

ИГОРЬ БЕРЕЗИН

МАРКЕТИНГОВЫЙ  
АНАЛИЗ  
И РЫНОЧНАЯ  
СТРАТЕГИЯ

ББК 65.290-2  
М 266

**Маркетинговый анализ и рыночная стратегия**  
М 266 Справочник «Гильдии Маркетологов» / Под общ. ред. И.С. Березина. –  
М., 2017.

ISBN 978-5-9904561-1-2

**ББК 65.290-2**

© Гильдия Маркетологов, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Об авторе .....</b>	<b>5</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>6</b>
<b>Предисловие автора .....</b>	<b>7</b>
1. Что такое рыночная стратегия? .....	9
2. Матрица SWOT-анализа .....	17
3. Матрица оценки внешних угроз .....	23
4. Анализ внешней среды – PESTLE (возможности и угрозы) .....	33
5. Анализ внешних угроз по схеме Майкла Портера .....	45
6. Анализ состояния конкуренции (индекс Герфендаля) .....	57
7. Ограничения выбора стратегии состоянием конкуренции (матрица 7x7) .....	69
8. Стратегический выбор по матрице Ансоффа .....	75
9. Стратегический анализ по матрице McKinsey .....	77
10. Как определить объем рынка .....	85
11. Динамика рынка .....	95
12. Стратегия в зависимости от объема и динамики рынка .....	105
13. Определение границ рынка .....	113
14. Сегментирование .....	121
15. Позиционирование – «битва за узнаваемость» .....	131
16. Стратегии ценообразования и ценовое позиционирование .....	137
17. Ценовая эластичность и дифференцирование цен .....	147
18. Скидки, бонусы, лояльность .....	155
19. Концепция уникального торгового предложения (УТП) .....	163
20. Ресурсы и устойчивые конкурентные преимущества (УКП) .....	171
21. Стратегия в зависимости от этапа жизненного цикла .....	177
22. Стратегия и ассортиментная политика .....	185
23. Принцип Парето, ABC-анализ и XYZ-анализ .....	193
24. Портфельный анализ, матрица BCG .....	201
25. Видение. Миссия. Стратегия (вместо заключения) .....	207
Приложение 1. Список литературы .....	219
Приложение 2. Рецензии на книги по стратегии .....	223

Приложение 3.	
Демографическая среда в России 2001–2015 гг. ....	231
Приложение 4.	
География России с позиций маркетингового анализа ....	245



## Об авторе

---

Березин Игорь Станиславович

*Родился в 1967 году в г. Москва.*

*В 1991 году окончил экономический ф-т МГУ им. М.В. Ломоносова.*

*Сертифицированный эксперт по маркетинговым исследованиям и анализу рынка с 25-летним опытом работы.*

*Председатель Совета директоров нескольких полиграфических компаний.*

*Автор 15 монографий и более 500 статей и других аналитических материалов по темам маркетинга, экономики и бизнеса, публиковавшихся в ведущих российских СМИ.*

*Соруководитель масштабных исследовательских проектов «Стиль жизни среднего класса» (2000–2005) и «Рынок интеллектуальных услуг в России» (2007–2015).*

*Автор и ведущий корпоративных, открытых и академических (МГУ, РГГУ, РЭУ им. Г.В. Плеханова и др.) семинаров по темам аудита маркетинга, исследований рынка, прогнозирования, маркетингового анализа.*

*Основатель и президент Некоммерческого партнерства «Гильдия Маркетологов» [www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru) [info@marketologi.ru](mailto:info@marketologi.ru)*

## Благодарности

Я выражаю глубокую признательность всем деловым партнерам, с которыми имел удовольствие сотрудничать на протяжении двух десятилетий, консультируя или участвуя в проектах, обучая и обучаясь искусству и науке проведения маркетингового анализа. Особо хочу отметить руководителей журнала «Эксперт» **Валерия Фадеева** и **Татьяну Гурову**, которые в 2000 году пригласили меня в интереснейший проект по изучению формирующегося среднего класса в России. **Андрея Милехина** – президента исследовательского холдинга «Ромир», с которым мы плодотворно сотрудничали на протяжении более чем десяти лет. А также замечательного ученого – **Марину Дорошенко**, которая позвала меня в уникальный проект по изучению развития рынков интеллектуальных услуг в России.

Моя благодарность адресуется также моим товарищам по «Гильдии Маркетологов»: **Вадиму Ширяеву, Николасу Кору, Анастасии Птухе, Олегу Гвоздику, Олегу Хаеву, Дмитрию Шевченко, Валерию Никишкину, Эдуарду Бутаеву, Ирине Скоробогатых** и десяткам других коллег, с которыми мы вместе постигали науку и искусство маркетинга. Отдельная благодарность – профессору **Георгию Багиеву**, который любезно согласился посмотреть первые главы этой книги и высказал ряд ценных замечаний.

Я также признателен маститым зарубежным специалистам, которые много лет разрабатывают темы, связанные с рыночной стратегией. Моя благодарность им оформлена в виде положительных рецензий на их работы, которые помещены в одном из Приложений к этой книге.

И конечно, никакие книги, статьи, проекты и достижения не были бы возможны без той поддержки, которую мне оказывает моя семья. **Спасибо, Лена!**

## Предисловие автора

В 2015 году в качественный этап большого исследовательского проекта по изучению рынка интеллектуальных услуг в России (НИУ – ВШЭ) по моей инициативе был включен блок вопросов о том, как изменились стратегии компаний – производителей интеллектуальных услуг в связи с начавшимся в 2014 году общим экономическим кризисом. Очень быстро выяснилось, что руководители отраслевых ассоциаций (реклама, маркетинговые услуги, дизайн, инжиниринг, подбор персонала, аудит, консалтинг и др.) и ведущих компаний из этих сегментов рынка очень по-разному понимают термин «стратегия». Многие из них вообще под стратегией понимали снижение издержек, включая сокращение сотрудников, переезд в офис категории «В», ценовой демпинг и активную работу с «клиентской базой».

Тогда же – в апреле 2015-го, – общее собрание НП «Гильдия Маркетологов» дало поручение Совету Гильдии до конца года разработать новую стратегию развития партнерства на 2016–2018 гг. К началу лета 2015-го стало понятно, что и коллеги-маркетологи – менеджеры, преподаватели, исследователи рынка, консультанты – понимают термин «стратегия» очень по-разному. И до конца 2015 года о едином подходе к понятийному аппарату не договорятся, ибо споры были не просто жаркими, но горячечными: с личными обидами, недоумением, негодованием, возмущением, раздражением, роптанием и прочими сильными эмоциями.

