители сложного оборудования;
- фармацевтические компании, продавая непосредственно **учреждениям** здравоохранения и врачам;
- образовательные учреждения;
- фермеры;
- косметические фирмы **MaryKay** и **Avon**, продвигающие соответственно **10** тыс. и **2500** наименований своих изделий с помощью **350** тыс. и **750** тыс. сотрудников по всему миру. В России по такой же схеме действует компания «Орифлэйм».

В целом около 40 % товарооборота на Западе приходится на долю прямых продаж через:

- торговые отделения и сбытовые конторы производителей;
- демонстрационные залы, в том числе и телевизионные («ТВ-шопы», «Магазины на диване» и т. п.);

* Более трети всех доходов и двух третей прибыли фирм, производящих вооружения, гражданские самолеты, сложное техническое оборудование и т. п., приходится именно на долю технического обслуживания.

- с помощью **коммивояжеров**, ставших легендарными и полуанекдотичными **фигурами** благодаря своей **настойчивости**, переходящей в наглость, и **находчивости**, граничащей с авантюризмом;
- с участием **«консультантов»**, число которых растет в последние годы в геометрической прогрессии;
- **с использованием** каталогов, в том числе и компьютерных.

Однако принятие на себя издержек по продвижению товара к потребителю — дело довольно хлопотное и очень **дорогое**. Поэтому во многих случаях целесообразно обратиться к услугам профессиональных посредников — оптовых и розничных торговцев:

- **купцов***, которые приобретают все права на товар и несут риски;
- брокеров, которые, не приобретая прав собственности, заключают от своего имени сделки по поручению клиентов, взимая за это с них фиксированное вознаграждение;
- **агентов**, которые заключают сделку от имени клиента и которым выплачивается комиссионный процент с суммы контракта.

Цепочка **«Производитель - Потребитель»**, выстроенная таким образом, **может** иметь **1, 2 или 3** уровня. Наиболее простой вариант — **оптовая продажа** товара производителем сразу розничному торговцу — **дистрибьютору**. Так продвигают скоропортящиеся продукты питания, одежду, автомобили, бытовую технику.

Наиболее распространенным видом розничного посредника является магазин. Типология магазинов (форматов) сегодня весьма запутанна. Помимо 6 «чистых» форматов, описанных ниже, существует множество смешанных и промежуточных форм.

1. Склад-магазин («гипермаркет-дискаунтер»).

- Торговая площадь 20–60 тыс. м².
- Ассортимент — 50–150 тыс. наименований.
- Число сотрудников — несколько десятков.
- Специализация — широкая.
- Цены — самые низкие.
- Сервис — минимальный.

2. Торговый комплекс («гипермаркет», «молл», «каньон»).

- Площадь 5–25 тыс. м².
- Ассортимент — 20–45 тыс. наименований.
- Число сотрудников — несколько тысяч.
- Специализация — широкая.
- Цены — высокие.
- Сервис — на высоком уровне.

3. Универсам («супермаркет»).

- Площадь 1,5–7,5 тыс. м².
- Ассортимент — 5–25 тыс. наименований.
- Число сотрудников — несколько сотен.
- Специализация — преимущественно продукты питания, товары повседневного спроса и товары для дома.
- Цены — разные, в зависимости от позиционирования.
- Сервис — приемлемый.

4. Универмаг.

- Площадь 500–2500 м².
- Ассортимент — 1–5 тыс. наименований.
- Число сотрудников — от нескольких десятков до нескольких сотен.
- Специализация — преимущественно непродовольственные товары.
- Цены — относительно низкие.
- Сервис — приемлемый.

5. Специализированный магазин.

- Площадь от 100 до 10 тыс. м².
- Ассортимент — 50–5000 наименований.
- Число сотрудников — несколько десятков.
- Специализация — узкая.
- Цены — различные.
- Сервис — на высоком уровне.

6. Дежурный магазин («мини-маркет», «магазин возле дома»).

- Площадь — около 100 м².
- Ассортимент — около 500 наименований.
- Число сотрудников — до 10 человек.
- Специализация — самые необходимые товары: хлеб, консервы, пиво, сок, упакованные продукты, сигареты, презервативы и т. п.
- Цены — относительно высокие.
- Сервис — приемлемый.

С середины 90-х гг. прошлого века сфера розничной торговли в России активно развивается. Появились десятки розничных торговых сетей, многие из которых растут темпами 50–100 % в год. Особенно бурным было развитие торговли в 2001–2005 гг.

Многие производители продуктов питания и товаров повседневного спроса жалуются на жесткий диктат (условий) и давление, которому они подвергаются со стороны розницы.

В таблице 29.1 представлены показатели крупнейших розничных сетей, работающих в России. Хочется особо обратить внимание на то, что оборот даже самых крупных из них не превышает 1 % от совокупного оборота розничной торговли в стране, а суммарный оборот 10 самых крупных сетей составляет всего 7 % общего оборота

* Купцы обеспечивают на Западе более 50 % всего товарооборота, брокеры и агенты — около 10%. 40%, как мы помним, приходится на долю прямых продаж.

розничной торговли. В США и странах Западной Европы на долю 4-5 крупнейших сетей приходится от 25 до 75 % совокупного оборота розничной торговли в стране. Так что у российской сетевой розницы есть еще очень большой запас роста.

Сеть	Крупнейшие розничные сети в России, 2005 г		
	Количество магазинов, шт.	Оборот, млн долл.	Рост к 2004 г., %
Эльдорадо	—	3100	30
Евросеть	3200	2600	100
Пятерочка (включая франчайзинг)	750	2070	30
Магнит	1500	1800	80
Метро + Real	22 + 3	1400 + 400	60
Перекресток	130	1100	50
М.Видео	—	1100	25
Дикси	220	860	80
Ашан	7	750	100
Седьмой континент	110	715	40
Лента	15	700	100
Связной	1000	700	
Копейка	118	650	30
Рамстор	52	600	20
Техносила	—	560	40
Виктория	139	560	100

Данные из открытых источников: РБК, деловые СМИ, Интернет. Некоторые из них официально подтверждаются руководителями компаний, некоторые — нет.

Производителю сложных изделий, требующих ремонта и обслуживания, имеет смысл установить с дистрибьютором тесный контакт, а если удастся, предложить ему настолько выгодные условия сотрудничества, что он откажется от продвижения продукции других производителей. Таким образом независимый посредник может превратиться в дилера. Дилер, если производителю удастся ограничить пространство его свободы действий, может превратиться фактически в автономную сбытовую контору производителя.

Если объемы производства очень велики, товар достаточно однороден, а срок возможной реализации велик, возникает необходимость включения в цепочку оптового торговца. Так организуется торговля биржевыми (классическими) товарами,

компьютерами, прохладительными напитками. Двухуровневый канал для этих товаров считается оптимальным.

Иногда целесообразно построить трехуровневую систему товародвижения. В частности, на книжном рынке крупный оптовик (на профессиональном сленге он именуется джоббером) может закупить у издателя весь тираж или его значительную часть (половину, треть, четверть). Издатель, таким образом, сразу покрывает свои издательские издержки (около 40-60 руб. за экземпляр книги в твердой обложке) и обеспечивает умеренную прибыль в размере 20—25 %, или 8-15 руб. на экземпляр. Издатель, вложивший в тираж около миллиона рублей, может быть доволен: вложения обернулись примерно за 3 месяца и принесли около 100 % прибыли в годовом исчислении.

Предположим, джоббер купил весь тираж — 20 тыс. экземпляров, 1000 пачек, что по весу и физическому объему составляет примерно трейлер (12 т), а по количеству экземпляров покрывает потребность большого региона, например центра России.

Затем джоббер на книжной ярмарке быстро, в течение месяца, перепродает товар 10—12 мелким оптовикам — трейдерам — по 100 пачек каждому, что соответствует объему небольшого грузовичка («Газель»), обеспечивая себе высокую оборачиваемость средств и умеренную прибыль — около 10—15 % (а в годовом выражении — более 100 %). Цена одного экземпляра выросла еще на 6-10 руб. и достигла 60-75 руб.

Трейдеры, в свою очередь, привозят товар на мелкооптовый рынок (например, в спорткомплекс «Олимпийский»), где в течение 1,5 месяцев перепродают его розничным торговцам — продавцам — по 2-10 пачек, с 20 %-ной наценкой, т. е. по 75—90 руб. за экземпляр (в годовом выражении прибыль трейдеров получается под 180%).

А розничные торговцы уже продают книги читателям, в удобное время и в удобном месте (в магазинах, киосках, палатках, в метро) по 100—150 руб. за экземпляр. Норма прибыли у продавцов довольно высока — под 50 %, но с учетом скорости оборачиваемости средств — а реализация такого тиража может занять у них до полугода — даже 100 % годовой рентабельности им достичь не удастся.

Конечно, можно попытаться исключить посредников и обратиться напрямую в книжные магазины, предложив им взять книги у издательства по 60—80 руб. за экземпляр. С одной стороны, норма прибыли возрастет с 20-25 до 40-50 %, а ее масса (при удачном стечении обстоятельств) будет больше на 200-250 тыс. руб. Но, во-первых, будет огромной удачей, если вся затея обернется менее чем за 5 кварталов, а следовательно — срок оборачиваемости средств издателя возрастет в 5 раз. О годовой норме рентабельности инвестиций в 100 % можно будет забыть навсегда.

А во-вторых, издателю придется заниматься непрофильным розничным бизнесом. Дополнительные расходы могут поглотить не только «лишние» 200—250 тыс. руб. прибыли, но могут «съесть» и базовую прибыль.

Поэтому только очень крупные издательства («АСТ», «Эксмо», «ОЛМА-пресс» и т. п.) могут позволить себе работать с розницей напрямую. Некоторые из них даже начали развивать собственные сети книжных магазинов. Но это уже другой бизнес, и собственная розница ни одному из издательств не обеспечивает более 20 % реализации.

Для предприятий, стремящихся сократить число посредников и **выстроить** максимально прямой сбытовой канал, но в то же время избежать крупных расходов и связанных с ними рисков, оптимальным решением является **франчайзинг***.

ВАЖНО!

Франчайзинг был «открыт» в начале 30-х гг. XX в. одновременно во Франции и США. Но к 1971 г. во Франции было всего около 30 франшизодателей и 2000 франшизополучателей, к 1981 г. эти показатели возросли до 330 и 15 тыс., а к 1991 — до 700 и 30 тыс, соответственно. В Европе Франция является абсолютным лидером в области франчайзинга, поскольку аналогичные показатели в Великобритании, Италии и Германии в 2-3 раза скромнее. Но в США показатели выше французских на порядок: более 10 тыс. франшизодателей и более 500 тыс. франшизополучателей.

На Западе существуют 4 основных типа франшиз.

1. **Производителя.** Между изготовителем и розничным торговцем. Типичный пример — авторизированные автомобильные дилеры и станции технического обслуживания, парфюмерия «Ив Роше».
2. **Промышленная.** Между изготовителем и оптовиком. **Coca-Cola.**
3. **Торговая.** Между оптовиком и розничным торговцем. Аптеки «Рексолл», магазины «Шопи», «Христианссенс», «Диско».
4. Услуг. Между фирмой по обслуживанию и дистрибьютором. «Макдональдс», «Новотель».

Франчайзинг — обоюдовыгодная форма сотрудничества. Франшизодатель получает доступ на новые, в том числе зарубежные, рынки, добивается быстрого роста продаж и экономии на масштабе без экстраординарных расходов, связанных с организацией собственной сбытовой сети. С ним начинают работать независимые бизнесмены, которые мотивированы намного лучше, чем наемные менеджеры; они лучше ориентируются на местном рынке и лучше контактируют с местными властями, клиентурой, публикой.

Франшизополучатель получает доступ к высоким технологиям современного бизнеса, раскрученным товарным маркам, рекламную и PR-поддержку. Он может начать дело с относительно небольшим капиталом (25—250 тыс. долл.) и стать достаточно автономной частью большой организации, а следовательно, его сила на местном рынке увеличивается. К тому же риски оказываются существенно меньше, поскольку успешность бизнеса уже доказана прошлым опытом.

Но отношения франшизы таят в себе существенные **риски**. Если получателя не устроят условия сотрудничества, он имеет возможность и право уйти к другому

* Франчайзинг представляет собой форму сотрудничества между предприятием, предоставляющим франшизу (право на использование торговой марки и **отработанных технологий**, комплект **необходимой документации**, тренинги для персонала, оборудование и т. п.), — франшизодателем (**франшизером**), и предприятием, **покупающим** франшизу, — **франшизополучателем**, который **самостоятельно** осуществляет **первоначальные инвестиции** и **обязуется** соблюдать полученные технологии.

франшизодателю. И такие прецеденты случаются на Западе ежегодно, а теперь и в **России**.

Производителям продукции промышленного назначения имеет смысл использовать либо прямой канал распределения (нулевого уровня), либо одноуровневый канал: торговый дом, брокера, дилера или агента. Чем более сложное оборудование или продукцию, требующую наладки и обслуживания, производит компания, тем меньше оснований для встраивания в цепочку «**Производитель—Потребитель**» посредников.

На рынке услуг реализация, как правило, происходит без посредников. Исключение составляют такие стандартизированные виды услуг, как перевозки, связь, туристические «пакеты», размещение рекламы и т. п. Чем сложнее услуга, тем меньше **возможностей** для привлечения посредников.

В течение 5 лет (2001–2005 гг.) реализации исследовательского проекта «Стиль жизни среднего класса» попытки привлечь к реализации готовых отчетов агентов или иных посредников неизменно заканчивались неудачно. За это время производителем самостоятельно было реализовано более 250 отчетов.

Компания **ROMIR Monitoring**, так же как другие исследовательские фирмы, реализует свои услуги заказчикам (более 150 исследовательских проектов в год) напрямую, минуя посредников. Услуги по исследованию рынка слишком сложны и плохо поддаются стандартизации для привлечения к их продвижению посредников. Впрочем, иногда в качестве «представителей заказчика» выступают рекламные агентства и консультанты по **брендингу**, которых условно можно рассматривать как посредников.

Компания «Евросеть» сама является крупнейшим в России розничным посредником по продаже мобильных телефонов и аксессуаров к ним, крупным игроком на рынке приема платежей за мобильную связь. В отличие от других крупных розничных сетей, она практически не использует франшизу, предпочитая приобретать салоны связи в собственность. Свыше 90 % из более чем 3 тыс. салонов связи «Евросети» находятся в собственности этой компании.

Компания «Империал вин» является одновременно и производителем, и крупным оптовым посредником. Как производитель она реализует свою продукцию через одного посредника — собственный торговый дом. Как дистрибьютор она реализует свою продукцию средним и мелким оптовым покупателям, а в Москве и Санкт-Петербурге — еще и напрямую в розничные торговые точки.

Компания «АльтерВест» сотрудничает с более чем 200 дистрибьюторами. 20 **крупнейших** из них реализуют более 50 % объема производства этой компании. Вопрос о прямых поставках в розничные сети поднимался, но в 2003 г. был признан экономически неоправданным, так же как и приобретение, формирование собственной розничной сети киосков.

Компания «Алроса» большую часть **объемов добычи алмазов реализует** через крупнейшего мирового оператора на рынке алмазов и бриллиантов компанию «Де Бирс». Так был устроен мировой алмазно-бриллиантовый комплекс. По мере снижения доли «Де Бирс» в объемах реализации «Алроса» (этот процесс обусловлен либерализацией мирового алмазно-бриллиантового рынка) перед «Алроса» встает серьезная задача

организации сбыта своей продукции. Очевидно, что она будет решаться поэтапно, путем диверсификации каналов сбыта. В том числе рассматриваются вопросы организации прямого канала сбыта алмазов ограночным предприятиям и организации собственного (партнерского) бизнеса по огранке алмазов с дальнейшей продажей бриллиантов ювелирным компаниям.

Журнал «Эксперт» предлагает своим читателям оформить редакционную подписку (прямой канал реализации). Такой возможностью воспользовалось несколько тысяч человек. Через этот канал реализуется 5–6 % тиража. Другой способ получить журнал — оформить подписку через агентство «Роспечать» или иные компании, занимающиеся оформлением подписки и доставкой газет и журналов читателям. По этому каналу реализуется около 30–35 % тиража. Более половины тиража реализуется через розничную торговую специализированную сеть (киосков). В супермаркетах реализуется около 3 % тиража.

А как осуществляется реализация в Вашей компании?

Какие каналы распределения задействованы и какова роль каждого из них?

Возникают ли конфликты в каналах распределения? Из-за чего?

И как они разрешаются?

ГЛАВА 30

Стимулирование сбыта

Постмодернистское управление маркетингом — это формальная минимизация производителем важных барьеров, препятствующих желаемому поведению потребителей.