Обращения к авторитетным источникам Майкла Портера, Игоря Ансоффа, Питера Друкера, Джека Траута, Дэвида Аакера и других гуру не только не помогли решить проблему, но и усугубили дело тем, что и они понимали под стратегией весьма разные вещи. Пришлось разбираться самому. Результатом этого «разбирательства» стала предлагаемая вашему вниманию книга. По крайней мере, ее первая глава.

Осенью 2015 года меня позвали в рабочую группу по разработке стратегии развития города Тольятти до 2025 года. Саму стратегию необходимо было предложить заказчику к весне 2016-го. В декабре 2015 года на рабочем совещании в г. Тольятти мне подарили 75-страничную брошюру под названием «Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года». Поскольку это не секретный документ, он пришел на смену успешно реализованному в 2010–2015 гг. предыдущему пятилетнему стратегическому плану развития университета, прошел широкое обсуждение, я решил, что разработка стратегия Тольяттинского университета станет одним из первых сквозных кейсов в моей книге.

Конечно, некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов», там, где это только будет уместно (в силу некоммерческого характера организации имеются естественные

ограничения) будет приводиться в качестве примера иллюстрирующего подход к маркетинговому анализу и разработке рыночной стратегии.

С 2013 года я являюсь председателем Совета директоров нескольких полиграфических предприятий, расположенных на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке, в качестве независимого директора. Предприятия находятся в государственной собственности, курируются Росимуществом и Роспечатью. Их представители также входят в состав Советов директоров. Росимущество в течении многих лет планирует приватизацию этих предприятий, но каждый раз она откладывается. Основная причина – нет желающих заплатить устанавливаемую Росимуществом цену и сохранить профиль деятельности этих предприятий. По долгу службы я, конечно, принимал непосредственное участие в разработке и утверждении стратегий развития этих предприятий, и всей группы, в которую они входят. Но поскольку согласование с Росимуществом и Роспечатью заняло бы не один год, в качестве примера, я буду приводить не конкретное полиграфическое предприятие, а собирательный их образ «Энский дом печати». Как говорится, «основано на реальных событиях».

«Энский дом печати» основан в начале 60-х годов XX века и был тогда оснащен достаточно современным оборудованием. Оно было ориентировано на печать больших (сотни тысяч экземпляров в каждом выпуске) тиражей газет и журналов. Предприятие представляет собой комплекс из нескольких зданий и участок земли в 12 гектаров, расположенных в одном километре от исторического центра города. Первая волна модернизации была проведена в начале 80-х годов XX века. Вторая – уже в 2004–2008 годах. На предприятии сейчас трудятся около 200 человек. По национальным меркам – это классический средний бизнес. Но в своем регионе «Энский дом печати» входит в число 200 крупнейших работодателей и налогоплательщиков. Ежегодная выручка предприятия составляет около 300 млн рублей.

В настоящее издание также были мною включены отдельные примеры и целые главы (в сильно обновленном виде) из моей книги «Маркетинговый анализ», выпущенной издательством «Вершина» в 2007 году.

Надеюсь, что моя работа будет полезна для руководителей предприятий среднего бизнеса, разрабатывающих или корректирующих стратегию развития своих компаний. А также для преподавателей и студентов изучающих экономические и управленческие науки.

## 1. Что такое стратегия?

*Стратегия представляет собой скоординированные действия, навязываемые системе (организации) централизованной властью с целью преодоления естественных проблем в ее (системе) работе.*

**Ричард Румельт,**  
*профессор Лос-Анджелесской школы  
 менеджмента при Калифорнийском университете,  
 автор книги «Хорошая стратегия, плохая стратегия»*

Современный человек, если хочет быстро получить ответ на любой вопрос, руководствуется простым принципом – «Спроси у Яндекса (Гугла)». Спрашиваем у Яндекса. Нашлось 29 миллионов ответов! Упс. Возьмем первые попавшиеся пять вариантов:

- Выбор поля битвы, где шансы выиграть наиболее высоки, – это суть стратегии (Ж.-Н. Капферер).
- Стратегия – (др.-греч. *στρατηγία* – «искусство полководца») – наука о войне, общий, не детализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени (Википедия).
- Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является более эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели или привлечение дополнительных ресурсов (Википедия).
- Искусство руководить каким-нибудь коллективом для достижения общих, главных целей в его борьбе с конкретным противником (Словарь Ушакова).
- **...способ достижения сложной цели, при ограниченности ресурсов в борьбе с конкретным противником.**

Вот это нам подходит. Мы говорим о бизнесе. «Конкретные противники» – это наши конкуренты: конкретные, актуальные, прямые, косвенные, потенциальные. «Ограниченные ресурсы» – это «земля» (офисы, склады, инфраструктура, сырье и т.д.), производственные мощности, квалифицированные кадры, время и деньги. Ох, как они у нас ограничены! А какова цель бизнеса? Для ответа на этот вопрос мне Яндекс и Википедия не понадобятся.

«Целью любого бизнеса, от достижения которой зависит само выживание бизнеса, является ПРОДАЖА: все большего количества «Товара», все большему числу потребителей, чаще и по все более высоким ценам».

**Серджио Займан,**  
консультант, экс-вице-президент по маркетингу *Coca-Cola*, автор книг: «Конец маркетинга, каким мы его знали»  
и «Бархатная революция в рекламе»

*«Есть только одно веское определение цели бизнеса – создание потребителя. Единственный источник прибыли компании – клиент, чек которого принят банком. Именно в окружающем мире находится прибыль. Внутри компании – только затраты. Поскольку цель бизнеса – создать потребителя, любое коммерческое предприятие имеет две, всего лишь две предпринимательские функции: маркетинг и инновации. Маркетинг – отличительная уникальная функция бизнеса.»*

**Питер Друкер,**  
Гуру менеджмента

Итак, стратегической целью ЛЮБОГО бизнеса являются прибыльные продажи! Слово «прибыльные» я добавил исключительно для представителей старшего поколения жителей «постсоветикус». Для всех остальных это само собой разумеется. Продажи обязаны быть прибыльными в среднесрочном и долгосрочном (т.е. в стратегических) периодах. Не прибыльными продажи могут быть только в краткосрочном периоде из тактических соображений.

А как же доля рынка? Лидерство по инновациям? Качество? Социальная ответственность? Доля рынка и инновации – важные тактические цели, достижение которых может (должно!) способствовать успешной реализации цели стратегической. Качество – очень важно, но оно не является целью бизнеса. Оно является (должно являться!) непреложным условием достижения целей бизнеса. А если мы говорим о качестве как о соответствии принятым стандартам, техническим условиям, требованиям СНИП и т.п., то и условием допущения фирмы (организации) к работе на рынке. Социальная ответственность тоже не является целью бизнеса. Она является «ограничивающим условием». Это условие может быть навязано бизнесу государственной властью или быть принято добровольно – по зову совести предпринимателя. Но целью бизнеса социальная ответственность не является.

А как же некоммерческие организации? Благотворительные фонды, профессиональные ассоциации, государственные учреждения, города и регионы? Целями их деятельности может ведь и не быть получение прибыли? А у многих из них

даже и не должно быть по закону. Но стратегия достижения долгосрочных целей их деятельности должна же быть?

Должна. И достижение этих целей будет тем успешней, чем лучше и четче они сформулируют для себя, что в их случае следует понимать под терминами «продажи» и «прибыль». Это может быть: привлечение новых членов, увеличение сбора средств, привлечение туристов и инвестиций в регион, количество профинансированных или иным образом реализованных проектов, распространение знаний, изменение в лучшую сторону каких-то важных показателей (снижение количества нежелательных беременностей у девочек 14–17 лет, к примеру) и т.д.

Есть только два стратегических пути увеличения прибыли: **увеличение продаж и снижение издержек**. Это «открытие» сделали еще древние римляне, а итальянский монах (учитель математики) Лука Паччиоли 500 лет назад оформил это «открытие» в виде бухгалтерского БАЛАНСА. О снижении издержек в этой книге мы говорить не будем. Почти. На эту тему написаны тонны томов и проводятся десятки семинаров ежемесячно. Некоторые из них очень хороши. Научная организация труда, непрерывное обучение на рабочем месте, тотальный менеджмент качества, бережливое производство, система «точно во время» и многие другие методики направлены на снижение издержек в производстве и обращении. По большей части они относятся к темам менеджмента, а не маркетинга.

Мы будем говорить об увеличении прибыльных продаж.  
**Увеличить продажи можно:**

- 1) продавая больше тех же товаров тем же потребителям на тех же рынках, на которых компания уже работает, увеличивая тем самым свою рыночную долю за счет конкурентов – стратегия «алого океана»;
- 2) продавая те же товары новым потребителям, как по сегментам на «домашнем» рынке, так и на новых для компании географических рынках – стратегия «расширения»;
- 3) расширяя ассортимент за счет новых для компании товаров и услуг – стратегия «обновления»;
- 4) предлагая рынкам принципиально новые товары / услуги, создавая «продуктовые инновации» – стратегия «голубого океана»;
- 5) повышая ценность своего предложения и цену для потребителей – стратегия «уникальности».

**Выбор между этими вариантами и их комбинациями, и концентрирование ресурсов и усилий организации на достижении роста продаж и прибыли в борьбе с конкурентами я буду называть  
РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИЕЙ.**

Здесь и далее мы будем говорить преимущественно о стратегии **РОСТА: оборота, выручки, прибыли**. Но стратегический подход применим и к решению других, локальных задач:

- привлечения инвестиций;
- разработки новых продуктов;
- выхода на новые рынки;
- ассортиментной политики;
- ценообразования и скидок;
- позиционирования;
- продвижения и коммуникаций;
- слияний и поглощений.

Коммерческие фирмы, некоммерческие организации, фонды, города и регионы не являются полностью свободными в выборе своей рыночной стратегии. На «свободу выбора» стратегии влияют многие ограничивающие условия, как то:

- состояние конкуренции на рынке (7 вариантов);
- место компании на рынке (№1, №3, №5, №15...);
- место компании в цепочке создания стоимости;
- тип продукта;
- модель бизнеса;
- ресурсы компании;
- менталитет владельцев компании, топ-менеджеров, ведущих специалистов.

О некоторых из этих ограничений подробный разговор пойдет в следующих главах.

Иногда в качестве синонима термина «стратегия» используется термин «политика»: ассортиментная политика, политика скидок, политика выхода на новые рынки и т.д. Вновь обратимся к Яндекс и Википедии:

«**Политика** (в управлении) — это система принципов для принятия решений и достижения оптимальных результатов. Политика направляет действие на достижение генеральных целей при выполнении конкретных задач. Путем распределения направлений, которым нужно следовать, она объясняет основные механизмы, каким образом должны быть достигнуты цели. Политика оставляет свободу маневра в последовательных действиях».

Да, понятие достаточно близкое, но все же не тождественное понятию стратегии. С одной стороны, оно несколько шире, т.к. не ограничивается по времени средне- и долгосрочными периодами. А с другой стороны, уже, т.к. сфокусировано на «системе принципов» для принятия решений. А с третьей стороны, оно более расплывчатое и неопределенное. И сразу вызывает множество вопросов. Должны ли «принципы» быть неизбежными или могут пересматриваться время от времени? Если принципы могут пересматриваться – то как часто? Что делать, если принципы вошли в противоречие с задачей достижения оптимальных результатов? Чтобы уйти от глубокой философии, я не буду использовать термин «политика» в следующих главах своей книги. Почти.

На момент написания этой главы стратегия развития города Тольятти еще не была принята. Дискуссии развернулись по трем основным направлениям, вариантам:

**Вариант 1.** Сохранение монопрофиля города как одной из столиц российского автопрома. 70 тысяч работающих (четверть всех занятых) прямо или опосредованно связаны с предприятиями группы АвтоВАЗ в надежде на то, что после 2017 года возобновится рост спроса на продукцию АвтоВАЗа и социально-экономическая ситуация в городе улучшится. Эта стратегия является наименее затратной. Однако, она в не явном виде предполагает «управляемое снижение» численности населения города на 30–40% за 20–25 лет. И хотя на Западе подобные прецеденты имеются: Детройт, Чикаго, Питсбург, в нашей стране для ее реализации необходимо преодолеть сильнейший психологический дискомфорт, а также отказаться от дальнейших политических амбиций и перспектив руководителям, которые возьмутся такую стратегию реализовывать.