Ричард Бучанан, автор книги «Враг внутри»

Исследования западных специалистов показывают, что покупки, продиктованные осознанной потребностью и тщательным предварительным отбором, включающим такие параметры, как марка и упаковка, составляют около четверти всех продаж в стоимостном выражении. Еще четверть покупок приходится на долю товаров, в принципе запланированных к покупке, но не отобранных по маркам, местам покупки и даже количеству. Четверть продаж приходится на долю товаров, о которых потребители вспомнили в последний момент (уже в магазине), и еще четверть — на долю товаров, которые покупатели до встречи с продавцом вовсе не собирались приобретать (рис. 30.1).

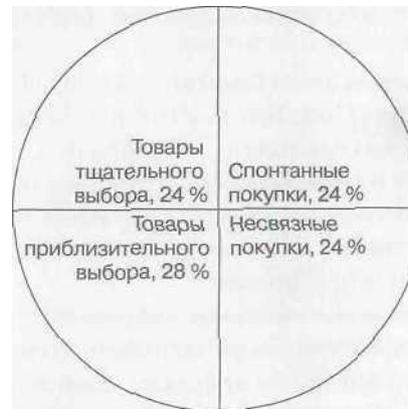


Рис. 30.1. Планирование покупок

Вот почему стимулирование сбыта, под которым понимают совокупность приемов, способствующих увеличению объема продаж на протяжении всего жизненного цикла товара, приобрело такое большое значение.

В отличие от рекламы, рассчитанной на длительный эффект, стимулирование имеет целью немедленное воздействие на поведение потребителя. Стимулирование начинает играть доминирующую роль на этапе первого спада в жизненном цикле товара и повторного вывода его на рынок.

Средствами стимулирования выступают прежде **всего** цены:

- сниженные в честь Рождества, Дня Победы, 8 Марта, Дня города, **выборов** Президента или мэра, внутрифирменного праздника и т. п.;
- сниженные с помощью купонов*, распространяемых через печатные средства массовой информации или прямой рассылкой.

Первые купоны появились в российской прессе в начале 90-х гг. Одним из пионеров стала газета «СПИД-Инфо». А в феврале 1995 г. вышел в свет первый номер журнала «Бестселлер», специализирующийся на распространении купонов. Выходил он, правда, недолго, и пока можно с уверенностью констатировать, что купоны на российской почве не прижились как массовое явление, возможно, в силу консервативности руководства большинства российских предприятий.

Помимо денежного, возможно также «натуральное»** стимулирование:

- сэмплинг — бесплатное распространение образцов, приглашение попробовать новый продукт;
- предложение дополнительного количества товара за ту же цену;
- предложение подарка, как из числа сопутствующих товаров, например одноразовой зажигалки к двум блокам сигарет, так и совершенно постороннего предмета, например детской игрушки к сковородке с антипригарным покрытием.

Хорошо зарекомендовали себя «активные» средства стимулирования: конкурсы, игры, лотереи. Сегодня они используются всеми ведущими производителями потребительских товаров, кропотливо выискивающими свежие идеи и персоны, особенно на телевидении.

В России в течение нескольких лет были весьма популярны такие программы, как «Смак» (спонсор — компания Uncle Ben's), «Что? Где? Когда?» («Довгань», «Басалай», «Сонет», «Бим-банк»), «Колесо истории» («Экипаж»).

Стимулирование может и должно распространяться не только на потребителей, но и на посредников — оптовых и особенно розничных торговцев-продавцов. Ведь именно от их отношения к товару зависит, какое место займет он на полках магазина, а потом — в умах и сердцах потребителей.

Сегодня оформилась в самостоятельное направление маркетинговой практики «**психотрейдинг**» — наука о наилучшем расположении товаров в магазине, стимулирующих положительное отношение к покупкам запахов, цветах, формах. Было бы очень неплохо, чтобы продавцы, хотя бы «старшие», познакомились с этой наукой и смогли применить ее выводы на практике.

Очень большое значение имеет отношение продавцов и покупателей к акту торговой коммуникации. Исследователи Блейк и Мутон построили специальную «решетку» для анализа этого отношения. Исследуются два параметра:

* В середине 80-х гг. прошлого века во Франции имело хождение около 160 млн купонов на 4700 видов товаров (по 3 купона на душу населения). В США в это время число купонов уже достигло 800 на каждого американца. Вес ведущие газеты и журналы публиковали такие купоны, имелось также несколько сотен специализированных журналов, которые занимались только этим.

** Является лучшим средством по сравнению со снижением цены, так как в этом случае не происходит ценового перепозиционирования, а сбыт увеличивается при сохранении выручки.

- степень заинтересованности в продаже (покупке);
- степень заинтересованности в покупателе (интереса к продавцу).

Интенсивность заинтересованности измеряется в баллах от 1 (очень низкая) до 9 (очень высокая).

Если оба показателя низки (1,1,1,2, 2,1,1,3, 3,1,2,2,3,3,2,3,3) — это зона **безразличного** продавца (равнодушного покупателя).

Если заинтересованность в продаже (покупке) высока (7,1, 7,2, 7,3, 8,1, 8,2, 9,1,9,2, 9,3), а в клиенте (продавце) низка — это зона **агрессивного** продавца (обойдящегося покупателя).

Если, наоборот, заинтересованность в продаже (покупке) низка (1,7, 2,7, 3,7, 1,2,8, 3,8, 1,9, 2,9, 3,9), а степень заинтересованности в клиенте (продавце) высока; зона продавца-филантропа (легковерного покупателя-простофили).

Если продавец (покупатель) демонстрирует среднюю степень заинтересованности по обоим параметрам (4,4,4,5, 5,4,5,5,5,6, 6,5,6,6) — зона **обычного**, среди продавца (покупателя).

Если оба показателя высоки (7,7, 7,8, 8,7, 8,8, 8,9, 9,8, 9,9) — зона **отличного** продавца (опытного, благожелательного покупателя).

Кроме 5 описанных зон, существует еще 4, в которых среднее значение одного параметра сочетается с высокими или низкими значениями другого. Совмещение: отношений продавца и покупателя к коммуникативному акту дает отличный психотический инструмент для анализа эффективности стилей продажи и атмосферы в которой она осуществляется. Сокращенный ее вид приводится в табл. 30.1.

Таблица.
Аналитическая решетка Блейка и Мут

		Стиль клиента				
		2,2	2,8	5,5	8,2	8,8
Стиль продавца	2,2	Апатия	Пассивность	Уравновешенность	Безразличие	Ра зочаровані
	2,8	Досада	Терпимость	Спокойствие	Болтовня	Раздражен Ш
	5,5	Конформизм	Сопrotивление	Рутинa	Обезличка	Обман
	8,2	Зависимость	Напряженность	Распущенность	Мистификация	' Прсрсканш
	8,8	Академизм	Принуждение	Легкость	Доверие	Удовлетворен

Цвет, запах, звук

Еще одним способом влияния на поведение потребителей является метод **комической цветокоррекции**. Мы уже говорили о нем в главе, посвященной бренди! Эта методика была официально признана в России в мае 2002 г. Основы теории на которой базируется эта методика, восходят еще к Гете, который полагал, что «теория цвета» будет цениться потомками больше, чем его гениальная поэзия. Она

юнно метол цветокоррекции базируется на тесте, разработанном **швейцарским** еным Максом Люшером в середине XX в.

Рекомендации по цветокоррекции можно давать лишь в конкретной ситуации, адея комплексом исследований. Причем надо заметить, что у одного и того же ловека в разные периоды жизни, например в зависимости от материального поло-;ния, цветопредпочтение меняется.

Опытный бренд-дизайнер не может не знать этого и не возьмется за работу, не просив в исследовательской лаборатории карту цветовой ниши потребительского Исприятия и соответствующую дифференциацию по каждому из сегментов, над >торыми он работает. Цвет — это мощнейшее оружие или орудие, в зависимости ; того, в чьи руки оно попадет.

Что касается каких-либо конкретных рекомендаций относительно выбора цвета эй изготовлению упаковки, создании бренда— тут все сугубо индивидуально, аждый отдельный вариант требует особого подхода. Невозможно выдать рецепт ^з осмотра больного, также невозможно дать рекомендации по цветокоррекции.

Эта методика применялась при разработке или позиционировании таких брендов. ж Sadia, «Дымов», Wabe, «Черноголовка», «Арегак», «Эльдорадо», Citizen и др.

Еще одним мощным орудием продвижения и стимулирования сбыта является пах. Известно, что запахи оказывают очень серьезное влияние на нервную систему гловека. На этом факте построено одно из направлений в современной нетради-ионной медицине— **ароматерапия**. Индустрия запахов с каждым годом набирает бороты. Это и традиционные освежители воздуха (для туалета, кухни, автомобиля т. п.), и ароматизированные свечи, и специальные масла, и, конечно, устройства пя «извлечения запаха»: от банальных аэрозольных баллончиков до весьма сложных риборов, управляемых микропроцессорами.

Приятных запахи: «свежести», «хвои», «моря», «цветочные», «хлеба*», «кофе», шоколада» и т. д. — способны не только поднять настроение потребителю, что уже амо по себе будет способствовать тому, чтобы он провел в магазине больше времени, 0 и оказать влияние на совершение покупки. Неудивительно, что в крупных мага-инах стараются всячески поддерживать приятные запахи. Некоторые директора тгазинов утверждают, что появление пекарни и устойчивого запаха свежееспе-енного хлеба в их магазинах само по себе приводило к увеличению продаж других фодуктов питания на 5-7 %, а непродовольственных товаров — на 3-4 %.

Уже было несколько примеров того, что страницы дорогих книг были пропитаны • ециальным парфюмерным составом (со слабым, приятным и, конечно, не аллер-енным запахом). Мне, правда, неизвестны коммерческие результаты этих акций. Но [знаю, что ведутся разработки специальных запахов, которые должны «заставлять» ютребителя совершать покупки. Пока, к счастью, без какого бы то ни было успеха. Эно и к лучшему.

Звук, музыка также могут выступать в качестве расслабляющих и стимулирующих ;бьг дозволенных приемов маркетинга. Из многочисленных экспериментов известно, сто под классическую музыку даже коровы лучше доятся, а куры несутся. Проводились

и «опыты на людях», которые показали, что медленная и приятная музыка способна увеличить среднее время пребывания посетителя в торговой точке на несколько минут и, соответственно, привести к росту продаж. Пока рано говорить о репрезентатив-ности подобных единичных исследований, но в предельном случае (небольшой отдел парфюмерно-косметической продукции в крупном торговом центре) речь может идти об увеличении оборота на 20-25 %. Да и 5-7 % — это уже очень неплохо. Наиболее подходящими являются классические произведения (кроме слишком сложных и пафосных), джазовые композиции, ритм-энд-блюз, кантри, рэгги, мелодичный рок-н-ролл. Напротив, громкая и быстрая, ритмичная музыка в стиле совково-попсо-вого «бэме-бэме-бэме», хард-рок, хэви-метал, рок-оперы* может на несколько минут сократить время пребывания покупателя (старше 30 лет) в магазине. И это, конечно, никак не поможет увеличению скорости товарооборота.

В связи с этим мне совершенно не понятно, почему в большинстве российских супермаркетов на полную громкость врубают «Радио-УПса». О вкусах музыкальных спорить бесполезно. Но и с кривой продаж тоже ведь не особенно поспоришь.

Продажа конечному потребителю завершает процесс товародвижения. Права на товар переходят к потребителю, и он волен использовать его по своему усмотрению. Для многих товаров большего и не требуется. Продукты питания, одежда, аксес-суары, галантерейные товары, простейшие бытовые приборы и т. п. не нуждаются ни в каком дополнительном обслуживании, может быть, кроме инструкции по уходу и наилучшему использованию.

Но многие товары требуют большего. Электробытовые приборы, аудио- и видео-аппаратура, автомобили, компьютеры, кондиционеры, не говоря уже об оборудо-вании и приборах производственного назначения, требуют послепродажного обслу-живания: установки, настройки, отладки, профилактических процедур, ремонта, модернизации и т. д.

Некоторые производственные компании сознательно не занимаются этими «мело-чами», оставляя рынок послепродажного обслуживания сервисным и ремонтным компаниям. Эта политика в экономически развитых странах повсеместно признана недалновидной, поскольку настоящие «Большие деньги» делаются именно на обслу-живании. Подсчитано, что на обслуживание сложной бытовой техники потребители в Западной Европе тратят ежегодно около] 5 % от ее начальной стоимости.

Если учесть, что доля прибыли компании-производителя в цене изделия не превы-шает 5 %, а у сервисной компании может достигать 25-40 %, да к тому же приоб-ретается бытовая техника раз в 5-10 лет и сбыт подвержен значительным цикли-ческим колебаниям, а обслуживается она постоянно, и этот процесс слабо подвержен цикличности, становится понятно, что для производителя пренебрегать обслужива-нием — это все равно что нещадно себя обкрадывать. Вот почему большинство евро-пейских производителей дают трехлетнюю гарантию на свою технику, естественно, включая стоимость возможного ремонта в цену изделия.

* А мне лично они нравятся!

В связи с этим неудивительно, что ремонт, также как и торговлей, сегодня на аде занимается больше работников, чем непосредственно производством этой юй товарной массы.

Записаны десятки томов о важности и ценности послепродажного обслуживания. и желании и необходимости нужно обращаться к ним.

\ здесь подчеркнем еще раз, что потребитель, как правило, хочет не...

...иметь пылесос и посудомоечную машину, автомобиль или компьютер...

...а получить возможность быстро убрать квартиру, помыть посуду; быстро передвигаться ю городу; считать, писать, рисовать, исправлять, отправлять и получать корреспонденцию.

Программы лояльности

Программы лояльности — это действия, направленные на увеличение повторных купок со стороны потребителей, реально имеющих альтернативный выбор:

- карты постоянного покупателя, выдаваемые за «что-то», лающие дисконт, но *не* продающиеся за деньги и *не* раздающиеся всем подряд;
- бонусные программы для постоянных покупателей, *не* распространяющиеся на «случайных» посетителей;
- специальные предложения для постоянных покупателей;
- вовлекающие программы для постоянных покупателей, желательны с социально значимым контекстом.

Программы лояльности не имеют ничего общего с «обычными» скидками, распр-оками, дегустациями и прочими акциями, направленными на стимулирование ;рвых, пробных и спонтанных покупок.

За 10 лет развития программ лояльности российскими компаниями накоплен ьшой опыт формирования и поддержания программ лояльности. Это:

- «Аэрофлот **Бонус**» и другие программы авиакомпаний;
- «Альфамобиль» и другие программы автодилеров и банков;
- «Почетный гость» и другие программы сетей ресторанов;
- программа «М.Видео» и других сетей магазинов бытовой техники;
- коалиционная программа лояльности «Шесть семерок»;
- программа «Перекрестка» и других продовольственных сетей;
- программа «36,6» и других аптечных сетей;
- программа лояльности сети «Красный куб»;
- коалиционная программа «Много.™»;
- коалиционная программа «Малина» (стартовала в апреле 2006 г.);
- имногие другие... очень многие.

С 2004 г. издается специализированный журнал «LOYALTY.INFO: эффективные триграммы лояльности», тираж— 5000 экземпляров, 6 выпусков в год. Ежегодно з Москве проводится как минимум 2 специализированные конференции на тему :>Программ лояльности», на которых специалисты по этому вопросу охотно делятся

своим опытом. Это не считая бесчисленных конференций на темы общего марке-тинга, стимулирования сбыта, управления продажами, на которых вопросы лояль-ности также поднимаются в виде отдельных докладов или круглых столов.

Вот несколько фактов о дисконтных программах, являющихся одной из наиболее распространенных разновидностей программ лояльности.

- В 2001 г. половина представителей среднего класса не знала ни об одной дисконт-ной программе*.
- В 2005 г. $\frac{3}{4}$ взрослых горожан могли без подсказки назвать 2 или более дисконт-ных программы.
- С ростом уровня доходов осведомленность о дисконтных программах заметно увеличивается.
- В 2001 г. 46 % представителей среднего класса предпочитали «накопительную» систему скидок, 40 % — систему с фиксированной скидкой и лишь 7 % — бонусную.
- Скидка в 2-3 % от начальной цены не воспринимается средним классом как заслуживающая внимания (исключение: автомобили, недвижимость).
- Скидка в 30 % и более воспринимается как свидетельство «грабительского» ценообразования (исключение: обувь, одежда).

Институт Социальных Коммуникаций в качестве стимулирующих и поддержи-вающих лояльность потребителей методов использовал прежде всего фирменный стиль. Институт был одним из первых негосударственных вузов страны, который обзавелся собственным логотипом, цветовой гаммой, шрифтами и прочими дизай-нерскими атрибутами.

Компания «Дарья» также была одним из пионеров в области производствен-ного бренд-дизайна на своем рынке. Разработанная собственными специалистами программа лояльности была направлена на дистрибьюторов. Повышению лояль-ности и увеличению сбыта также способствовали многочисленные акции, в которых компания принимала **участие** в качестве и спонсора и организатора. Речь идет прежде всего о гуляниях на Масленицу, Рождество, День города и т. п.

В компании «Империал вин» программа лояльности также была направлена в первую очередь на дистрибьюторов. Но и для конечных потребителей было разра-ботано несколько программ, повышающих лояльность: от банальных бонусов (штопоры, кружки-бокалы, футболки и т. п.) за приобретение продукции компании до возможности скачать мультфильм «Три молдавана» с сайта компании и получить диск с молдавской эстрадой.

В качестве стимулирующих акций журнал «Эксперт» использует возможность оформления «пробной подписки» (бесплатной) на 1-2 месяца. Это можно назвать j сэмпингом. Весной 2004 г. были проведены радикальный рестайлинг обложки и редизайн макета. Он, кстати, понравился далеко не всем читателям: на сайте журнала

* Поведение, которое было характерно только для представителей среднего класса в 2001 — 2002 гг., к 2005—2006 гг. стало характерно для $\frac{1}{4}$, россиян, проживающих в городах. Да и сам средний класс за эту пятилетку вырос с 12—16 % населения страны до 30—40 %.

можно было прочесть несколько нелестных отзывов. Но рост количества подписчиков и тиража журнала в следующие 2 года показал, что решение было принято в целом не ошибочное.

ROMIR Monitoring в качестве стимулирующих использует различные акции и мероприятия, направленные на «воспитание» и «просвещение» потребителей, а также повышение уровня взаимного понимания и доверия между заказчиками и исполнителями исследовательских работ. Это и выступления на конференциях с докладами, и участие в дискуссиях по актуальным проблемам рынка маркетинговых исследований, и публикация статей в специализированных журналах и статистической информации в деловых и общественно-политических изданиях, и «дни открытых дверей» — приглашение реальных и потенциальных заказчиков понаблюдать за исследованиями, проводящимися по собственной инициативе (речь идет прежде всего о фокус-группах).

Программы лояльности как таковой у ROMIR Monitoring нет (также как у большинства компаний сферы деловых услуг), но со своими клиентами она старается поддерживать хорошие отношения, в том числе обмениваясь подарками (на Новый год), которые в ROMIR Monitoring стараются не только исполнить в фирменном оранжевом цвете, но и сделать достаточно оригинальными.

А какие приемы стимулирования сбыта используются в Вашей компании?

Есть ли в Вашей компании программа лояльности? Пожалуйста, опишите ее.

Если бы Ваша компания решила вступить в коалиционную программу лояльности, то о каких компаниях из каких отраслей вы бы подумали в первую очередь? И почему?

ГЛАВА 31

Реклама

Реклама не повышает продажи, она только не даст им падать.

Питер Дойль, автор книги «Менеджмент»

Современная реклама в эстетическом отношении отвратительна, а в нравственном — бесстыдна.

Вернер фон Зомбарт, 1912 г., социолог, автор книги «Буржуа»

Деловые коммуникации, на первый взгляд, представляются довольно-таки несложным процессом, принципиально не отличающимся от дружеского или семейно-родственного общения. На самом деле это не так, хотя бы в силу того, что в отличие от друзей или супругов, встречающихся, как правило, в одной культурно-информационной нише и имеющих равную заинтересованность в продолжении процесса общения, стороны, участвующие в деловых коммуникациях, весьма различаются по этим показателям. Кроме того, деловые коммуникации часто носят неличный характер, что также затрудняет общение. Схематически процесс передачи информации выглядит следующим образом (рис. 31.1).

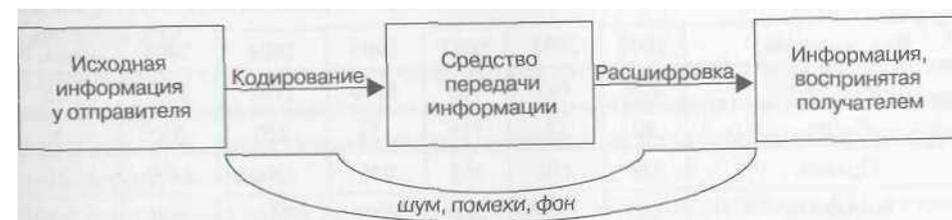


Рис. 31.1. Процесс передачи и приема информации

На каждом этапе возникают помехи, связанные с умением отправителя облекать свои мысли в однозначно трактуемые слова или образы, качествами средств передачи информации, способностью получателя воспринимать и интерпретировать полученные сигналы.

Теория социальных коммуникаций — молодая научная дисциплина, разработкой которой занято несколько научных коллективов в США, Европе и России.

Формы и виды деловых коммуникаций весьма различны. Здесь и конференции, выставки, семинары, презентации, пресс-конференции, брифинги, и интервью, круглые столы, деловые обеды и игры, переговоры, споры, и т. д. И т. п. Они играют важную роль в продвижении продукции промышленного назначения. Но основным видом деловых коммуникаций на протяжении всего XX в. была — и в обозримом (на 15–25 лет) будущем останется — реклама.

Существуют два диаметральных подхода к определению рекламы. В соответствии с узким **определением**:

...под рекламой понимают только платные, однонаправленные, неличные и опосредованные обращения, агитирующие в пользу конкретного товара.

В соответствии с широким подходом к определению:

...рекламой считается любое обращение **производителя** (продавца) или их представителей к потенциальному **потребителю** (покупателю).

Мы, вслед за Филипом **Котлером**, будем понимать под рекламой:

.. **любую** оплаченную форму неличных представлений товаров и услуг, а также продвижения идей от имени известных спонсоров.

Рекламный рынок — один из наиболее динамично растущих рынков во всем мире. В 2005 г. его объем превысил 600 млрд долл., что составляет примерно 1,25 % мирового продукта.

В России объем рекламного рынка в 1993 г. оценивался в 0,5 млрд долл., в 1995 - в 1 млрд, в 1997 — 1,65 млрд долл., в 1999- опять в 1 млрд, в 2001 — опять в 1,65 млрд долл. Динамика российского рынка рекламы в 2000-2005 гг. представлена в табл. 31.1.

Таблица 31.1
Российский рынок **рекламы**, 2000-2005 гг., млн долл.*

Вид, носитель	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Доля, %
Телевидение	270	480	920	1240	1700	2300	46
Радио	40	55	115	155	220	300	6
Пресса	340	470	755	935	1200	1400	28
Наружная	150	275	400	530	710	900	18
Интернет	н. д.	н. д.	11	18	30	50	1
Кинотеатры	н. д.	н. д.	9	12	15	20	0,4
Итого ATL	1100	1650	2200	2900	3850	5010	100
Consumer promotion	н. д.	110	150	220	270	360	27
Trade promotion	н. д.	100	130	200	250	320	24
Direct marketing	70	125	190	250	310	390	29
POS	60	80	100	120	160	200	15
Event marketing	н. д.	20	30	50	65	80	6
Итого BTL	250	450	600	840	1050	1350	100
Итого	1350	2100	2800	3750	4900	6350	

* Источник: Ассоциация Коммуникационных Агентств России (**АКАР**, бывшая РАРА).

Термины **ATL** (above the line, «над чертой») и **BTL** (below the line, «под чертой») не несут никакой смысловой нагрузки. Это просто принятые в индустрии маркетинговых коммуникаций обозначения для двух больших групп рекламы, первую из которых можно **было бы** назвать «неперсонифицированные коммуникации с использованием СМИ и прочих средств массовой коммуникации», вторую — «массовые коммуникации с возможностью персонификации без использования СМИ».

История (легенда) появления этих аббревиатур такова. В середине XX в. некий директор по маркетингу крупной американской компании FMCG-сектора планировал бюджет на продвижение товаров своей компании. Он написал на листочке бумаги (компьютеров-то **еще** не было), сколько денег ему нужно на рекламу на телевидении, по радио, в прессе и на наружных носителях (Интернета тогда еще не было, а в кинотеатрах он не собирался размещать рекламу); подвел черту и подсчитал сумму. А потом вспомнил, что нужно еще запланировать расходы на стимулирование потребителей, розничных и оптовых торговцев, потратить деньги на рекламу в местах продажи (магазинах) и организацию нескольких **корпоративных** мероприятий («эвентов»). Так эти способы и носители рекламы и **укоренились** в профессиональном лексиконе: «над чертой» и «под чертой».

Несмотря на впечатляющие темпы предыдущего роста (за последние 5 лет он номинально вырос почти в 5 раз), у российского рекламного рынка **есть** еще неплохой потенциал для дальнейшего роста. Уровень в 12–15 млрд долл. вполне достижим в течение ближайших 5 лет. Эти расходы в 2010 г. **будут** составлять около 1 % российского **ВВП**.

Телевидение

Во всем мире, за исключением отдельных стран, имеющих очень жесткие ограничения на трансляцию рекламных роликов (и полный запрет на рекламу спорных товаров: алкоголь, табак, медикаменты), телевидение является одним из ключевых рекламных носителей.

Доля телерекламы в России возросла с 25 % от совокупного **объема ATL-рекламы** в 2000 г. до 46 % в 2005 г., а стоимостной объем размещенной за этот период рекламы увеличился в 8,5 раз. В дальнейшем прогнозируется устойчивый рост совокупных телевизионных рекламных бюджетов на 20-25 % в год в стоимостном выражении, но доля телевидения в совокупном ATL-бюджете скорее всего стабилизируется на уровне 45-50%.

Впечатляющий рост бюджетов телевизионной рекламы в предыдущие годы и благоприятные (для телевидения и рекламных агентств) перспективы на ближайшие годы объясняются тем, что телевидение в обозримом будущем останется самым **дешевым** рекламоносителем — не в смысле абсолютной стоимости минуты рекламного времени (здесь как раз цифры весьма впечатляющие), а относительно стоимости одного потенциального контакта с потребителем.

Эта стоимость контакта — а поскольку речь идет о массовых коммуникациях, то принято рассчитывать стоимость тысячи контактов, — является универсальным сравнительным показателем, «валютой рекламного рынка». Да, стоимость одного показа **30-секундного** ролика на национальном канале может **составлять** 10–20 тыс.

долл. и более (в зависимости от места и времени показа и особенно рейтинга передачи, в рамках которой он будет продемонстрирован), но если данную передачу в это время смотрело 5 % всех телезрителей страны, то получается, что за эти деньги мы купили возможность показать свою рекламу 6 млн человек, а стоимость тысячи потенциальных контактов составила всего 2–3 долл.

В реальности стоимость 1 тыс. контактов на национальном телевидении для крупных рекламодателей составляет 1–2 долл. Чем больше объем закупаемых показов, чем грамотней **медиаплан**, тем дешевле рекламодателю обходится тысяча контактов.

Размещение на региональных каналах только на первый взгляд кажется существенно дешевле. Да, стоимость показа 30-секундного ролика может составлять «всего» 1,5 тыс. долл. или менее, но с учетом того, что этот ролик смогут посмотреть 5 % телезрителей только одного региона (с населением в 4 млн человек), получается, что мы покупаем 1 тыс. контактов почти за 10 долл.

Поэтому телевидение (национальное, эфирное) является идеальным рекламным носителем для национальных и международных производителей товаров повседневного спроса и предметов **длительного** пользования (за исключением недвижимости и **роскоши**), которые проводят политику недифференцированного маркетинга, т. е. выдвигают несколько простых торговых предложений (УТП) для очень широких слоев населения.

В 2005 г. в России рекламу на телевидении давали около 3 тыс. компаний, подавляющее большинство из них — российские. Доля 100 крупнейших из них (а вот здесь уже доминируют международные корпорации типа Procter & Gamble, Coca-Cola, Unilever, Mars, **ВВН**, Efes и др.) превышает 90 % от общего объема размещения. Список крупнейших рекламодателей на телевидении (а также на радио, в прессе и наружной рекламе) легко найти в открытом доступе в Интернете, на сайтах, посвященных бизнесу, рекламе и маркетингу.

Размещением рекламы на телевидении занимаются сотни рекламных агентств, но на долю 20 **крупнейших** из них приходится более 90 % всего размещения, а две крупнейшие группы контролируют около половины всех телевизионных рекламных бюджетов. Список крупнейших рекламных агентств также легко найти в открытом доступе на специализированных сайтах.

Принимая решение о размещении рекламы на телевидении, необходимо учесть множество факторов: аудиторию канала и программы, их рейтинги, сезонные и суточные факторы, соответствие профиля телезрителей профилю потребителей товара, воспринимаемость роликов различной продолжительности (10, 15, 20, 30 — стандарт, 40, 45, 60 секунд), показатели охвата и частоты.

Новичкам лучше обратиться за помощью в специализированное рекламное агентство или к консультантам по **медиапланированию**. Тем, кто полагает, что «не боги горшки обжигают», имеет смысл прочесть пару толковых книг по **медиаплан** ированию. Также в Москве регулярно (не реже раза в месяц) проводятся специализированные семинары и краткосрочные курсы, посвященные вопросам медиапланирования, нюансам взаимодействия со СМИ по **вопросам** прямого размещения рекламы и грамотной работе с рекламными агентствами.

Радио

Исторически радио было вторым (после прессы) средством массовой коммуникации, активно вовлеченным в процесс распространения рекламы. Многие термины, **например** «мыльная опера»*, впервые были употреблены именно в отношении радиорекламы. Сегодня радио занимает прочное, но относительно скромное место в ряду средств распространения рекламы. Ключевым минусом радио является отсутствие визуального ряда.

В России доля радиорекламы к общему объему ATL-рекламы возросла с 4 % в 2000 г. до 6 % в 2005 г. В дальнейшем можно ожидать стабилизации доли на уровне 6–7 %. Укреплению позиций радио как носителя рекламы способствуют рост уровня автомобилизации в стране (автомобиль — одно из основных мест, где россияне среднего класса слушают радио) и распространение мобильных телефонов нового поколения (с возможностью приема радиопередачи). Кроме того, у радиостанций более избирательный, сфокусированный настрой на целевые группы потребителей. **Радиостанции** в **FM-диапазоне** ориентируются преимущественно на аудиторию от 15 до 30 лет, реже — от 25 до 45 лет. Обе эти аудитории весьма привлекательны для рекламодателей.

Авоту проводного вещания («Маяк», «1-я кнопка») перспективы безрадостные. Основная аудитория — люди старше 55 лет. Основное место, **где** его слушают, — кухня в коммунальной квартире (к счастью, этот тип квартир становится редкостью в крупных городах страны). В домах людей **среднего** и даже **скромного** достатка кухонные радиоприемники постепенно сменяются телевизорами с небольшой диагональю экрана (а у высокообеспеченных людей — плазменной или жидкокристаллической панелью).

Как показывают данные многочисленных маркетинговых исследований, радиореклама по сравнению с телевизионной существенно менее раздражает потребителей. Во время трансляции рекламы по радио они реже выключают свои приемники или переключают их на другой канал. Это тоже плюс.

Стоимость трансляции рекламного ролика по радио рассчитывается по тем же принципам, что и телевизионного. За основу берется возможность транслировать наше сообщение тысяче слушателей. Стоимость тысячи контактов сопоставима (немного дороже) с телевизионной.

Пресса

Вот уже 250 лет является во всем мире **главным** носителем рекламных сообщений, но постепенно сдает свои позиции, по мере появления новых носителей.

В России доля рекламы в прессе в общем объеме ATL-рекламы снизилась с 31 % в 2000 г. до 28 % в 2005 г. В следующие несколько лет можно ожидать дальнейшего снижения этой доли до уровня в 25 %.

* Так в США стали называть **многодневные** (многосерийные) трансляции спектаклей по радио. Эти трансляции **финансировались производителями** моющих средств (Procter & Gamble и другие фирмы), и они прерывались рекламой продуктов этих компаний: мыла, порошка и т. п. Отсюда и название — «мыльная опера».

Прессу принято подразделять на:

- специализированные **рекламные** издания (преимущественно газеты);
- газеты (преимущественно ежедневные);
- журналы.

Печатные издания также достаточно условно делятся на:

- «деловые» и «**общественно-политические**»;
- «новостные» и «аналитические»;
- «общего» и «специального» интереса (к последней группе относятся издания, посвященные автомобилям, компьютерам, мебели, бытовой **технике**, одежде, косметике, охоте, рыбалке, даче, психологии, спорту, туризму и т. д.);
- «мужские» и «женские».

Еще 3–4 года назад **на долю** специализированных рекламных изданий приходилось около половины всей рекламы, размещенной в прессе, в 2005 г. — **уже** около трети. В дальнейшем доля специализированных рекламных изданий, по-видимому, будет сокращаться до уровня в 25 % от всей рекламы в прессе. Причина — относительно низкая **востребованность** рекламных изданий ввиду их слишком широкой специализации и слабого менеджмента. Это, конечно, не относится к таким лидерам рынка, как «Из рук в руки», «Экстра-М» или «Товары и цены», бизнес которых устойчиво растет на 15–25 % в год.

Ежедневные газеты стремительно сдают свои позиции (не только в России, но и по всему миру) под натиском телевидения, Интернета, технологий передачи новостей с использованием мобильных устройств (прежде всего мобильного телефона). Связанная с этим процессом вторая причина — старение аудитории ежедневных газет. Сегодня средний возраст читателей многих ежедневных газет перевалил за 50 лет. Сказанное не относится к деловым газетам: «Коммерсанты», «Ведомости» и «Бизнес», чья аудитория достаточно **молода** (ядро — 25–45 лет).