**Вариант 2.** Диверсификация отраслевого профиля. Для реализации этой стратегии необходимо определить еще 3–4 направления развития экономики города, помимо автопрома и нефтепереработки, и привлечь ресурсы (инвестиции) в развитие этих направлений. Риски реализации данной стратегии заключаются в опасности неправильного определения самих ключевых направлений развития, а также в крайней сложности привлечения инвестиций в крупный город, не являющийся столицей субъекта Федерации, в условиях затяжного инвестиционного спада. Сокращение инвестиций в России началось в 2013 году. И, к огромному сожалению, можно констатировать, что в 2016-м оно не закончилось.

**Вариант 3.** Объединение со столицей области г. Самарой в единую городскую агломерацию. Совместное формирование третьего по численности населения (после Москвы и Петербурга) и четвертого по экономическому потенциалу (после Екатеринбурга) мегаполиса в России. Крупного

промышленного, транспортно-логистического и образовательного центра. С потенциалом превращения в столицу Нижне-Волжского региона. Эта стратегия не только весьма рискованна с экономической точки зрения, но и трудно реализуема в силу ряда политических причин. Однако, на мой взгляд, именно она способна в среднесрочной перспективе обеспечить городу устойчивое развитие и рост на ближайшие 10–20 лет.

В ходе работы над стратегией Тольяттинского университета были сформулированы пять стратегических приоритетных задач:

1. Обеспечить эффективность и конкурентоспособность образовательной системы ТГУ на основе современных подходов к организации и реализации образовательного процесса.
2. Диверсифицировать доходную часть бюджета за счет развития R&D, технических услуг, инжиниринга и консалтинга на основе соответствия качества услуг международным стандартам и требованиям рынка.
3. Повысить эффективность системы управления ТГУ путем развития системы управления человеческими ресурсами; обеспечения эффективного планирования, оптимизации издержек, повышения финансовой устойчивости ТГУ и экономической эффективности основных бизнес-процессов.
4. Обеспечить оптимальные условия обучения и работы студентов и сотрудников ТГУ через создание современного кампуса по международным стандартам, а также через сетевую интеграцию с ведущими предприятиями и организациями.
5. Построить результативную систему продвижения и маркетинга ТГУ для расширения рынка и территории влияния, выхода на международную арену, привлечения дополнительных средств на развитие университета.

Далее для каждой задачи были определены стратегические инициативы и направления. Для первой из обозначенных выше задач – 8 ключевых направлений по 6–15 инициатив по каждому из них. А еще были определены 20 количественных показателей исполнения стратегии: увеличение количества студентов до 8 тыс. к 2020 году, преподавателей – до 640; отношения средней заработной платы ППС в ТГУ к средней по региону до 215% (со 142%). Увеличение бюджета университета – до 1,6 млрд руб. (более чем на 60% по сравнению с 2013 годом), объема выполненных работ – до 400 млн руб. (рост почти в три раза) и т.д.

Миссия, она же – стратегическая цель на 2016–2018 НП «Гильдия Маркетологов» после полугодовой дискуссии была обозначена следующим образом: объединяя ресурсы и ком-

петенции экспертов и специалистов, формировать и поддерживать профессиональные стандарты в области маркетинга; помогать маркетологам этим стандартам соответствовать.

В рамках достижения стратегической цели на 2016 год были определены три стратегических проекта:

- добровольная сертификация экспертов по маркетингу;
- конкурс маркетинговых кейсов;
- участие Гильдии в разработке стандарта «Маркетолог».

Для достижения стратегической цели было решено задействовать следующие ресурсы:

- повышение эффективности администрирования волонтерской активности членов Гильдии;
- активное партнерство с релевантными профессиональными ассоциациями;
- активное привлечение новых релевантных членов в Гильдию; повышенные обязательства со стороны членов Совета по привлечению новых членов;
- увеличение размера членских взносов;
- активизация участия Гильдии в коммерческих проектах членов Гильдии.

У «Энского дома печати» стратегия развития как таковая, к сожалению, отсутствует. Даже среднесрочная. Дело в том, что Росимущество, которое от имени государства выполняет некоторые функции собственника этого полиграфического предприятия, много лет вынашивает планы приватизации «Энского Дома печати». Предприятие уже включалось в план приватизации в 2012, 2014 и 2016 годах. И каждый раз этим планам по различным причинам не было суждено сбыться. Но такая, с позволения сказать, «стратегия» собственника препятствует разработке среднесрочной рыночной стратегии. Наверное, можно сказать, что «стратегией» «Энского дома печати» является подготовка к приватизации. Через решение тактических задач: сохранение имущественного комплекса, доли (20–22%) на региональном рынке полиграфических услуг, безубыточности.

Для того чтобы сформулировать стратегию фирмы или организации в одном – трех предложениях необходимо проделать большую аналитическую работу, включающую определение объема, динамики и тенденций развития рынка / отрасли, анализ сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, исходящих из внешних маркетинговых сред, сформулировать УТП и позиционирование, определить дифференцирование; а также провести другие виды анализа, о которых пойдет речь в этой книге. Нельзя забывать и об ана-

лизе интересов стейк-холдеров. Ведь от правильного учета и согласования интересов «значимых лиц» во многом будет зависеть успешная реализация стратегии в будущем.

Финальной точкой, точкой «сборки» стратегии, очень часто является проведение анализа по модели / матрице SWOT. Это достаточно простой в применении и давно разработанный инструмент визуального представления и перекрестного обсуждения сильных (ресурсов) и слабых (уязвимостей) сторон организации, возможностей, которые предоставляет внешняя среда и угроз, которые она несет фирме. О матрице SWOT-анализа мы поговорим с вами в следующей главе.

## 2. Матрица для проведения SWOT-анализа

*Ставить перед собой заведомо недостижимую цель, или цель, достичь которую можно только при чрезвычайных обстоятельствах, – не значит обладать «похвальным честолюбием». Это просто глупо.*

**Питер Друкер,**  
*гуру менеджмента*

Итак, прежде чем приступать к формулировкам стратегии развития фирмы (организации, города) необходимо провести анализ:

- имеющихся ресурсов (сила);
- проблемных зон (слабость);
- рыночных возможностей (возможности);
- рисков, опасностей, которые могут угрожать фирме (угрозы).

Первые буквы английских терминов: сила, слабость, возможность, угроза складываются в акроним SWOT.

- **S – Strengths (сила, мощь, ресурсы)** – анализ сильных сторон позиции бизнеса, имеющихся ресурсов, конкурентных преимуществ.
- **W – Weaknesses (слабость, опасность, уязвимость)** – анализ слабых сторон позиции бизнеса и возможных углов атаки на него.
- **O – Opportunities (возможности, перспективы)** – поиск и анализ новых возможностей для развития бизнеса.
- **T – Threats (угрозы, опасности)** – анализ и планирование отражения угроз бизнесу.