Еще в 2002 г. **на долю** газет приходилось 22 % размещенной в прессе рекламы, в 2005 г. этот **показатель** снизился до 20 %. В дальнейшем ежедневные газеты будут терять по 0,5–1 % в год, и после 2010 г. **их** доля на рынке **рекламы** в прессе стабилизируется на уровне 15–17 %. Серьезным минусом ежедневных газет является их очень короткий срок жизни — сутки. *«Вчерашние новости никому не нужны, а аналитики полно в журналах».*

Лучше всего на рынке прессы чувствуют себя журналы, особенно — еженедельные. В 2002 г. на **их** долю приходилось 34,5 % рекламы в прессе, в 2005 — уже 41,5 %. Эта доля и дальше будет расти, и в 2010 или 2012 г. превысит 50 %. Еженедельный журнал «живет» на рынке 7–14 дней. За это время у одного экземпляра может быть до 5 читателей, средний показатель — около 2,5 читателей на один экземпляр. Ежемесячный журнал может «жить» на рынке от 3 месяцев до полугода. За этот период у него (одного экземпляра) может **быть** до 10–12 читателей, в среднем — 4–5.

Стоимость размещения рекламы в прессе объявляется как «N долларов за полосу». Полосы бывают формата:

- А2 — ежедневные газеты типа «Известия», «Ведомости» и пр.;
- А3 — половина от А2, постепенно отмирающий формат ранее весьма популярный для еженедельных газет; сегодня его еще сохраняет «АиФ»;

- А4 — стандартный формат журналов: «Эксперт», «Плейбой», «Компания», «Крестьянка», «**Вог**», и т. д. и т. п.;
- А5 — половина от А4, типичные представители: «Ридерз **дайджест**», «Мини» и др.; в последнее время на этот формат переходят некоторые **женские** журналы. Журналы этого формата легко помещаются в небольшие портфели и сумки, и их удобно читать в транспорте.

Большинство печатных изданий предоставляют возможность приобретения модуля — части полосы: $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{6}$, $\frac{1}{8}$, $\frac{1}{16}$. Эти модули могут быть расположены на полосе вертикально или горизонтально. Стоимость $\frac{1}{2}$ полосы составляет, как правило, 60–70 % от стоимости целой полосы, стоимость $\frac{1}{4}$ полосы — 60–70 % от **стоимости** $\frac{1}{2}$ и т. д.

Некоторые издания публикуют также строчные объявления. Особенно много такой рекламы в специализированных рекламных изданиях.

Основой для формирования стоимости полосы в прессе является возможность увидеть (и прочесть) рекламу для 1 тыс. читателей, скорректированная на профиль читательской аудитории. Ширина охвата аудитории зависит от реального (распространенного) тиража издания и количества «вторичных» читателей, не являющихся покупателями или подписчиками данного издания. Профиль аудитории зависит от тематики издания, стиля подачи материалов, цены и способа распространения. Молодые, статусные и более обеспеченные потребители ценятся выше. Поэтому стоимость полосы рекламы в деловом журнале будет выше, чем в издании «**общего** интереса», при одинаковых тиражах, конечно.

Заплатив 15 тыс. долл. за полосу в журнале, имеющем 300 тыс. читателей (подтвердить оценочное количество читателей одного номера должны специальные **медиаизмерения**), мы на самом деле покупаем 1000 потенциальных контактов с целевой аудиторией за 50 долл. Это существенно дешевле, чем приобретение за 500 долл. полосы в специализированном издании с аудиторией в 3 тыс. человек.

Ввиду узконаправленного и избирательного характера рекламы, распространяемой прессой, цена тысячи контактов с рекламой на этом носителе оказывается существенно (на порядок) дороже, чем 1000 телевизионных или радиоконтактов. Это обусловлено тем, что считается (и не без оснований), будто качество контакта с рекламой в прессе существенно выше, чем на радио или по телевидению. Потребитель читает газету или журнал в удобное для себя время, в удобном для себя месте, с удобной для себя скоростью. Он имеет возможность отложить газету или журнал и вернуться к чтению снова, когда захочет.

Поэтому реклама в прессе вызывает намного меньше раздражения, чем по телевидению или даже по радио. Более того, данные исследований показывают, что доля потребителей, которые считают, что **реклама** в прессе «скорее полезна», превышает долю тех, кто считает, что такая реклама «навязчива, раздражает и отвлекает». К тому же отдельные издания (деловые, молодежные, профессиональные, специального интереса) обладают у своей читательской аудитории определенным авторитетом и доверием, которые могут также распространяться на **опубликованную** в этих изданиях рекламу.

Наружная реклама

Является самым древним (вывески, указатели, щиты) видом рекламы. В России доля наружной рекламы в общем объеме ATL-рекламы выросла с 13,5 % в 2000 г. до 18 % в 2005 г. В дальнейшем следует ожидать скорее стабилизации или даже некоторого снижения доли «наружки» в общем объеме ATL-рекламы, чем ее роста. Это связано с тем, что в крупных городах страны (Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Владивостоке и др.) мы уже имеем перенасыщение улиц, фасадов домов и крыш наружной рекламой. Особенно актуальна эта проблема на магистралях с высокой плотностью транспортного потока.

Стоимость размещения наружной рекламы также корреспондирует с вероятностью того, что проходящие (проезжающие) мимо потребители увидят сообщение. Однако, поскольку точно рассчитать показатели проходимости и «замечаемости» не представляется возможным, фактическая стоимость размещения наружной рекламы определяется исходя из;

- формата — крупные, нестандартные, светящиеся, более заметные конструкции, естественно, обходятся дороже;
- наличия свободного места для размещения или дефицита такого места;
- административных ограничений и правил.

Форматов конструкций для размещения наружной рекламы существует великое множество. Наиболее распространенными являются так называемый сити-формат (1,2 м в ширину на 1,8 м в высоту); щиты 3х6 м; «перетяжки» (1—2 м в ширину на 10—20 м в длину). Кроме того, популярностью пользуются «крышные» конструкции, светящиеся «короба», дисплеи.

Лучше всего наружная реклама «работает» в таких категориях, как розничная торговля, бытовое обслуживание населения, страхование, недвижимость, индустрия развлечений и т. п., а также в качестве имиджевой компоненты в коммуникационной политике фирмы.

Компания «МВ» (производство, установка и обслуживание кондиционеров, принтеров и другой оргтехники) в начале века установила в центральной части нескольких крупных городов (Москва, Екатеринбург, Ростов, Самара, Краснодар и др.) светящиеся крышные конструкции в виде своего логотипа (размером 15×20 м). Места выбирались с расчетом на то, что эта конструкция будет хорошо видна из кабинета мэра, губернатора, главы регионального правительства, чиновников областной администрации.

Интернет

Реклама в Интернете появилась около Шлет назад (вместе с появлением самого Интернета в России). Заметной она стала только в 2002 г. В 2005 г. доля интернет-рекламы составила 1 % от всей ATL-рекламы. Эти 4 года интернет-реклама в России росла приблизительно на 65 % в год. В ближайшие 2-3 года ожидается сохранение таких темпов роста. Потом, скорее всего, темпы роста сократятся до 25-40 % в год.

К 2010—2012 гг. доля интернет-рекламы достигнет 3—3,5 % от общего объема ATL-рекламы в стране.

Бурный рост интернет-рекламы связан с бурным ростом самого российского Интернета. Если в 2002 г. регулярно (не реже 1 раза в месяц) пользовались Интернетом не более 10 млн человек (7 % населения страны, 9 % граждан от 12 до 62 лет), то к середине 2006 г. — уже более 25 млн человек (18 % населения, 22 % возрастной группы 12-62). Ожидается, что к 2010 г. пользоваться Интернетом не реже 1 раза в месяц будет более 40 млн человек.

Аудитория Интернета:

- молода — 85 % пользователей моложе 40 лет, 35 % — моложе 25 лет;
- образованна — более половины имеют высшее образование (против 25 % по взрослому трудоспособному населению крупных городов);
- обеспеченна — 85 % пользователей имеют средние и «выше средних» доходы (против 50 % по городскому населению страны)-

Методология формирования расценок на размещение рекламы в сети Интернет в настоящее время не является прозрачной и понятной для многих потенциальных участников рынка. Она оставляет большое пространство для злоупотреблений. Нет четкого ответа на ключевой вопрос: какое количество потенциальных контактов мы получаем, разместив на определенном сетевом ресурсе свою рекламу. Пока рынок только формировался («продвинутыми» пользователями), а расценки на размещение рекламы носили символический характер, это не играло существенной роли. Но если в ближайшее время не будут даны внятные ответы на ключевые вопросы, если не будут сформированы понятные (крупным потенциальным клиентам) «правила игры», не будут разработаны методы независимой количественной оценки и подтверждения факта потенциального контакта (подобно тому как это было сделано на радио и телевидении), то дальнейший рост интернет-рекламы может стать весьма проблематичным.

Реклама в кинотеатрах

На Западе такая реклама играет весьма заметную роль: в частности, во Франции на ее долю приходится около 5 % всей ATL-рекламы. В России она появилась только в начале XXI в., вместе с началом возрождения отечественного кинематографа и кинопроката.

Реклама в кинотеатрах имеет очень хороший потенциал роста. В настоящее время (середина 2006 г.) в России имеется около 500 современных кинотеатров, в которых более 1200 залов (экранов). К концу 2008 г. количество кинотеатров вполне может возрасти до 750, а экранов — до 2000. (Пока «нормальная» насыщенность кинозалами среди 45 крупнейших городов страны наблюдается только в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Владивостоке.) Таким образом, в 2008 г. может быть в течение года проведено около 3,5—4 млн сеансов кинопоказа. Из них коммерческий интерес в плане демонстрации рекламы представляет около 60—65 % сеансов

(2–3 вечерних в будни и 5–6 в выходные дни). Итого — около 2 млн сеансов. Перед каждым сеансом можно показать 7–12 коммерческих рекламных роликов. Итого — около 20 млн показов. Стоимость одного показа ролика вполне может составлять 5–10 долл.*. Таким образом, потенциальная емкость этого рынка может составить 100–200 млн долл. Для того чтобы она реализовалась хотя бы на 50 %, необходимо решить несколько достаточно простых проблем.

- Создать систему мониторинга посещаемости **кинотеатров**. Она нужна не только рекламистам, но и в первую очередь самим производителям кинопродукции и прокатчикам.
- Создать систему верификации факта демонстрации конкретного рекламного ролика. Это можно сделать очень просто, с использованием веб-камер.
- Создать систему мотивации, охватывающую **всех участников процесса**, включая администрацию кинотеатров и механиков.
- Не жадничать. **Сегодня** торг за цену однократного показа рекламного ролика начинается с 50 долл., что не совсем адекватно.

Consumer promotion

Под этим термином понимают комплекс мероприятий, направленных на стимулирование потребителей к пробному и повторному приобретению продукции и услуг компании. Сюда относятся:

- дегустации продукции в торговых залах;
- презентации компаний и продуктов потребителям;
- сэмплинг — раздача образцов продукции;
- лотереи, в том числе «беспроигрышные»;
- викторины;
- различные программы лояльности (для **потребителей**);
- и тому подобные мероприятия.

Trade promotion

Это комплекс мероприятий, направленных на установление партнерских **отношений** с представителями оптовой и розничной торговли (за рамками предоставления обычных скидок и бонусов):

На первый взгляд может показаться, что это дорого. С учетом того, что на сеансе в среднем **присутствуют от 150 до 300 человек**, получается, что мы покупаем **1000 контактов** за 15–65 долл., т. е. в 10–40 раз дороже, чем на телевидении. **Но, если** принять во внимание качество контакта (зритель сидит в удобном кресле, в хорошем настроении, пьет колу (или пиво), ест попкорн, он не пойдет в туалет или на кухню, не переключится на другой канал, не будет читать газету или **разговаривать** с женой...) и «качество аудитории»* (молодые (от 15 до 45 лет), достаточно обеспеченные (чтобы заплатить 100–200 руб. **за билет** в кино и еще столько же за попкорн и колу), образованные (подтверждается данными **исследований**), **мобильные...**), то окажется, что подобная **цена** вполне оправдана.

- **организация** соревнований дилеров, продавцов;
- предоставление оборудования на льготных условиях;
- участие в коммуникационных программах торговцев;
- розыгрыши призов и прочие поощрения продавцов;
- спонсирование семинаров и конференций для продавцов;
- **и тому** подобные мероприятия.

Direct marketing

Обычно переводится как «**прямой маркетинг**». Не очень удачный перевод. Получается, что остальной маркетинг «кривой». Лучшего перевода нет, поэтому профессионалы предпочитают не переводить: direct — он и есть «**директ**», или еще проще DM. К этой категории относятся:

- каталожная торговля;
- рассылки писем, брошюр, журналов и других рекламных материалов по почтовым адресам потенциальных потребителей;
- и тому подобные мероприятия.

Поскольку основным видом **директ-маркетинга** является рассылка писем (конвертов), то его иногда называют также «**директ-мейлингом**» (direct mail). Кстати сокращенно — тоже DM.

Прямая рассылка рекламных материалов (DM) поглощает **15 %** общего бюджета рекламодателей в США, **7 %** — во Франции и **6 %** — в России.

Стоимость однократной рассылки рекламных материалов (письмо весом 20 приличный, но без излишеств конверт, одно вложение формата А4, «холодная» база данных) по 100 тыс. адресов составляет сегодня около 50 тыс. долл. **Высочайшей** избирательность аудитории и почти личностный характер контактов делает этот способ весьма привлекательным, хотя и очень дорогим: цена **1000 потенциальных** контактов, как нетрудно подсчитать, составляет 500 долл.!!

С развитием техники появилась возможность рассылать рекламные обращения и факсу или прямо на адрес электронной почты. Однако для этого требуется **получить** разрешение адресата, что сделать не так просто. В противном случае к компании могут быть применены «симметричные меры воздействия»: на ее факсы и **электронный** адреса начнет приходить по 1000 сообщений в день, и работа будет парализована.

На Западе даже есть специальные агентства, которые за умеренную плату таким образом наказывают электронных рекламных «хулиганов». Кроме того, многие компьютеры и факсы уже оборудованы специальным устройством, блокирующим поступление нежелательных и неожиданных сообщений.

POS-материалы

В эту группу входят производство и размещение рекламных материалов (о листовок формата А5 и специальных **коробочек** для выкладки продукции — **диспенсеров** — до светящихся стендов и говорящих **роботов-продавцов**) **непосредственно** в местах розничной торговли (point of sales, POS).

Сама реклама в местах продажи занимает как бы промежуточное положение между рекламой в средствах массовой информации и стимулированием сбыта.

На долю рекламы в местах продажи на Западе приходится в среднем около 5 % маркетингового бюджета фирмы. Реклама в местах продажи охватывает;

- 1) информационную деятельность самого магазина: афиши, плакаты, панно, видео-, радиообъявления, использование приятных запахов в торговом зале и т. п.;
- 2) приемы, используемые производителем: «фирменные» стеллажи, стенды, трансляция роликов, оформление тележек и т. п.;
- 3) совместные мероприятия производителей и продавцов: униформа персонала, компоновка экспозиции, контейнеры, пакеты и прочие упаковочные материалы и т. п.

Event marketing

Событийный маркетинг. Организация и проведение:

- конференций, съездов, слетов, вечеринок;
- праздников (корпоративных, городских, национальных);
- и прочих «событий».

Сопровождается демонстрацией корпоративных ценностей компании (спонсора) и конкурентных преимуществ ее продукции.

Виды рекламных обращений

Существуют 3 основных вида рекламных обращений: информационное, напоминающее, имиджевое.

Кроме того, выделяется социальная реклама, апеллирующая к общечеловеческим ценностям: сохранению окружающей среды, здоровью, заботе о ближних и т. п.

Целью информационной рекламы является доведение до сведения потребителя конкретной и содержательной информации о производителе, товаре и его качествах, способах приобретения или получения дополнительной информации. Она должна давать четкие ответы на вопросы: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?» и «Сколько?» Конечной целью информационной рекламы является создание или увеличение сбыта продукции.

Напоминающая реклама создает эффект постоянного присутствия на рынке, способствует узнаваемости фирмы и товара, распространению их известности. Она также должна дать ответы на вопросы «Почему?» и «Зачем?». Конечной целью напоминающей рекламы является поддержание сбыта продукции, особенно в периоды падения спроса.

Реклама престижа, или имиджевая реклама, призвана утвердить образ фирмы или товара в представлении реальных или потенциальных потребителей, а также у контактных аудиторий. Ее основная цель — укрепление покупателя в мысли о правильности уже совершенной покупки и сохранение приверженности, лояльности бренду.

Функции СМИ

При общении рекламодателя со средствами массовой информации, являющимися основными носителями рекламных обращений, следует помнить об основных коммуникационных функциях СМИ. Их пять:

- функция «Антенны» — снабжение публики информацией различного рода, правило негативной, стимулирующей агрессию, ниспровержение традиции изменение установок и т. п. Пригодна для введения новых потребительских установок и стилей;
- функция «Усилителя*» — драматизирующая ситуацию и тенденции, подающая их в резко монохромных тонах. Пригодна для создания мнений о моде в широком понимании этого термина;
- функция «Фокуса» — концентрирующая общественно-политические и социальные культурные тенденции, вводящая их в рамки диспута. Пригодна для предложения нового образа жизни и товаров, соответствующих ему;
- функция «Призмы*» — преломляющая информацию, искажающая, интерпретирующая ее, облекая в простую, доступную форму. Пригодна для позиционирования товаров;
- функция «Эхо» — выражающая социальные установки определенных общественных групп и институтов. Лучше всего может быть использована для утверждения традиционных, консервативных точек зрения и мнений о товарах и услугах.

Контактные аудитории

Не стоит забывать о тех, кому прямо или косвенно адресована реклама. Помин главной контактной аудитории — потребителей, это могут быть:

- конкуренты;
- посредники;
- государство, которые пристально следят за формой и содержанием рекламных сообщений и накладывают ограничения на использование отдельных приемов например сравнительной* или запугивающей рекламы.

Среди потребителей особое внимание следует обратить на «лидеров мнений» которым многие, особенно молодые, подражают либо в силу их высокого социального статуса: «звезды», «акулы бизнеса», «политическая элита», «аристократия», либ в силу того, что они представляют желательную социальную группу: «средний класс интеллектуалы», «богема», «наука», «спорт» и т. п.

* Хотя сравнительная реклама очень эффективна и даже полезна для потребителей, если правильно отражает реальное положение дел, во многих странах, в том числе и в России прямые сопоставления с товарами конкурентов запрещены. В обход этого ограничению появился маловразумительный термин «обычный»: порошок, мыло, масло, кола и т. Кстати, в последние годы прошлого века в ряде западных стран запрет на прямые сопоставления был снят.

Не меньшим влиянием обладают «предписанты» — врачи, учителя, инженеры, архитекторы, визажисты, тренеры, специалисты по ИТ — которые по роду своей профессиональной деятельности считаются экспертами в той или иной области и могут «мягко навязать» не столь искушенным потребителям свое мнение, свой выбор.

Рекламная кампания — дело весьма капиталоемкое, и необходим четкий контроль эффективности использования средств. Прежде чем закупать площадь в прессе или эфирное время на сотни тысяч долларов, имеет смысл потратить 10–20 тыс. на тестирование самого ролика или серии публикаций. Тем более это актуально, если речь идет о миллионах. В долгосрочных договорах со СМИ необходимо предусмотреть возможность замены рекламного ролика (или модуля) или даже досрочного их снятия с эфира.

Тестирование рекламы по принципу **смотрел / видел / запомнил / понравилось**

Такое тестирование необходимо продолжать весь период рекламной кампании. Хорошо, если эту часть работы будет выполнять исследовательская группа, никак не связанная с той, что занималась предварительными исследованиями и разработкой самой рекламной кампании.

За последние 40 лет было проведено множество исследований запоминаемости рекламных сообщений. Два из них стали классическими. В результате были сформулированы: «Правило Зильске», представленное на рис. 31.2, и «Закон Моргенштерна», который гласит, что если при первом знакомстве с рекламным обращением процент запомнивших равен «X», то при каждом следующем добавляется часть, равная «X» от числа «не запомнивших», например: если 1-е обращение запомнили 20 %, то после 4 повторов — 67,23 % (20 + 16 + 12,8 + 10,24 + 8,19).

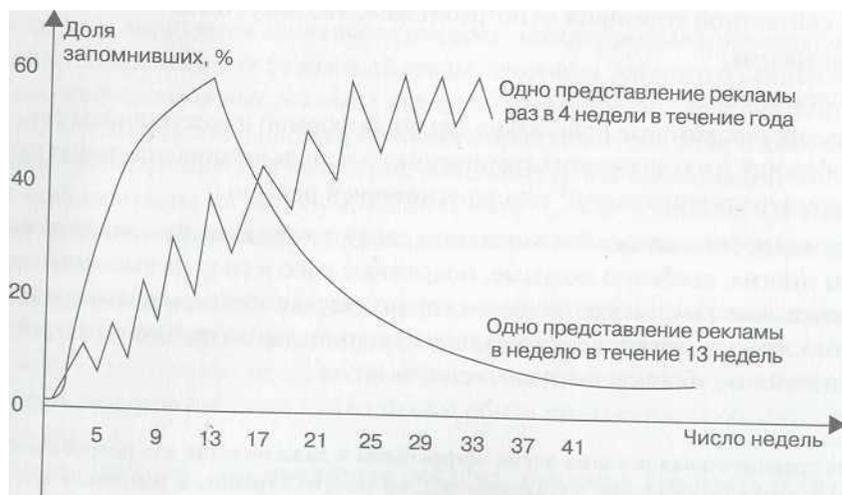


Рис. 31.2. Запоминаемость рекламы. «Правило Зильске»

Компания «Евросеть» является одним из крупнейших рекламодателей в России. В годы становления и активной экспансии она широко использовала возможности радио- и телевизионной рекламы для оповещения широкой публики о своем существовании. Не гнушалась компания использовать в своей рекламе эпатазирующие лозунги на грани «фола». Но зато и сегодня, спустя годы многие, потребители помнят рекламный девиз: «Евросеть — цены просто о...ть!»

Сегодня, когда у компании более 3000 салонов связи по России, основными носителями рекламных сообщений «Евросети» являются эти самые салоны и наружная реклама, хотя по-прежнему выделяются бюджеты (более скромные) и на радио-, и на телевизионную рекламу.

Журнал «Эксперт» сам является крупным рекламоносителем. В одном номере публикуется от 20 до 60 полос рекламы формата А4, за год — более 1500 полос. Естественно, страницы журнала активно используются для продвижения самого журнала и других информационных продуктов ЗАО «Журнал «Эксперт». Осуществляется обмен рекламными возможностями с другими деловыми изданиями и другими СМИ.

Осенью 2004 г. «Эксперт» осуществил масштабную рекламную кампанию (с бюджетом в несколько сотен тысяч долларов), в ходе которой была активно задействована наружная реклама в Москве.

ROMIR Monitoring, как и большинство исследовательских (да и консалтинговых тоже) компаний, практически не использует прямую рекламу в СМИ для своего продвижения. Достаточно того, что ведущие специалисты компании регулярно выступают в СМИ с комментариями и статьями, дают интервью и публикуют статистическую информацию.

Компания «Альтер Вест» до 2004 г. имела очень скромные бюджеты на продвижение в СМИ. Но на 2006 г. заявлен бюджет продвижения в СМИ в 2 млн долл., значительная часть которого будет потрачена на телевизионную рекламу. Это решение стало ответом на обострение конкуренции в отрасли, слияния и поглощения, активизацию медиаактивности со стороны ключевых конкурентов: «Талосто», «Айсберри».

Компания «Алроса» использует ATL-рекламу только для имиджевых целей. Это естественно: компанию и так знают все специалисты и очень многие «рядовые потребители». В 2003 г. была проведена специальная рекламная кампания по продвижению имени «Алроса» и сайта компании в Интернете. Она обошлась в несколько десятков тысяч долларов. Одним из самых ярких событий первой пятилетки XXI в. стало празднование 50-летия компании в сентябре 2005 г. Мероприятия, приуроченные к этой дате, проходили в Якутии и Москве и широко освещались в СМИ.

Компания «Дарья» одной из первых (российских продовольственных компаний среднего размера) стала использовать массовую рекламу: телевидение, радио, наружную рекламу для продвижения (а впоследствии — перепозиционирования) своей марки, формирования бренда. Также для этих целей в 2000 и 2001 гг. очень активно использовались различные мероприятия: празднование Масленицы, Дня города и т. п.

Компания «Империал вин» для продвижения своих продуктов активно использовала программы trade promotion и consumer promotion. Для продвижения марки

«Три молдавана» (ориентированной на молодежную аудиторию — 21—33 г.) активно использовались реклама в Интернете и event-marketing.

Какие средства рекламы используются для продвижения товаров и услуг в Вашей компании?

...и в каком объеме?

Какие из них, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

...и почему.!

ГЛАВА 32

PR (отношения с общественностью)

Говорите правду, но облачайте ее в завораживающую форму.

Дэвид Огилви, гуру рекламы XX в.

Ведущие идеологи Паблик Рилейшнз (PR, пиар, ПР), такие как, например, Сэм Блэк, относят становление этого вида деятельности ко временам Древней Греции и Рима, а также приплетают энциклопедистов, классиков и Томаса Джефферсона, который якобы первым употребил слова «отношения с общественностью» в своем президентском обращении к Конгрессу в 1807 г. Это весьма забавно, но, на мой вкус, не более чем «раздувание щек». На самом деле все куда прозаичней.

В XX в., с формированием в ведущих демократиях мира среднего класса, вобравшего в себя от 50 до 80 % совокупного населения и сформировавшего самый емкий потребительский рынок, серьезно возросло значение так называемого общественного мнения. Такие акулы «дикого капитализма», как Джон Д. Рокфеллер-старший, на старости лет захотели улучшить свой имидж. Им на помощь пришли журналисты, которые в силу своей профессии имели опыт общения с широкой общественностью, такие как Айви Л. Ли.

Вскоре этот опыт был востребован политиками. Президент Вудро Вильсон создает комитет по связям с общественностью и привлекает для работы в нем племянника Зигмунда Фрейда Эдуарда Бернейза, книга которого «Анализируя общественное мнение», вышедшая в 1923 г., становится первой серьезной публикацией по PR.

Б период между войнами методы PR использовались преимущественно американскими правительственными и общественными организациями, такими как Министерство информации или Совет по торговле.

В 50-е гг. XX в. область применения PR начинает постепенно расширяться, и к концу столетия уже практически не осталось сфер экономической или общественной деятельности, не испытывающих потребности в налаживании связей с общественностью.

В 1955 г. была создана Международная ассоциация PR (IPRA, ИПРА). В 1961 г. эта ассоциация приняла официальный «Кодекс поведения», которого должны придерживаться все ее члены. Членство в ассоциации персональное. К концу XX в. в рядах ИПРА было около 1000 консультантов из более чем 70 стран мира, а сама организация получила признание со стороны ООН и ЮНЕСКО.

Говорят, существует около 500 определений PR, одно «круче» другого. Определение PR, принятое в 1948 г. британским Институтом общественных отношений и отредактированное в 1987 г., звучит следующим образом.

Public Relations — это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Словарь Уэбстера определяет PR следующим образом.

Содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, **группами** людей или обществом в целом посредством **распространения** разъяснительного материала, развития обмена и оценки общественной реакции.

Сэм Блэк высокопарно считает PR:

...искусством и наукой достижения гармонии **посредством** взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности.

Ввиду некоторой расплывчатости предмета деятельности PR-специалистов споры о месте PR и его **взаимоотношениях** с другими областями деятельности, прежде всего маркетингом и рекламой, ведутся уже не одно десятилетие. И **конца** им не видно.

Рейтинговое агентство «**Эксперт РА**», составляя рейтинг крупнейших консалтинговых компаний и групп, традиционно объединяет услуги по консалтингу в области PR и маркетинга в одну группу. **Многие** бизнесмены резонно считают PR (ну уж, по крайней мере, бизнес-PR) одним из видов маркетинговых коммуникаций, относящихся к BTL-рекламе. Эту позицию разделяют некоторые члены **АКАР. А вот** в Российской Ассоциации по Связям с Общественностью (**РАСО**) полагают, что PR — отдельная сфера управленческой деятельности, которую нельзя считать частью ни маркетинга, ни рекламы. Более того, по мнению специалистов РАСО, именно **PR** должен играть ведущую, направляющую, **интегрирующую** роль в комплексе коммуникационной политики фирмы.

С очень большой долей условности PR можно разделить на политический и **бизнес-PR**. В России так исторически сложилось, что изначально (в середине 90-х) существенно большую востребованность имели политический PR и связанные с ним электоральные технологии. До конца XX в. именно в сегменте политического PR «крутилось» **более 90 %** денег этого рынка. И денег, надо заметить, немалых. В политических сезонах 1995–1996 и 1999–2000 гг. совокупная оценка емкости рынка внешних PR-услуг составляла от 1 до 2 млрд долл., что было вполне сопоставимо с совокупными объемами рынка рекламы.

Шальные деньги вскружили голову и развратили отдельных представителей PR-индустрии. В стремлении добиться победы любой ценой (и оправдать свои высокие гонорары) они стали широко использовать различные грязные приемы и методы (не только неприемлемые с морально-нравственной точки зрения, но иногда и вовсе уголовно наказуемые). Именно в этот период в лексикон россиян вошли понятия: «слив компромата», «политический киллер», «заказной материал», «подставной кандидат», «грязные **PR-технологии**», «черный **PR**» и т. п. Неумная (и неумная) активность «черных **пиарщиков**» стала еще одним (не главным, конечно, но существенным) поводом к «зачистке» поля **политических игрищ**, осуществленной «командой **Путина**» в начале XXI в. А сам термин PR **надолго** приобрел негативный, скандальный оттенок. Некоторые «**белые**» PR-специалисты даже попробовали вовсе от него отказаться, заменив на «связи с общественностью» или «отношения с **общественностью**».

Сегодня (середина 2006 г.) российский рынок PR-услуг уже не выглядит столь демонически завораживающим. Совокупные оценки рынка внешних PR-услуг

(на 2005 г.) составляют **от 400 до 700** млн долл., из них **300–400** млн долл. приходится на долю бизнес-PR,

Около 300–400 компаний позиционируют себя в качестве агентств, оказывающих услуги **бизнес-PR (PR)** для бизнеса и бизнесменов). Около трети совокупного оборота внешнего бизнес-PR приходится **на долю 20** крупнейших PR-агентств. Оборота такого агентства, как нетрудно подсчитать, составляет в среднем около 5–7 млн долл. в год. **Еще** треть оборота приходится на долю средних по размеру (но не по качеству услуг) агентств. Их около 50–60 на всю страну, а средний оборот такого агентства составляет около 2 млн долл. в год. Остальное делят между собой 200–300 небольших агентств и несколько сотен независимых **PR-консультантов** (так называемых **фрилансеров**).

Во многих компаниях крупного и среднего размера созданы PR-департаменты, отделы, группы или открыты позиции менеджеров **по PR**.

Среди задач, решаемых специалистами по бизнес-PR, наиболее значимыми представляются следующие.

1. Изучение общественного мнения и ожиданий общественности. Представление **полученных данных** руководству компании и акционерам (напрямую) и широкой общественности (через СМИ) в наиболее благоприятном для компании свете. Здесь бизнес-PR пересекается со сферой маркетинговых исследований: поскольку специалисты по **PR** сами исследований не проводят («мастера на все руки, **не от скуки**» — не в счет), то департаменты PR и PR-агентства часто выступают в качестве заказчиков проведения исследований по отношению к специализированным исследовательским компаниям.

2. Установление и **поддержание** дву- и **многосторонних контактов** между фирмами, публикой, государственными и общественными организациями, инвесторами. В зависимости от целевой аудитории специалисты в последнее время стали выделять: MR (медиа-рилейшнз — PR, направленный на установление доброжелательных отношений со СМИ), GR (гавернмент-рилейшнз — PR, направленный на создание благоприятного имиджа фирмы у представителей органов государственной власти), IR (**инвестор-рилейшнз** — PR, направленный на формирование имиджа и отношений с потенциальными инвесторами).

3. Предотвращение конфликтов и недопонимания, ликвидация слухов и опровержение клеветнической информации. Если Вы хотите жить на рынке долго и счастливо, готовьтесь к преодолению кризисных ситуаций. Имейте план действий хотя бы на случай 10 наиболее типичных неприятностей, которые могут произойти с вашим бизнесом. Моделируйте эти ситуации в игровой комнате. Вот список наиболее типичных общих проблем, кризисных ситуаций, с которыми сталкиваются российские компании, независимо от их размера и сферы деятельности.

- Конфликт в руководстве компании: между владельцами, между хозяином и наемными **топ-менеджерами**.
- Конфликт среди персонала компании, между сотрудниками, равными по статусу.
- Уход ценных сотрудников в конкурирующую компанию.

- Потеря ценных клиентов или **е** угроза.
- **Несвоевременное** поступление денежных **средств**; отказ от оплаты отгруженной продукции, оказанных услуг и т. п.
- Срыв сроков поставки комплектующих, товара, выполнения работ и т. п.
- Брак, рекламации, неудовлетворенность клиента компании.
- Перебой в работе любого подразделения **по** техническим причинам: пожар, потоп, инспекция, отключение электроэнергии и т. п.
- Резкое изменение условий ведения бизнеса, внешней среды.
- Переход конкурентов к более жестким методам ведения конкурентной борьбы: ценовое давление, перехват контрактов и т. п.