Акроним SWOT впервые был использован более 50 лет назад, в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом. В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета – Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут – предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

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 восьми квадрантов – см. таблицу 2.1.

Таблица 2.1. Матрица SWOT-анализа; общий вид

	Возможности	Угрозы
Сила, ресурсы	Поле <b>Сив</b> показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. Наиболее интересные возможности	Поле <b>СиУ</b> показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз. Наименее опасные угрозы
Слабость, уязвимость	Поле <b>СлВ</b> показывает, какие из слабостей мешают реализовать возможности внешней среды	Поле <b>СлУ</b> показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу. Наиболее опасные угрозы / главные слабости

Давайте применим SWOT-анализ к самому SWOT-анализу. Хотя бы частично.

### Сильные стороны SWOT-анализа:

- универсальный метод, который применим в самых различных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня: продукт, предприятие, учреждение, город, регион, страна и пр.;
- гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. Например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.;
- может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период;
- использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

### Недостатки SWOT-анализа:

- показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно;
- зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними;
- анализ дает в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике;
- результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры;
- является довольно субъективным методом и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит;
- для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение

больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.

Вовсе не обязательно всякий раз при проведении SWOT-анализа строить таблицу / матрицу из восьми квадрантов. Тем более что, чем глубже проводится анализ, тем более громоздкой становится SWOT-таблица. Так, к примеру, только описание сильных сторон Тольяттинского университета занимает шесть страниц формата А4. Вполне допустимо сначала провести эту работу без использования таблицы / матрицы, а затем уже свести в таблицу / матрицу в сильно сокращенный, обобщенный вариант.

Еще один подход к использованию матрицы SWOT-анализа состоит в том, что в таблицу / матрицу из четырех квадрантов сводятся силы и слабости, возможности и угрозы, а перекрестный анализ (поля: СиВ, СиУ, СлВ, СлУ) проводится за пределами матрицы. Как это показано в таблицах 2.3–2.6.

**Таблица 2.2. Матрица SWOT компании «Алроса», 2005 год. Сильно сокращенный вариант**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>СБЕ «Алмазы»</b>	Увеличение инвестиций Сохранение монопольного положения в России Выход на новые внешние рынки	Конфликт акционеров Приход конкурентов на российский рынок Обострение конкуренции на мировом рынке
<b>Сильные стороны:</b> запасы сырья; передовые технологии; инженерные кадры	Закрепление положения на российском рынке алмазов плюс международная экспансия: Африка, Латинская Америка	Политика «умиротворения» акционеров. Повышение инвестиционной привлекательности компании, привлечение капиталов для интенсификации основного производства
<b>Слабые стороны:</b> отсутствие стратегии; разрыв управления Москва – Мирный; конфликт акционеров	Оптимизация управления, внедрение маркетингового подхода, разработка новой сбытовой политики, повышение уровня менеджмента	Постановка четких целей. Разработка планов по защите внутреннего рынка и проникновению на зарубежные рынки

Источник: Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / Игорь Станиславович Березин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вершина, 2007. – 480 с. – с.193).

**Таблица 2.3. Матрица SWOT НП «Гильдия Маркетологов», 2015 год. Сокращенный вариант**

<u>Сила (ресурсы)</u>	<u>Возможности</u>
<p>Юридическая регистрация и безупречная налоговая история</p> <p>14 лет на рынке – одна из старейших в России профессиональных организаций с персональным членством</p> <p>Более 250 членов Гильдии</p> <p>Членские взносы позволяют финансировать организационно-хозяйственные расходы</p> <p>Сайт посещают 25 – 30 тыс. уникальных посетителей в месяц.</p> <p>В группе Гильдии в Фейсбуке 4,5 тыс. членов</p> <p>Многие члены Гильдии готовы по несколько часов в месяц уделять общественно полезной работе</p> <p>Члены Гильдии имеют обширную сеть социальных контактов</p> <p>Несколько членов Гильдии регулярно выступают с комментариями в СМИ</p> <p>В Гильдии 20 докторов и более 40 кандидатов наук (преимущественно – экономических)</p>	<p>Участие в формировании / написании профессиональных стандартов по маркетингу</p> <p>Участие в написании образовательных стандартов по маркетингу</p> <p>Стать сертифицирующим центром для маркетологов, отделов маркетинга, учебных программ, учебных центров</p> <p>Создать учебный центр</p> <p>Создать кадровое агентство</p> <p>Создать консалтинговый центр</p> <p>Создать издательство</p> <p>Инкорпорировать неформализованные клубы маркетологов, предпринимателей</p> <p>Поглотить профильные ассоциации меньшего размера</p> <p>Войти в состав профильной ассоциации большего размера</p> <p>Сформировать равноправные альянсы с близкими по профилю ассоциациями</p> <p>Учредить СРО</p>
<u>Слабость (уязвимость)</u>	<u>Угрозы</u>
<p>Бюджет Гильдии не позволяет увеличить штат сотрудников, оплачивать услуги по продвижению, финансировать издание книг, проведение конференций, конкурсов и т.д.</p> <p>Коммуникационные каналы не работают на обратную связь: на новостную рассылку подписано 2,5 тыс. человек, отклик не превышает 2%; отклик в группе в Фейсбуке не превышает 1% и т.д.</p> <p>Нет механизма координации волонтерской активности</p> <p>В Гильдии очень мало маркетологов из Топ-200 компаний</p> <p>В Гильдии очень мало владельцев среднего бизнеса</p> <p>Гильдию не знают во властных структурах</p> <p>Неустойчивые связи со СМИ</p>	<p>В ходе дальнейшего огосударствления экономики будет совершен возврат к директивному планированию и маркетинг станет не нужен</p> <p>В ходе усиления экономического кризиса доходы членов Гильдии сократятся, и они в массовом порядке откажутся уплачивать членские взносы</p> <p>Другие профессиональные ассоциации быстрее Гильдии реализуют имеющиеся рыночные возможности</p> <p>В ходе обсуждения новой стратегии в Гильдии произойдет глубокий раскол между сторонниками различных вариантов и организация потеряет работоспособность</p> <p>Воспользовавшись наработками Гильдии, власти отстранят нас от дальнейшего участия в работе над проф. стандартами</p>

Источник: Комитет по Стратегии НП «Гильдия Маркетологов».

**Таблица 2.4. Матрица SWOT ТГУ, 2014 год. Сильно сокращенный вариант**

<u>Сила (ресурсы)</u>	<u>Возможности</u>
<p>Градообразующий и системообразующий университет регионального и отраслевого значения</p> <p>В ТГУ формируется собственный образовательный стандарт</p> <p>Сформирована научная и инновационная инфраструктура, бизнес-инкубатор</p> <p>Повышена эффективность управления</p> <p>Выстроена эффективная система взаимодействия «ректорат – институт – кафедра»</p> <p>Мощная IT инфраструктура</p> <p>Система формирования позитивного имиджа ТГУ</p> <p>Система привлечения абитуриентов</p> <p>Система обеспечения безопасности</p> <p>Кампус на площадках Центрального и Автозаводского районов</p>	<p>Адаптация образовательных программ к профессиональным стандартам</p> <p>Развитие дистанционных технологий</p> <p>Интеграция образовательных программ СПО и ВПО</p> <p>Участие в международной интеграции</p> <p>Применение интернет-технологий продвижения ТГУ, привлечения слушателей</p> <p>Обустройство территории кампуса</p> <p>Получение внебюджетных источников финансирования</p> <p>Развитие системы фандрайзинга</p> <p>Корпоративное брендинг вуза – формирование позитивного узнаваемого бренда ТГУ за пределами региона</p>

<b>Слабость (уязвимость)</b>	<b>Угрозы</b>
<p>Снижение эффективности научно-исследовательской деятельности по ряду направлений</p> <p>Бессистемная работа по развитию и привлечению высококвалифицированного персонала</p> <p>Низкий уровень организации рабочих мест сотрудников</p> <p>Мало инвестиций в развитие инфраструктуры</p> <p>Проблема с привлечением финансирования кафедр и направлений</p> <p>Недостаточное использование маркетинга</p> <p>Не отлажена система взаимодействия с работодателями</p> <p>Слабая ориентация на международную деятельность</p> <p>Недостаточно высок уровень корпоративной культуры</p> <p>Чрезмерное администрирование</p> <p>Финансовое планирование не полностью автоматизировано</p>	<p>Повышение конкуренции на российском рынке образовательных услуг, в т.ч. со стороны международных образовательных центров</p> <p>Снижение финансирования, сокращение персонала, ухудшений условий и уровня оплаты труда</p> <p>Ухудшение демографической ситуации в городе Тольятти и в стране в целом</p> <p>Потеря управляемости университетом вследствие изменения законодательства</p> <p>Новые требования государства к качеству образования: ужесточение лицензионных и аккредитационных требований</p> <p>Снижение качества подготовки в школах</p> <p>Снижение конкурентоспособности ТГУ из-за недостаточного знания английского языка преподавателями, слабой IT-подготовки, низкого уровня цитируемости</p> <p>Отсутствие реальной конкуренции среди фирм, обеспечивающих ТГУ техническую поддержку и оказание услуг</p>

Источник: Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года.

**Таблица 2.5. Матрица SWOT города Тольятти, 2015 год. Мнение «обывателей»**

<b>Сила (ресурсы)</b>	<b>Возможности</b>
<p>Жигулевская ГЭС (55%)</p> <p>АвтоВАЗ (53%)</p> <p>Красивая природа (33%)</p> <p>Река, водохранилище (21%)</p> <p>Химический комплекс (18%)</p> <p>Квалифицированные кадры (12,5%)</p> <p>Большое население (12%)</p>	<p>Развивать автомобилестроение и смежные производства (70%)</p> <p>Объединение с Самарой в общую городскую агломерацию (44%)</p> <p>Развивать IT-сектор, инжиниринг, проектирование (26%)</p> <p>Улучшать систему здравоохранения (26%)</p> <p>Развивать химический комплекс (19%)</p> <p>Развивать строительство (18%)</p> <p>Развивать науку, образование (13%)</p>
<b>Слабость (уязвимости)</b>	<b>Угрозы (проблемы)</b>
<p>Безработица (69%)</p> <p>Низкие зарплаты (57%)</p> <p>Коррупция (53%)</p> <p>Алкоголизм (50%)</p> <p>Тарифы ЖКХ (43%)</p> <p>Бюрократизм (30%)</p> <p>Рост цен (28%)</p> <p>Апатия граждан (26%)</p> <p>Медицина (22%)</p> <p>Плохие дороги (15%)</p>	<p>Молодежь уезжает (53%)</p> <p>Город не развивается (45%)</p> <p>Плохое состояние набережной (42%)</p> <p>Налоги уходят в центр (35%)</p> <p>Мало инвестиций (33%)</p> <p>Низкий спрос на авто и химию (18%)</p> <p>Плохая экология (16%)</p>

Источник: Институт социального маркетинга «Инсомар», декабрь 2015 года.

**Таблица 2.6. Матрица SWOT «Энский дом печати», 2015 год. Сокращенный вариант**

<b>Сила (ресурсы)</b>	<b>Возможности</b>
<p>Более 50 лет, в городе все нас знают</p> <p>Среди заказчиков: администрация, областные и городские газеты, крупные компании, торговые сети, представленные в регионе</p> <p>Достаточно современное оборудование.</p> <p>Все виды полиграфических работ</p> <p>Расположено в центре города</p> <p>Много свободных площадей</p> <p>Квалифицированный персонал</p> <p>Грамотный менеджмент</p>	<p>Выборы в Государственную думу и органы местного самоуправления осенью 2016 года создадут спрос на печатные агитационные материалы</p> <p>Привлечение новых заказчиков на печать упаковки, рекламных материалов</p> <p>Косметический ремонт в 3-м корпусе и увеличение площадей, сдаваемых в аренду</p>

<u>Слабость (уязвимость)</u>	<u>Угрозы</u>
<p>Нехватка оборотных средств            Большая дебиторская задолженность.            Часть оборудования сильно изношено            Часть оборудования не востребовано в новых экономических условиях            Часть площадей нуждается в ремонте            Собственник противится заключению долгосрочных договоров аренды            Менеджмент ограничен в принятии стратегических решений</p>	<p>Приватизация предприятия в 2016–2018 годах и репрофилирование деятельности новыми собственниками            Дальнейшее снижение тиражей региональных газет и журналов и спроса на услуги типографии            Снижение ставок арендной платы в связи с кризисом, уменьшение количества арендаторов            Возможен уход части квалифицированных специалистов недовольных уровнем оплаты труда</p>