4. Гармонизация внутрифирменных отношений. Некоторые специалисты разделяют «внешний PR», направленный на гармонизацию отношений с внешними целевыми аудиториями, и «внутренний PR», направленный на улучшения взаимопонимания с сотрудниками и акционерами компании. При этом отношения с акционерами являются частью **IR (investor-relations)**, а отношения с сотрудниками — частью **HR** и обычно находятся в ведении службы управления персоналом (**HR-службы**), если таковая имеется. Только не надо ее путать с отделом кадров.

5. Создание имиджа и репутации, способствующих достижению фирмой или организацией поставленных целей. Задача, сформулированная в наиболее общем виде, подразделяется на несколько направлений, ключевые из которых обозначены в предыдущих четырех пунктах.

Достаточно сложно **разделить PR** и их составную часть **пропаганду** — **распространение мнений, идей, учений, взглядов, теорий, сопровождающееся усиленной агитацией**.

Термин «пропаганда» сильно скомпрометирован политиками и бизнесменами, для которых цель — привлечение сторонников (покупателей) и расширение сферы влияния — оправдывает вольное обращение с фактами, нарушение этических норм, вплоть до оболванивания общественности и манипуляции с общественным мнением.

Поэтому многие специалисты **по PR** вместе с недостойными приемами **отказываются** и от самого термина «пропаганда», что все-таки свидетельствует об избыточном ригоризме. Ведь в арсенале PR немалую роль играют такие пропагандистские приемы, как:

- бесплатное распространение материалов и предоставление информационных услуг;
- **спонсорство**, финансовая поддержка отдельных спортсменов, команд, деятелей науки и искусства, творческих коллективов, несущих взамен **«марку фирмы»** е массы;
- публичный контроль качества изделий;
- работа с законодателями (лоббизм);
- общественная работа и благотворительная деятельность.

Но основные усилия PR-менеджеров должны быть направлены на работу со **СМИ** и местными контактными аудиториями. Пока отношения между СМИ и бизнесом в России строятся преимущественно на коммерческой основе, но уже многие начинают осознавать, что ведущие компании являются еще и ньюсмейкерами.

В задачу PR-менеджера входят подготовка и проведение пресс-конференций, брифингов, **пресс-коктейлей**, презентаций, встреч с руководителями компании, пресс-релизов, фотографий и других материалов для печати, на основании которых затем будут писаться статьи, очерки и репортажи. Недостаточно просто объявить о планируемом мероприятии или разослать приглашения, необходимо также позаботиться об условиях работы журналистов, доступе к средствам передачи информации, питании, отдыхе. Для успешной работы со СМИ необходимо вникнуть в специфику каждого конкретного издания или канала.

PR-служба должна постоянно отслеживать публикации и прочие сообщения о деятельности фирмы, конкурентов и отрасли в целом и при необходимости выступать с разъяснениями, комментариями или опровержениями. Неоднозначным приемом является **организованная** утка информации с целью зондирования общественного мнения, особенно популярная во властных структурах.

Хорошим способом представить компанию широкой аудитории, а также завязать новые полезные связи и поддержать старые является участие в выставках и отраслевых конференциях. Для того чтобы деньги, потраченные на эти цели, не пропали даром, участие в мероприятиях должно быть тщательно подготовлено. Прежде всего необходимо отобрать десяток выставок, представляющих для фирмы интерес, и 2—3 выставки, участие в которых в дальнейшем будет обязательным и постоянным.

Затем надо подготовить саму экспозицию: стенды, плакаты, **демонстрационные материалы** и раздаточные материалы: буклеты, плакаты, проспекты, прайс-листы, аксессуары, газеты, значки, календарики. И, наконец, необходимо **подготовить** сотрудников, которые будут непосредственно участвовать в выставке.

С широким распространением мультимедиа возрастает значение такого **инструмента PR**, как видеоматериалы, вершиной которых может стать фильм или компакт-диск о товаре или фирме. Создание фильма (диска) — задача для высоких профессионалов. Для успеха необходимо прежде всего определить предмет фильма и его будущую аудиторию. Содержание и материальное обеспечение также играют важную роль. Даты окончания съемок и монтажа должны быть определены точно, так же как и смета расходов. Продолжительность фильма и методы его распространения в данном случае играют второстепенную роль.

Деятельность любого специалиста **по PR** должна включать 4 основных последовательных этапа.

1. Анализ проблемы и постановка задачи.
2. Разработка программы мероприятий и сметы расходов.
3. Общение с аудиторией и осуществление программы.
4. Исследование результатов и подведение итогов.

В небольших по численности персонала фирмах обязанности PR-менеджера может выполнять сам директор компании или его помощник, если таковой имеется. В компаниях побольше эту работу, как правило, **выполняет** директор или менеджер

по маркетингу. Более крупные фирмы нанимают специалиста, получившего соответствующую подготовку, который подчиняется директору по маркетингу или напрямую генеральному директору. Ну, а в очень больших фирмах обязательно должен быть PR-отдел из 3—8, а то и 30 человек, директор которого может иметь статус вице-президента, члена совета директоров или подчиняться вице-президенту по маркетингу.

В любом случае люди, занимающиеся PR, должны обладать такими личными и профессиональными качествами, как коммуникабельность, эрудиция, фото- и киногоеничность, умение выступать публично, методичность, владение всеми 5 стилями изложения мысли: публицистическим, бюрократическим, научным, художественным и разговорным.

Не повредит также хорошее знакомство с художественной литературой, лингвистикой, социологией, этикетом и протоколом, социальной психологией, историей, культурологией, статистикой и теорией игр, а также, конечно, экономическими науками.

Деятельность по управлению связями с общественностью становится особенно актуальной в кризисной ситуации. Нет такой компании, которая в течение даже одного года не сталкивалась бы в своей деятельности с кризисными ситуациями того или иного рода, большего или незначительного масштаба.

Мощь компании, в частности, определяется именно умением противостоять кризисным ситуациям, успешно их «разруливать» и извлекать из них для себя пользу, хотя бы в виде полученного опыта.

В конце декабря 2001 г., в последнюю пятницу перед Новым годом (вот ведь подлость!) в одном из магазинов сети «Перекресток», расположенном недалеко от метро «Отрадное», сложилась кризисная ситуация. Прорвало трубу отопления или что-то в этом роде. Точно не знаю. Зато точно знаю, что в 18.30 у дверей темного магазина посетителей встречали: от руки написанная на листочке бумаги надпись «По техническим причинам магазин не работает!» и весьма хмурая и неразговорчивая уборщица с огромной шваброй, которой она выгаликала на улицу потоки грязной и, по всей видимости, теплой воды. Все!!!???

За 10 минут от ворот поворот получило 10 человек. За весь вечер было потеряно не менее 400 посетителей, каждый из которых мог потратить в среднем по 1000 руб. Итого совокупные потери выручки — не менее 0,3 млн руб. Плюс — мощный удар по имиджу*. Куда направились эти люди, большая часть которых намеревалась сделать покупки к новому году столу? Скорее всего, в расположенный в километре от этого «Перекрестка» «Седьмой континент».

А что, собственно, можно было сделать в этой ситуации? А вот что:

- 1) поставить у дверей магазина приятных молодых людей (юношу и девушку), которые от лица руководства магазина приносили бы посетителям извинения за доставленное неудобство и вручали бы... да хоть шоколадные батончики за 10 руб. Всего за 4 тыс. руб. имидж был бы спасен;

* Потеря 0,3 млн руб. (да хоть и целого миллиона!) оборота — и общем-то, конечно, ерунда. Особенно на фоне десятимиллиардного годового оборота сети «Перекресток», состоявшей тогда из 40 магазинов. Хотя, как мы знаем, решение о проведении исследования рынка стоимостью в те же 0,5—1 млн руб. будет приниматься долго и мучительно. А вот как оценить имиджевые потери? Трудно. Но, наверное, понятно, что они на порядок выше.

- 2) позвонить в расположенный в 3 км от этого другой магазин «Перекресток» и договориться о том, что посетители, предъявляющие визитную карточку директора пострадавшего магазина, его зама или любую бумажку со штампом, получают скидку в 7 % от суммы счета. К стати, такую скидку во всех магазинах сети «Перекресток» в то время получали все граждане, чей счет превышал 2000 руб. Соответственно, приятные юноша и девушка должны выдавать эти «купоны» и объяснять, что воспользоваться ими можно только сегодня и только в ближайшем «Перекрестке». И рассказывать, как до него добраться;
- 3) за 3—5 тыс. руб. нанять на вечер микроавтобус «Газель», а лучше — два. И всех желающих бесплатно доставлять до работающего магазина и обратно. Ведь те, кто пришли пешком, скорее всего живут неподалеку.

В компании ROMIR Monitoring, в силу специфики бизнеса, именно PR является основным видом используемых маркетинговых коммуникаций. Есть департамент PR в составе 4 сотрудников. Возглавляет его PR-директор, напрямую подчиняющийся генеральному директору компании.

Департамент готовит материалы для публикации в прессе (более 200 публикаций ежегодно), координирует участие руководителей компании в телевизионных и радиопрограммах, а ведущих специалистов — в конференциях, форумах, дискуссиях.

В компании «Империал вин» PR не играет особо заметной роли в системе маркетинговых коммуникаций. Функции PR-менеджера эпизодически исполнял сам директор компании, благо он имел широкий круг интересов (от виноделия до водного поло и от коневодства до современной популярной музыки) и знакомых в бизнес-, медиа- и политической «тусовках».

Обороты компании были не столь велики, чтобы иметь возможность выделения средств на проведение серьезного GR, хотя это, конечно, могло бы помочь частично уклониться от угроз, которые внезапно возникали для деятельности этой компании) по линии «государственного вмешательства» в отрасль.

В компании «Дарья» PR в 1999—2001 гг. играл очень важную роль. Главным PR-менеджером и ньюсмейкером фирмы был сам владелец бизнеса Олег Тиньков. Формальный PR-директором являлся Самвел Аветисян, который также весьма активно лично продвигал (статьи, интервью, выступления на конференциях, по радио, участие в телевизионных передачах и т. д.) бренд и идеологию компании.

В журнале «Эксперт» не было позиции менеджера по PR и уж тем более PR-директора. Работу в этой области вел директор по маркетингу. Объем работы был не очень велик, поскольку «Эксперт» сам является средством массовой информации и основная его «бизнес-функция» состоит в поддержании отношений со своей общественностью — читателями и рекламодателями. Этим занимаются и редакция журнала (включая электронную версию), и его дирекция: отделы рекламы, подписки, распространения и др.

Большинство «неосновных» проектов ЗАО «Журнал «Эксперт» так или иначе работали на общий имидж компании. Это и «Конкурс русских инноваций», и проект «Стили жизни среднего класса», и рейтинговые проекты («Эксперт-РА»), и проекты «Аналити-

ческого Центра», и другие. Главными «пиарщиками» журнала в 2000-2005 гг. являлись главный редактор Валерий Фадеев (в 2005 г он стал членом Общественной палаты при Президенте РФ) и научный редактор (а впоследствии и генеральный директор) Александр Привалов (в 2003 г он был одним из ведущих программы «Однако» на Первом канале, а в 2005 г. стал вести аналитическую программу на радио «Маяк 24»).

Главным пиарщиком в компании «Евросеть», без сомнения, является ее руководитель Евгений Чичваркин, каждое появление которого на публике сопровождается повышенным вниманием СМИ. Директор компании Элдар Разроев и вице-президент по маркетингу Владимир Богданов также активно «пиарят» свою компанию. Конечно, им помогают «специально обученные люди», но, насколько мне известно, формально в компании нет PR-службы, департамента, управления или отдела.

А вот в компании «Алроса» как раз есть очень мощная PR-служба, а вопрос о формировании отдела (службы) маркетинга был поднят только в 2006 г. До этого специалисты по маркетингу работали в структуре отдела рекламы.

Для более «глубокого погружения» в тему советую прочесть следующие книги.

1. Блэк С. Паблик рилейшнз: что это такое? — М.: Новости, 1990.
2. Доти Д. Паблисити и паблик рилейшнз. — М.: Филинь, 1996.
3. Рожков И. Реклама: планка для профи. — М.: Юрайт, 1997.
4. Почепцов Г. Теория и практика коммуникаций. — М.: Центр, 1998.

Как организована PR-деятельность в Вашей компании?

Какую роль играет PR в маркетинговых коммуникациях Вашей фирмы?

Какое место занимает PR-служба (менеджер) в организационной структуре Вашей компании?

I ГЛАВА 33

Бюджет маркетинга и эффективность рекламы

Я знаю, что половину денег, которые я трачу на рекламу, тратятся впустую. Только вот не знаю, какая именно половина.

Авторство приписывается более чем 10 различным топ-менеджерам крупных компаний

Формирование маркетингового бюджета

Существуют два подхода к принципам и пять — к методам формирования маркетингового бюджета.

При первом, наиболее распространенном, к сожалению (надеюсь, «пока»), подходе формируется только рекламный бюджет, в который включаются только расходы на создание рекламных материалов и их размещение в средствах массовой информации, а также сопряженные с этим административные расходы — заработная плата сотрудников отдела рекламы или службы маркетинга.

Все прочие возможные расходы: гонорары консультантов, расходы на исследование рынка, дополнительные расходы на стимулирование сбыта, расходы на PR либо:

- * не финансируются вовсе с мотивировкой — «расходы, не предусмотренные бюджетом на этот год»;
- * финансируются по «остаточному принципу» из общего бюджета рекламы;
- * финансируются из других источников («фонд развития», «фонд директора», «черная касса» и т. п.) на добровольных началах.

Но и второй (правильный) подход находит сегодня все больше сторонников. В соответствии с ним формируется единый маркетинговый бюджет (о методах его формирования мы поговорим чуть позже), а затем в его составе выделяются отдельные статьи расходов.

Часто спрашивают: «Как определить бюджет расходов на PR или, допустим, маркетинговые исследования?» Я считаю, что сначала надо определить общий бюджет маркетинговых коммуникаций, а уж затем — приблизительную долю каждой отдельной статьи внутри этого бюджета.

Бюджетная дисциплина во многих компаниях требует заранее жестко зафиксировать ключевые статьи расходов, утвердить их до начала очередного финансового года (в России он, как правило, совпадает с календарным, что не очень удобно, а в других странах часто начинается 1 сентября, 1 июля или даже 1 апреля) и впоследствии жестко ему следовать. Это иногда приводит к «злостным нарушениям во благо дела».

Допустим, бюджет на проведение маркетинговых исследований был потрачен, в соответствии с планом, к 15 сентября, а в начале октября выяснилось, что нужно

провести **незапланированные** исследования и на это требуется 500 тыс. руб. Что делать? Отложить проведение исследований до начала нового финансового года, т. е. на 3 месяца. Но «дорогаложка к обеду»: результаты **исследований** нам нужно получить до середины декабря. Второй вариант — провести оплату услуг исследовательской компании по статье «расходы на PR», по которой у нас остались средства. Придется заключать с исследовательской компанией (или PR-агентством) фиктивный по сути договор на оказание PR-услуг, принимать де-юре эти не оказанные де-факто услуги и добиваться оказания полного объема оплаченных де-факто исследовательских **услуг**, не согласованных де-юре. Поверить в то, что при этом кто-то не положит часть денег себе в карман, может только очень наивный или кристально честный менеджер.

Другая опасность при жестком подходе к формированию и исполнению маркетингового бюджета состоит в том, что он провоцирует к перерасходу средств. Допустим, к 1 октября у нас остались не израсходованными те же 500 **тыс.** руб., запланированных на оплату внешних услуг по проведению исследований рынка. Что делать? Если мы их не потратим до конца года, то на следующий год нам «урежут» бюджет исследований минимум на 300 тыс. руб., а то и на все эти 500. И мы заказываем проведение исследований, которые сейчас нам не очень-то и нужны, или фиктивно проводим по бюджетной строке «расходы на проведение маркетинговых **исследований**» расходы на более актуальные задачи со всеми вытекающими последствиями — см. предыдущий абзац.

Поэтому я рекомендую установить «мягкие», ориентировочные лимиты по отдельным статьям маркетингового бюджета и дать возможность руководителю маркетингового блока оперативно перераспределять эти расходы между различными статьями маркетингового **бюджета**, в установленных лимитах, при сохранении жестких бюджетных ограничений по общему объему расходов на маркетинг и рекламу.

Как установить ориентировочные доли постатейных расходов в **общем** объеме маркетингового бюджета? Есть ли на этот счет какие-то принятые ориентиры или пропорции? Нет. Для каждой отрасли, для каждого конкретного предприятия эти пропорции могут очень серьезно различаться в зависимости от этапа жизненного цикла отрасли и бренда, краткосрочных и среднесрочных целей маркетинга, принятой маркетинговой стратегии, Видения руководителей компании, включая директора по **маркетингу**.