**Источник: Комитет по Стратегии в составе Совета директоров.**

### 3. Матрица оценки внешних угроз

*Если верить врачам – в мире нет ничего безвредного.*

*Если верить богословам – в мире нет ничего безгрешного.*

*Если верить военным – в мире нет ничего безопасного.*

**Лорд Солсбери,**

*британский государственный деятель из рода Сесилов,  
премьер-министр, XIX век*

*Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, умирают молодыми!*

**Алексис Каррель,**

*французский хирург, биолог, патофизиолог и лауреат  
Нобелевской премии по физиологии и медицине в 1912 году*

Как говаривал один из многочисленных второстепенных персонажей романа-эпопеи Джорджа Мартина «Игра престолов», «ночь темна и полна ужасов». Внешних угроз, которые могут в той или иной степени осложнить жизнь любой компании или организации бесчисленное множество. Некоторые руководители вместе со своими аналитиками и консультантами так увлекаются перечислением и описанием всевозможных неприятностей, которые может им преподнести изменчивая внешняя среда, что почти утрачивают способность действовать. С другой стороны – игнорирование критических угроз способно привести любой бизнес к краху. Но как понять, какие угрозы критические и требуют превентивного плана по отражению, а какие не так уж и страшны и могут быть рассмотрены по мере актуализации?

Для ответа на поставленный вопрос, который отнюдь не является риторическим, используют две группы инструментов. Перекрестный (еще его называют «диагональным») анализ полей СЛУ и СИУ – см. предыдущую главу – и матрицу оценки внешних угроз, о которой речь пойдет чуть ниже в этой главе. Поле СЛУ матрицы SWOT-анализа показывает, какие из внешних угроз могут войти в резонанс с внутренними слабостями компании или организации. Проще говоря, на какие угрозы у нас нет потенциального ответа с позиции наших ресурсов и конкурентных преимуществ. Именно эти угрозы представляют наибольшую опасность для предприятия. В 90-е годы прошлого века я работал в небольшом негосударственном вузе, специализировавшемся на подготовке специалистов в области коммуникаций: реклама, связи с общественностью, маркетинг, менеджмент. В этом вузе была очень хорошая программа, включавшая такие предметы, как история, литература, риторика, искусство публичных выступлений, основы режиссуры, история экономических учений и т.п. И это помимо обязательных экономических предметов, менеджмента, марке-

тинга, иностранных языков и т.д. Среди преподавателей были в основном выпускники МГУ им. М.В. Ломоносова, известные литературоведы, историки, кинорежиссер, руководители рекламных и маркетинговых агентств.

Студенты участвовали в реальных маркетинговых исследованиях, проходили стажировки в ведущих рекламных агентствах Москвы, ездили в археологические экспедиции, ставили спектакли, организовывали собственные кампании... Слабым местом этого негосударственного вуза было отсутствие связей и «протекции» с контролирующими ведомствами: Министерством образования, Комитетом образования г. Москвы и т.д. Как только политика в отношении негосударственных вузов сменилась с либеральной на административную: юношам, обучавшимся в негосударственных вузах прекратили предоставлять отсрочку от службы в армии (в нарушении действовавшего тогда «Закона об образовании»); от негосударственных вузов стали требовать получения государственной аккредитации раньше, чем таковую пройдут государственные вузы и т.д. У этого вуза возникли серьезные проблемы. Решить их самостоятельно не удалось, и в начале 2000 года этому вузу пришлось объединиться (путем слияния / поглощения) с вузом, у которого были все необходимые «бумажки» от аккредитации до военной кафедры, вот только не было собственных уникальных программ и почти не было студентов.

Соответственно, угрозы, которые можно нейтрализовать с помощью имеющихся ресурсов и конкурентных преимуществ – поле СиУ – считаются менее опасными.

**Таблица 3.1. Матрица оценки внешних угроз. Общий вид**

		Вероятность реализации в ближней перспективе		
		Высокая	Средняя	Малая
Тяжесть последствий в случае реализации	Сильная	1-я очередь	2-я очередь	Авось пронесет
	Средняя	2-я очередь	3-я очередь	Руки не дойдут
	Слабая	По мере возникновения	Руки не дойдут	Забывать

Источник: собственные разработки автора.

Матрица оценки внешних угроз (собственная разработка автора) строится путем пересечения двух осей. По вертикальной оси отображается экспертная оценка тяжести последствий для предприятия или организации реализации той или иной угрозы. Такую оценку вполне можно провести силами только внутренних экспертов. По горизонтальной оси отображается экспертная оценка вероятности наступления анализируемого события в ближней (до 1,5 года) перспективе. Для большей объективности к этой оценке было бы хорошо привлечь хотя бы одного внешнего эксперта. А лучше – двух-трех. Для вы-

ставления оценок по осям можно использовать пяти-бальную или даже десятибальную шкалу. Но затем нужно сократить количество позиций до трех. Иначе в матрице будет слишком много полей (15–25), подавляющее большинство которых будет не заполнено, а дальнейший анализ сильно затруднен. На выходе у нас должна получиться матрица с девятью (3 на 3) позициями.

В правом нижнем углу матрицы расположены угрозы, которые в случае реализации не наносят серьезного ущерба фирме или организации, а вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как незначительную. Я рекомендую о таких угрозах просто забыть, и не тратить время, энергию и другие дефицитные ресурсы понапрасну.

В среднем нижнем квадрате матрицы располагаются угрозы, которые в случае реализации не наносят серьезного ущерба фирме или организации, а вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как среднюю. Я рекомендую отложить рассмотрение таких угроз до следующей стратегической сессии (на 3–6 месяцев). Возможно, что за это время либо экспертная оценка вероятности наступления события возрастет, либо оценка тяжести последствий увеличится. Или напротив, проблема сама собой рассосется.

В правом среднем квадрате располагаются угрозы, которые в случае реализации нанесут компании ущерб средней тяжести, а вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как незначительную. Я рекомендую поступить с такими угрозами также, как в предыдущем случае.

В правом верхнем углу матрицы расположены угрозы, которые в случае реализации наносят очень серьезный ущерб фирме или организации, но вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как незначительную. Поскольку таких угроз может быть выявлено / придумано очень много – см. эпиграф, а ресурсов всегда мало, моя рекомендация – молиться и надеяться на русский авось.

В левом нижнем углу матрицы расположены угрозы, которые в случае реализации не наносят серьезного ущерба фирме или организации, но вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как очень высокую. Я рекомендую рассматривать такие угрозы по мере их актуализации.