Можно говорить **лишь** о среднестатистических показателях по экономике в целом. Для России в 2005 г. из всех средств, потраченных на маркетинговые коммуникации, а это около 7 млрд долл., было потрачено:

- на **рекламу** в СМИ (ATL) — 70%;
- **BTL** — 20 %;
- бизнес-PR — 5%;
- маркетинговые исследования — 2%;
- маркетинговый и бренд-консалтинг — менее 1 %.

В США в 2002 г. аналогичные показатели распределились следующим образом:

- мероприятия по **стимулированию** сбыта — 48%;
- **реклама** в **СМИ** — 45 %;

- PR-программы — 6 %;
- **исследования** рынка — 4%;
- консалтинг по вопросам маркетинга — 1,5 %.

Среди методов формирования маркетингового бюджета наиболее распространенными являются следующие.

1. Определение бюджета как доли от ожидаемого (или достигнутого в прошлом году) объема продаж. Наиболее простой, внятный и посему чаще всего применяющийся метод. Конкретные показатели могут быть различными. «АвтоВАЗ» тратит на маркетинг менее 3 % от своего оборота, превышающего 5 млрд долл. в год, но сумма получается достаточно солидная. «Балтика» тратит на маркетинг около 7 % от своего оборота, превышающего 1,5 млрд долл. в год. Более половины этих средств уходит на телевизионную рекламу. Маркетинговый бюджет компании «Очаково» на 2006 г. утвержден в размере 500 млн руб. Это также составляет около 7 % от ожидаемого оборота. Олег Тиньков тратил на маркетинговые цели более 15 % от оборота своих бизнесов («Дарья», «Тинькофф»). Компания «Лебедянский» (марки «Тонус», «Я», «Фруто-Няня» и др.) в 2005 г. потратила на маркетинг около 25 млн долл. Это чуть менее 5 % от его оборота. Компания **Nemiroff** в 2005 г. потратила на продвижение своих брендов в России около 25 **млн** долл. Это примерно 10 % от объема ее российских продаж. Ни у одного из крупных российских производителей водки маркетинговый бюджет не превышает 3,5 % от объемов реализации — может, поэтому они и проигрывают украинцам в самом привлекательном («среднем верхнем») сегменте рынка? Расходы на рекламу и маркетинг концерна «Калина» возросли в 2005 г. на 44 % по сравнению с 2004 г. Сам оборот при этом вырос только на 27 %, а чистая прибыль даже сократилась на 5 % (не в **последнюю** очередь в связи с резким ростом расходов на продвижение). Расходы на продвижения у «Калины» выросли с 16,5 до 18,5 % от оборота и в номинальном выражении уже в 2 раза превышают объем чистой прибыли компании. Ни у одного из прочих российских производителей косметики расходы на маркетинг даже не приближаются и к 10 % оборота. Может, поэтому «Калина» — безусловный лидер своего сегмента рынка? По крайней мере в сознании потребителей. (Сказанное относится к 2004–2005 гг.)

2. Следующий метод состоит в привязке расходов на маркетинг не к обороту, а к прибыли компании. На первый взгляд этот подход кажется более прагматичным, ведь в задачи маркетинга (как, впрочем, и любого другого подразделения или службы в коммерческой организации) входит работа на общий конечный результат: на увеличение прибыли в долгосрочном периоде. «*Ну так пусть бюджет маркетинга напрямую зависит от финансового результата ее деятельности!*» Однако при таком подходе **очень** высок риск попасть в замкнутый круг: уменьшается прибыль (например, в силу обострения конкуренции или появления новых субституттов) — уменьшаются расходы на маркетинг (например, количество рекламы или объемы стимулирования сбыта), это приводит к сокращению продаж и дальнейшему снижению прибыли. И так,

- пока и то, и другое на снизится до нуля! А что делать компаниям, понесшим в отчетном финансовом году убытки? Сократить службу маркетинга вместе с его бюджетом? Так они (такие компании) никогда не выберутся из минусов!
3. Еще один весьма популярный и распространенный метод определения бюджета маркетинга — «от достигнутого уровня». Компания планирует в следующем году увеличить сбыт на 10 %, вот и бюджет маркетинга запланировала увеличить на 10 %. А опытные руководители знают, что для достижения такого роста необходимо увеличить расходы как минимум на 15–20 %.
 4. Следующий метод бюджетирования состоит в обеспечении «паритета расходов» на маркетинг с основными конкурентами. Приблизительно подсчитать расходы на продвижение, которые осуществляют наши конкуренты, не так уж и сложно. А некоторые из них, особенно лидеры отрасли, и не скрывают этих цифр от широкой общественности. Остается только скорректировать эту цифру на занимаемую и желательную долю нашей компании по отношению к конкуренту. Например, компания «Бета» узнает, что компания «Гамма» потратила на продвижение своих продуктов в 2005 г. 100 млн руб., а в 2006 г. планирует потратить 125 млн руб. При этом в 2005 г. рыночная доля компании «Гамма» составляла 20 %, а задачей на 2006 г. обозначены 22 %. Рыночная доля компании «Бета» в 2005 г. составляла 10 %. Для сохранения этой доли ей потребуется около 55 млн руб. маркетингового бюджета. (Мы исходим из предположения о том, что эффективность маркетинговых программ компаний «Бета» и «Гамма» примерно одинакова.) Для сохранения паритета с «Гаммой» «Бете» потребуются 62,5 млн руб. А вот если руководители «Беты» хотят сократить разрыв с «Гаммой», то вложения в маркетинговые программы следует увеличить до 65–75 млн руб. или более. Компании «второго эшелона» зачастую ориентируются на лидера своей отрасли по принципу: «Coca-Cola тратит 100 млн на Это, а мы не Coca-Cola, мы можем потратить только 5 млн».
 5. Очень редко, но все же встречается метод формирования маркетингового бюджета исходя из долгосрочных целей компании, среднесрочных задач маркетинга, краткосрочного влияния делового цикла и этапа жизненного цикла товара. При таком подходе финансовые вливания (инвестиции) в маркетинг продолжают до тех пор, пока обозначенные цели не начнут достигаться. При всей своей привлекательности (для бренд-менеджеров) этот метод все-таки довольно рискован, и финансовый директор, как правило, выступает против такого подхода к финансированию маркетинга.

Оценка эффективности рекламы

Конечно, необходимо оценивать эффективность всего комплекса маркетинга и каждой его составной части. Но поскольку в России на долю рекламы (ATL) приходится в среднем около 70 % от совокупных маркетинговых затрат (а в некоторых компаниях — так и все 80–90 %), то больше всего людей интересует оценка эффективности именно рекламных расходов. К тому же именно она лучше других компонентов маркетинговых программ поддается количественной оценке.

Лучшим показателем эффективности рекламы является кривая продаж! Если, при прочих равных условиях, наша реклама привела к увеличению продаж (в запланированных нами объемах), то это была хорошая реклама, что бы там ни говорили критики, обыватели (не потребители) или рафинированные эстеты. Если рекламная кампания не привела, при прочих равных условиях, к запланированному нами росту объемов продаж, то это была плохая реклама, и не важно, что она получила приз зрительских симпатий в Каннах, что ей стоя аплодировали наши дилеры и она даже удостоилась скупой похвалы от директора по маркетингу наших конкурентов!

Я не случайно дважды повторил эту «мантру»: «при прочих равных условиях». Это очень важно. Чтобы оценить эффективность именно рекламы (а не всего комплекса маркетинга), надо, чтобы прочие условия были равными. Цены не должны меняться ни в одну (повышение), ни в другую (понижение) сторону. Количество и качество дилеров должно быть стабильным (как и качество самого товара). Не должно быть перебоев с поставками и т. д. И, конечно, не должно быть никаких форс-мажоров: от ураганов и наводнений до внезапного введения новых законодательных ограничений или скоростного банкротства двух основных конкурентов.

На практике реализовать это совсем не просто. Да и не нужно. Поэтому «у победы много отцов, а поражение всегда сирота». Когда продажи растут, как и планировалось, каждое подразделение считает это в первую очередь своей заслугой. Когда дела идут хуже, чем планировалось, каждое подразделение компании считает, что «слажал» кто-то другой.

Простой (но дорогой) способ убедиться в полезности рекламы — это в порядке эксперимента прекратить ее давать (или сократить в 2–3 раза) в течение нескольких месяцев. Если с продажами ничего не произойдет (при прочих равных условиях), то можно отказаться от такой рекламы вовсе. Это были лишние расходы. Если же продажи начнут сокращаться (или перестанут расти, или продолжат расти существенно меньшими темпами, чем ранее), то рекламу надо возвращать в полном объеме. Вот тут-то мы и рассчитаем вклад рекламы в общее дело продаж.

В национальном масштабе подобный эксперимент может обойтись очень дорого. Пока мы будем предаваться аналитическим изысканиям научного характера, конкуренты отберут у нас какую-то долю рынка. Для существенного снижения возможных потерь рекомендую проводить подобные эксперименты в рамках двух сопоставимых по размеру и уровню экономического развития и не самых важных для вашего бизнеса городов. (Конечно, не в Москве и Санкт-Петербурге!)

Косвенным путем эффективность рекламы можно оценить по «сопряженным» показателям. Для этого надо вспомнить, а чего, собственно, мы хотели добиться, принимая решение о расходовании миллионов денежных единиц на рекламу (и 8–12 % от этих сумм на медиапланирование и сопутствующие услуги рекламных агентств).

Цели рекламного обращения, а тем более всей рекламной кампании должны быть установлены четко, обязательно выражены количественно и по срокам. Например: «Добиться к началу зимы того, чтобы 60 % потенциальных потребителей услышало

о нашем товаре, 30% услышавших попробовало его, а 90% попробовавших вынесли положительный вердикт и сбыт увеличился до 500 упаковок в неделю».

За увеличение сбыта, исчисленного хоть в упаковках, хоть в рублях, хоть в евро, ни рекламоноситель, ни рекламное агентство, ни ваш менеджер по рекламе ответственности не несут. Это не их профиль. А вот что касается количества тех, кто видел (слышал, читал) рекламное сообщение, знает название компании (слышал о товаре, помнит о бренде), понимает и принимает УТП, пробовал, оценил, понравилось, собирается использовать в дальнейшем, то это все измеримые показатели.

Контролировать эффективность рекламы можно и нужно с помощью специальных исследований. При их проведении одна исследовательская группа фиксирует существующее положение дел до начала рекламной акции или кампании, а другая, не связанная ни с первой, ни с рекламным агентством, измеряет эти же показатели после проведения рекламной кампании. Сравнивая достигнутые показатели с целевыми, можно сделать заключение об эффективности рекламы в смысле достижения поставленных перед рекламной кампанией целей.

Модель оценки эффективности рекламных расходов И. Березина

Оценить эффективность рекламной кампании можно на основе разницы между фактической реализацией продукта (услуги) и аналитическим прогнозным показателем (в условиях отсутствия рекламы). Аналитический прогноз-расчетный показатель строится следующим образом:

$$X = A \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4,$$

где:

X — расчетный прогнозный показатель реализации продукта без рекламы;

A — реальный показатель реализации продукта без рекламы за один из предыдущих сопоставимых периодов (месяц, квартал);

K_1 — коэффициент сезонности (определяется экспертным путем на основе накопленного опыта или приемлемых сопоставлений);

K_2 — коэффициент влияния макроэкономических факторов (определяется экспертным путем);

K_3 — коэффициент медийной активности конкурентов (понижающий, определяется экспертным путем, равен 1 только в случае, если конкуренты также не проявляли рекламной активности);

K_4 — коэффициент привлекательности продукта по сравнению с предложениями конкурентов (определяется на основе экспертных оценок реальных и потенциальных потребителей, в том числе конкурирующих продуктов).

Рассмотрим учебный пример, сконструированный на основе реального применения данной модели. По условиям сотрудничества, ни название компании заказчика, ни конкретные обстоятельства дела раскрытию не подлежат. Речь идет об одном из финансовых продуктов.

В I квартале 2005 г. было реализовано 350 продуктов. Никаких кампаний, кроме рекламы в местах реализации и на сайте компании, в этот период не проводилось. Никакой прибыли в результате реализации этих 350 продуктов получено не было,

даже образовался небольшой убыток в 1,5 млн руб. Во II квартале на продвижение этого продукта (основные носители — Интернет и деловые журналы) было потрачено 5 млн руб. За II квартал было реализовано 1250 продуктов. По результатам деятельности была получена прибыль в размере 2 млн руб. Вопрос: эффективно ли потрачены деньги на рекламу?

Из опыта предыдущих лет (работы с другими продуктами) сезонный коэффициент был установлен в 1,25. Коэффициент влияния макроэкономических факторов был принят в размере 1,75 (экономический рост, рост доходов населения, умеренная инфляция, терпимые законодательные ограничения т. д.). Конкуренты в указанный период проявляли очень высокую рекламную активность по аналогичным продуктам, и K_3 было решено взять равным 0,75. Привлекательность продукта по сравнению с предложениями конкурентов потенциальные потребители (в ходе проведения серии глубинных интервью) оценили как «немного большую»: $K_4 = 1,1$. Подставив значения в формулу, мы получили расчетный прогнозный показатель реализации для II квартала на уровне 631.

При таком уровне реализации (и без расходов на рекламу) прибыль составила бы около 1,5–2 млн руб., т. е. дополнительные расходы на рекламу в размере 5 млн руб. только окупались, в связи с чем было принято решение сократить в III квартале расходы на рекламу до 2 млн руб. Реализация в III квартале составила 1500 продуктов. Замедление темпов роста объяснялось не только снижением рекламной активности, но и начавшимся периодом отпусков. Прибыль по продукту по итогам III квартала составила около 5 млн руб.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Кто такие консультанты по маркетингу, зачем они нужны, какие они бывают, как их выбирать и как с ними работать*

Есть очень **много** анекдотов про консультантов. Большинство **из** них довольно-таки алые, некоторые — довольно-таки смешные. По **количеству** анекдотов, посвященных им, **консультанты** уступают только врачам, военным, **политическим** деятелям, национальным меньшинствам и таким колоритным персонажам, как Василий Иванович Чапаев, **Штирлиц** и Вовочка. Многие консультанты с удовольствием рассказывают клиентам анекдоты про своих коллег — видимо, для установления доверительной атмосферы. Некоторые консультанты, особенно западные, любят писать книги про то, почему не надо обращаться к ним. Очень смешно.

Кто такие

Консультанты (вообще) — это люди, которые рассказывают, как надо вести бизнес. Они не управляют производственными процессами, персоналом или финансовыми потоками, не устанавливают ПО, не занимаются продажами, не проводят исследований рынка, не создают и не размещают рекламу, не производят полиграфическую продукцию и много чего еще не делают сами. Они рассказывают, как это надо делать.

Консультанты по маркетингу (в частности) рассказывают о том:

- какое место должна занимать служба маркетинга в компании;
- как построить ее взаимоотношения с другими подразделениями;
- какую маркетинговую стратегию выбрать в каждом конкретном случае;
- для чего нужны исследования рынка;
- кому заказать исследование рынка или как провести его своими силами;
- как провести сегментирование рынка и позиционирование продукции;
- для чего нужно **УТП** и где искать УКП;
- как назначить **«правильную»** цену;
- какие каналы распределения выбрать;
- как построить дилерскую сеть и отношения с дилерами;

* Впервые этот материал был опубликован в **Справочнике** Гильдии Маркетологов «Маркетинг в России: образование, исследования, консалтинг» в 2004 г.

- как должны быть организованы логистика и **мерчендайзинг**;
- как, кому и какую рекламу заказать и где ее разместить;
- как правильно выстроить отношения с общественностью;
- как использовать «события» — event-marketing;
- как «напрямую» зайти к потребителю — direct-marketing;
- как сформировать бюджет маркетинга;
- как из торговой марки сделать **бренд**.

Неужели кто-то может знать ответы на эти вопросы лучше, чем собственник бизнеса и те сотрудники компании, которые занимаются своим делом уже многие годы и заслуженно именуется **«ведущими** специалистами» или «профессионалами узкого профиля»? Ответ на этот вопрос будет дан ниже, а сначала немного разберемся с классификацией.

В одном из многочисленных европейских справочников консультантов по менеджменту выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в 8 групп. **Есть** и другие подходы: 7 групп и **64** вида услуг, 12 групп и 100 видов услуг, и т. д. и т. п. **Бог** с ними. Мне нравится эта. Группы такие:

- 1) общее управление;
- 2) администрирование;
- 3) финансы;
- 4) персонал;
- 5) маркетинг;
- 6) производство;
- 7) информационные технологии;
- 8) прочие.

Нас, понятное дело, интересует пятая группа — «Маркетинг». Это и есть поле деятельности консультантов по маркетингу. Она включает в себя **14** видов консультационных услуг:

- 1) социально-экономические исследования и прогнозирование;
- 2) исследования рынка;
- 3) разработка новой продукции;
- 4) дизайн (и упаковка);
- 5) ценообразование;
- 6) розничная продажа и дилерство;
- 7) послепродажное обслуживание заказчиков;
- 8) управление сбытом;
- 9) обучение сбыту;

- 10) прямой маркетинг;
- 11) реклама и содействие сбыту;
- 12) корпоративный образ и отношения с общественностью;
- 13) стратегия маркетинга;
- 14) международный маркетинг.

Какие бывают

Консультанту или консалтинговой компании, **позиционирующим** себя на поле «маркетингового консультирования», неплохо было бы уточнить, в каких именно из 14 видов консультационных услуг, обозначенных выше, они являются «крупными специалистами». Это существенно облегчило бы выбор заказчиком.

При этом заказчику следует помнить, что чем шире охват, тем, как правило, мельче проникновение, и наоборот: глубокое проникновение в тему — удел скорее «узких» специалистов. Нет, конечно, компания, в которой работают 40 консультантов, может охватить весь спектр услуг маркетингового консалтинга и **еще «прицепить»** общее **управление**, администрирование, управление персоналом и информационные технологии. Но такие «консалтинговые супермаркеты» в России можно пересчитать по пальцам одной руки.

Специализация — конек консалтинга. Так же как на рынке маркетинговых исследований, в консалтинге можно выделить два основных типа специализации.

- На **предметной** области. Например: исследованиях рынка, дизайне, построении дилерских сетей, мерчендайзинге, позиционировании, внедрении CRM, логистике, и т. д. и т. п. Специализация этого типа предполагает, что консультант **в** совершенстве (насколько это вообще возможно в нашем несовершенном мире) владеет предметной областью и способен применить свои знания к любому бизнесу, потратив относительно немного времени для того, чтобы понять его специфику.
- На отрасли или группе отраслей. Например: **парфюмерно-косметическая** отрасль, индустрия развлечений, **FMCG, товары** длительного пользования, финансовые услуги, **b2b**, и т. п. и т. д. Специализация этого типа предполагает, что консультант имеет богатый опыт работы в данной сфере (отрасли), очень хорошо знаком со спецификой бизнеса, знает рынок и ключевых игроков и способен применить свое знание к широкому спектру вопросов маркетинга, потратив относительно немного времени для того, чтобы «добрать» недостающую информацию по предметной области.

В России (как и на Западе) исторически начала складываться специализация в предметной области **маркетингового** консультирования. В настоящее время этот процесс близок к завершению. Есть консультанты по проведению маркетинговых исследований (только не надо их путать с **исследовательскими** компаниями). Есть консультанты по **брендингу**, позиционированию и дифференцированию. Есть

нейминговые компании, дизайн-студии, работающие с упаковкой, логистические компании и т. д.

Отраслевая специализация только начинает оформляться. Это связано с тем, что в **1994–2001** гг. очень немногие отрасли (парфюмерная, фармацевтическая, пивная) устойчиво генерировали достаточный объем заказов на консалтинг, для того чтобы обеспечить приемлемый доход нескольким небольшим консалтинговым компаниям. Остальным приходилось бороться («всем за все») за все, что есть. Это объективно сделало консультантов по маркетингу «всеядными». Обвинения консультантов (равно как и исследователей) во «всеядности» по большей части справедливы. Но и здесь ситуация меняется в лучшую сторону. В настоящее время уже можно требовать от консультантов, специализирующихся по отраслевому принципу, определиться с принадлежностью к одной из шести больших групп отраслей:

- 1) FMCG;
- 2) потребительские товары длительного пользования;
- 3) услуги бытового характера;
- 4) социальные и финансовые услуги;
- 5) деловые услуги, услуги **b2b**;
- 6) промышленные товары, товары **b2b**.

Откуда берутся консультанты по маркетингу?

Хороший вопрос! На Западе в консалтинговый бизнес люди приходят либо после университета (**MBA-программа**), либо из «реального» бизнеса. В первом случае их карьера начинается с самого «низа» — с позиции стажера в одной из крупных консалтинговых компаний, а в итоге они становятся консультантами достаточно широкого профиля, поскольку за первые 3 года работы в этой области могут поучаствовать в 40–50 различных проектах.

Во втором случае они приходят с уже сложившейся специализацией, солидным запасом знаний, опытом и связями. Вообще постоянный «переток» специалистов из консалтинга в «реальный» бизнес и обратно на Западе является залогом успешного развития как первого, так и второго. А «конечной остановкой» как гениев консультирования, так и акул служб маркетинга являются все те же MBA-программы, где они, немного подустав от **60–70-часовой** рабочей недели (50 недель в году последние 25 лет), в существенно менее напряженном ритме передают свой опыт следующему поколению охотников за рыночной «птицей-удачей».

В России второго пути пока нет. Просто подавляющее большинство руководителей служб маркетинга и владельцев компании еще молоды. Половине из них меньше 40 лет. Единицы — старше 55. Да **что** там руководители служб маркетинга; вы посмотрите на наших «олигархов»! Кто из них старше 55? Единицы!

Так что консультантами становятся «по призванию» и **самообразованию** граждане от 25 до 50 лет с техническим, экономическим, психологическим и прочим

гуманитарным образованием и самым разнообразным опытом работы: от советских НИИ до российского телевидения, от крупнейших международных корпораций до мелких российских банков и страховых компаний, от торговли FMCG до производства тяжелой военной техники.

Зачем нужны

На это есть 7 причин, любой из которых будет достаточно для того, чтобы потратить от 5 до 200 часов времени и от 1000 до 100 тыс. долл.

1. **Информация.** У консультанта есть (может быть) информация, которая необходима Вам для принятия ряда важных решений. Или он знает, где эту информацию можно быстро найти. В отдельных, впрочем, достаточно редких случаях эта информация есть только у него. **Скорее** всего она есть **еще где-то**, но ее надо найти и обработать. Стоит ли терять Ваше время и силы (время и силы ваших сотрудников) на поиск и оценку информации? Скорее всего **выйдет** дороже, особенно если корректно сосчитать все издержки, связанные с поиском и обработкой информации.

2. **Опыт.** У консультанта есть (может быть) опыт работы в ситуациях, похожих на ту, с которой столкнулась Ваша компания. В год один активно работающий консультант ведет **10–15** проектов. Те, кто в этом бизнесе более 7 лет, уже «разменяли» вторую сотню. Неужели вы действительно думаете, что Ваша ситуация настолько уникальна, что ни с чем даже отдаленно похожим консультант в своей практике раньше не сталкивался? Ведь Вы так не думаете? Почему бы не воспользоваться имеющимся у него опытом? **Консультанты** — они ведь как пчелы: «перелетая» с предприятия на предприятие, переносят «пыльцу» идей, подходов, решений. Последнее время это «перекрестное опыление» у нас (вслед за Западом) стали называть бенчмаркингом.

3. **Навыки.** У консультанта есть знания, умения и навыки, которые могут быть полезны компании. Конечно, этими знаниями и навыками **могут овладеть** ее сотрудники. Но **на** это уйдет немало времени: в лучшем случае — месяцы, в худшем — годы. Можете ли Вы ждать? **К тому же** их все равно кто-то должен обучить, проконсультировать, предостеречь от очевидных ошибок.

4. Специализация. Некоторые из консультантов по маркетингу — это прекрасные специалисты в **какой-то** узкой области, например в области организации проведения качественных исследований рынка (фокусирование в группе) или выкладки товаров на полках в супермаркетах. Потребность в их услугах может возникнуть 1 или 2 раза в год или даже раз в 2 года. Зачем таких специалистов держать в штате остальные **10** месяцев?

5. **«Объективность».** Конечно, консультант, как и любой человек, субъективен в своих суждениях и точно **так же**, как и сотрудники компании, живет в своем **мире**, с его представлениями, клише, предрассудками и иллюзиями. Но — это его Мир, Консультант не включен в Мир и систему внутрифирменных отношений. Он — Чужой (в хорошем смысле). При разработке новых продуктов, стратегий, программ

весьма полезен «Адвокат **Дьявола**». Где его взять? Назначить из числа сотрудников компании — тоже вариант. Если это будет достаточно авторитетный, статусный и укоренившийся в компании специалист, он «зарубит на корню» любые новые идеи. Если этот сотрудник не будет достаточно авторитетным, его критика будет «беззубой», а в итоге он все равно будет уволен, поскольку «противопоставлял себя коллективу». Не жалко? А консультант ничем Вам не обязан. Он все равно покинет компанию по окончании консультирования. И решительно ничто не препятствует ему «резать правду-матку». Особенно если таково будет одно из условий контракта.

6. **«Авторитет».** Нет пророка в своем отечестве! Отношения между людьми, работающими в одной команде несколько лет, практически неизбежно приобретают «семейные» черты, по крайней мере в России. Начальники знают своих коллег и подчиненных слишком хорошо (как им кажется) для того, чтобы по достоинству оценить новые предложения: «А почему мне **это** в голову не приходило?», «Может, это вздор?» **К тому же** инициативы, исходящие от подчиненных, иногда воспринимаются как косвенное покушение на позиции начальников. И зачастую не без оснований. Консультант может своим авторитетом «освятить» дельное предложение, исходящее от того сотрудника, которому «по статусу не положено» выдвигать проекты такого уровня. К тому же **он** не претендует на Ваше место, что создает психологический комфорт для всех участников «сделки»: инициатора изменений; того, кто должен инициировать изменения, но не хочет (или не может) этого делать; и того, кто будет принимать решения.

7. **«Психотерапевт».** Психо-бизнес-аналитическая функция. Вы приходите к психоаналитику. Ну, хорошо, лично Вы никогда не были у психоаналитика и даже не видели «живьем» ни одного психоаналитика. Вы смотрите фильм Вуди Аллена (великий режиссер и большой специалист по трате денег на психоаналитиков) и видите, как человек приходит к психоаналитику. Он ложится на кушетку и начинает рассказывать о своей жизни. Психоаналитик кивает, изредка вставляя междометия и вопросы типа: «И что сказала Ваша мама?», «И о чем Вы подумали в этот момент?» Через час «пациент» встает, переводит на счет «доктора» очередные **150** долл. (минимум) и уходит. Человеку стало намного лучше. Можете смеяться сколько угодно, но миллионы американцев ежедневно посещают кабинеты сотен тысяч психоаналитиков, выплачивая им ежегодно многие миллиарды долларов. Альтернативой является клиническая психиатрия. Если Вы не знаете, что это такое, лучше Вам этого и не знать. В крайнем случае посмотрите «Полет над гнездом кукушки» с Джеком Николсоном в главной роли. Так же и с консультантами. Руководитель приглашает консультанта. Он все знает про свой бизнес. Он уже почти все понял относительно дальнейшего развития и почти принял Решение. Ему нужно свое Видение вербализовать. И в ходе этой вербализации произойдет окончательная кристаллизация. Консультанту нужно лишь слушать, кивая и изредка вставляя фразы типа: «И какие угрозы Вы видите?», «Что мешает реализации этой возможности?» и т. п. Старые (да и не очень старые) преподаватели знают, что окончательное усвоение и длительное закрепление нового знания, полученного из книг, из опыта,

в ходе «повышения квалификации» и т. п., происходит **только** ко в процессе подготовки и собственно проведения занятий со студентами. Кого **еще** можно пригласить на роль «студента»? Жену (вариант — любовницу) — это обойдется дороже. Подчиненного — как Вы это себе представляете? («Имидж ничто — жажда все!») Равно-статусного коллегу — где его взять и не опасно ли это? Может быть, **кого-нибудь** из «друзей»/конкурентов?

Где найти

Книги, статьи, интервью самих консультантов. Это естественный «побочный» результат деятельности любого «приличного» консультанта. Через **3–5** лет и Ваш «случай*» станет кейсом, статьей в журнале, главой или хотя бы **абзацем** в книге.

Выступления на форумах, конференциях и круглых столах. Участие в подобного рода **мероприятиях** является обязательным для любого «приличного» консультанта.

На открытых (можете послать сотрудника, а лучше сходите сами) *и корпоративных* (можно заказать *семинарах*). Цена вопроса от **300** до **700** долл. за участие в открытом семинаре и от **1000** до **7000** долл. за корпоративный семинар.

ВАЖНО!

Предупреждение: если интересующий вас консультант проводит более 5 двухдневных семинаров в месяц, у него, скорее всего, не остается времени либо для консультационной работы, либо для повышения собственной квалификации. Исключение — уникалы, у которых по 28 часов в сутки.

В отраслевых и профессиональных справочниках, ассоциациях. Членство в профессиональной ассоциации, конечно, не является **100 %-ной** гарантией качества. Но оно указывает на то, что у консультанта есть коллеги, к которым Вы можете обратиться за рекомендациями и к которым он сможет обратиться за помощью **в** случае, если в силу нехватки времени или квалификации не будет справляться со своей работой.

В сети Интернет. **Факультативный** источник, если только Вы не собираетесь получать консультации по Интернету (а гонорар пересылать по факсу). Анонимность, которую может обеспечить сеть, имеет свои плюсы и минусы.

Как выбирать консультантов по маркетингу?

С помощью здравого смысла и симпатии. Консультант — это «доктор» вашего бизнеса» (в зависимости от «тяжести случая» — гомеопат или хирург; но это все-таки лучше патологоанатома!). Поэтому отнеситесь к выбору консультанта так, как Вы бы отнеслись к выбору врача.

Важно все: образование и профессиональный опыт; **позиция** по спорным вопросам маркетинга (а таких десятки); манера изложения своей точки зрения

(устно и письменно); манера одеваться и держаться; наконец, просто нравится Вам этот человек или нет. В конце концов, Вы ведь проведете с ним несколько десятков часов, обсуждая вопросы, от которых будет зависеть «здоровье» Вашего бизнеса.

Можно ли заранее оценить качество услуги по маркетинговому консультированию?

Нет. Когда речь идет о выборе и потреблении любых (!) услуг, Вы не можете оценить их качество заранее. Заранее Вы можете оценить только репутацию (**главный** актив!) самого консультанта. Поэтому еще раз внимательно прочтите **предыдущую** страницу.

Можно ли назначить оплату консультанту в зависимости от результата его работы?

Можно. Но тогда консультанту придется дать доступ к финансовой **информации** (и не только той, что предоставляется в налоговую инспекцию), а также право у возможность контролировать неукоснительное исполнение своих рекомендаций. Вы к этому **готовы?**

Формат работы

1. Консультация. Вы задаете консультанту конкретные вопросы и получаете от него ответы на них. Единственная возможная форма оплаты при этом — почасовая. Вы можете прислать свои вопросы (и информацию о компании) заранее, для **того** чтобы консультант смог более тщательно подготовиться к **вашей** встрече. Тогда **сама** встреча займет в **1,5–2** раза меньше времени. При этом вам следует оговорить, **каким** образом будет учтено (и оплачено) время подготовки. Это можно сделать **явным** образом. Например, консультант говорит: «...**для** подготовки к **нашей** встрече **мне** нужно 5 часов работы, я согласен на 50 долл. в час, при этом время самой встречи **оплачивается** из расчета 100 долл. в час...» Можно сделать это неявным образом, например, консультант говорит: «...**ОК**, я **подготавлиюсь** к **нашей** встрече, **с учетом** **Ваших** вопросов, но стоимость часа моей работы **на** встрече, **с учетом** **подготовки** составит 200 долл. в час...»

2. Проект. Вы ставите перед консультантом конкретную задачу, и он ее решает. Например, Вам нужно сформулировать грамотное техническое задание (ТЗ, бриф) для проведения маркетингового исследования, с тем чтобы сэкономить деньги и время при обращении в исследовательскую компанию. Это (включая **разработку**) анкеты и плана построения выборки) может сделать консультант. Здесь **возможна** как повременная, так и **сдельная** оплата работы.

3. Сопровождение. Консультант участвует в отдельных проектах или в работе Вашей службы маркетинга. Он и консультирует по конкретным вопросам

(которые у вас постоянно возникают), и участвует в проектах, представляя, в частности, интересы вашей компании при работе с субподрядчиками. Ими могут быть: **исследовательские** компании, консультанты по другим областям бизнеса, рекламные агентства, дизайн-студии, **ВТЛ-агентства**, патентные бюро, и т. д. и т. п. Здесь может быть и почасовая оплата (хотя это не очень удобно, поскольку придется вести «табель» часов и постоянно согласовывать объем работы), и фиксированная плата. Например, **Вы договариваетесь**, что раз в неделю консультант будет приезжать к Вам в офис на 2–3 часа, а кроме этого будет выполнять некоторые **работы** из расчета 15–20 часов в месяц; и за это Вы будете платить консультанту 2500 долл. в месяц. Один раз в месяц.

4. **Аутсорсинг.** Консультант (а вернее, его компания) берет на себя выполнение отдельных функций службы маркетинга. Это могут быть: исследования, дизайн, поддержание CRM-системы, медиапланирование, и т. д. и т. п. В этом случае применение почасовой системы оплаты лишено смысла. Единственный разумный путь — формирование бюджета маркетинга и отдельных его элементов с передачей этого бюджета (или его части) консультанту по маркетингу.

ПРИЛОЖЕНИЯ