В центральном квадрате матрицы расположены угрозы, которые в случае реализации нанесут ущерб средней тяжести, и вероятность наступления этих событий в ближайшей перспективе эксперты оценивают как среднюю. Такие угрозы я рекомендую рассматривать в третью очередь.

Угрозы второй очереди расположены в среднем верхнем (тяжелые последствия, средняя вероятность наступления) и левом среднем (последствия средней тяжести, высокая вероятность скорого наступления) квадратах матрицы.

В самую первую очередь внимание и ресурсы организации должны быть сконцентрированы на отражении угроз, несущих тяжелые последствия и имеющих высокую вероятность актуализации в ближайшей перспективе. Левый верхний квадрат матрицы оценки внешних угроз.

**Таблица 3.2. Матрица оценки внешних угроз. Гильдия Маркетологов**

2015		Вероятность реализации в ближней перспективе		
		Высокая	Средняя	Малая
Тяжесть последствий в случае реализации	Сильная		В ходе обсуждения новой стратегии в Гильдии произойдет глубокий раскол между сторонниками различных вариантов и организация потеряет работоспособность	В ходе дальнейшего огосударствления экономики будет совершен возврат к директивному планированию и маркетинг станет не нужен
	Средняя		Воспользовавшись наработками Гильдии, бюрократы отстранят нас от дальнейшего участия в работе над проф. стандартами	В ходе усиления экономического кризиса доходы членов Гильдии сократятся и они в массовом порядке откажутся уплачивать членские взносы
	Слабая		Другие профессиональные ассоциации быстрее Гильдии реализуют имеющиеся рыночные возможности	

Источник: Комитет по Стратегии НП «Гильдия Маркетологов»; собственные разработки автора.

В ходе обсуждения внешних угроз члены Комитета по Стратегии «Гильдии Маркетологов» сошлись во мнении, что наибольшую опасность представляет угроза раскола между сторонниками различных вариантов развития организации с дальнейшим соперничеством различных лагерей, конфликтами и потерей работоспособности. В этой связи было решено проводить работу над стратегией в максимально открытом (для членов Гильдии) режиме, с использованием механизмов публичного обсуждения ключевых вопросов, вовлечения максимально возможного числа «активистов» в обсуждение и последующую конкретную работу. При принятии тех или иных стратегических решений максимально задействовать демократические процедуры.

Второй по значимости угрозой была признана опасность отстранения Гильдии от процессов принятия решений по вопросам утверждения профессиональных и образовательных стандартов в области маркетинга, аттестации и аккредитации специалистов, учебных программ, учебных заведений и т.д. на этапе, когда большая часть содержательной работы уже

будет проделана членами Гильдии на общественных началах. Для того чтобы снизить эту угрозу было решено проводить работу по разработке профессионального стандарта в области маркетинга в тесном сотрудничестве с Министерством труда, РСПП, МТПП, Советами по профессиональным компетенциям и другими организациями, по возможности соблюдая установленные ими регламенты проведения работ, если таковые имеются. В частности, летом 2015 года Гильдия Маркетологов стала полноправным членом МТПП и ТПП РФ, а осенью того же года вступила в Ассоциацию участников финансового рынка при которой активно формировались Советы по профессиональным компетенциям.

Угроза возврата к директивному планированию, в случае ее реализации, безусловно, обладает негативным потенциалом исключительной разрушительной силы для всех ориентированных на рынок игроков. В первую очередь, для маркетологов (специалистов по взаимодействию организаций с рынком) и их объединений. Однако вероятность такого развития событий в обозримой перспективе (5–7 лет), в условиях неоднократно декларировавшейся на самом высоком политическом уровне приверженности руководства страны рыночному курсу и объявленной на 2016–2018 годы программы приватизации государственных активов, была признана крайне малой.

Также маловероятной была признана угроза массового снижения уровня доходов членов Гильдии Маркетологов, объединяющей экспертов и специалистов высокого уровня, в т. ч. более 20 докторов наук, более 40 кандидатов наук, более 30 предпринимателей, более 60 директоров по маркетингу крупных и средних компаний. Из опыта предыдущего кризиса (2009 год) нам было известно, что временные трудности, связанные со сменой места работы могут испытать от 5 до 15% членов Гильдии. Гильдия всегда шла навстречу своим членам, испытывающим временные трудности. А они в основной своей массе после преодоления своих затруднений возвращались к активному членству в Гильдии.

Угрозы, связанные с возможными успехами других профессиональных объединений, по сути, не являются угрозами для «Гильдии Маркетологов». Персональное членство в «Гильдии Маркетологов» позволяет поддерживать на личном уровне хорошие рабочие отношения со многими другими профессиональными объединениями. С некоторыми из них уже были подписаны формальные договора о сотрудничестве и взаимной поддержке. Так же было решено активизировать дальнейшую работу в этом направлении. Уже в марте 2016 года были подписаны соглашения о сотрудничестве с Национальной ассоциацией корпоративных директоров (НАКД) и Международной ассоциацией деловых коммуникаций (IABC Russia). В июне 2016 года было продлено соглашение о сотрудничестве с Ассоциацией консалтинговых компаний АСКОНКО.

Таблица 3.3. Матрица оценки внешних угроз. ТГУ

2015		Вероятность реализации в ближней перспективе		
		Высокая	Средняя	Малая
Тяжесть последствий в случае реализации	Сильная	Снижение финансирования, сокращение персонала, ухудшение условий и уровня оплаты труда Ухудшение демографической ситуации в городе Тольятти и в стране в целом	Повышение конкуренции на российском рынке образовательных услуг, в т.ч. – со стороны международных образовательных центров Потеря управляемости университетом вследствие изменения законодательства	
	Средняя	Новые требования государства к качеству образования: ужесточение лицензионных и аккредитационных требований	Снижение конкурентоспособности ТГУ из-за недостаточного знания английского языка преподавателями, слабой IT-подготовки, низкого уровня цитируемости	
	Слабая		Отсутствие реальной конкуренции среди фирм, обеспечивающих ТГУ техническую поддержку и оказание услуг	Снижение качества подготовки в школах

Источник: Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года; собственные разработки автора.

Снижение финансирования, сокращение персонала, ухудшение условий и уровня оплаты труда преподавателей и сотрудников ТГУ – это не просто угроза, которая может реализоваться в течении ближайшего времени. Это уже (в 2015 году) печальная реальность. Собственно, стратегия университета до 2020 года в первую очередь направлена на отражение этой внешней проблемы.

Ухудшение демографической ситуации в городе Тольятти и в стране в целом – это тоже реальность. Противостоять ей у ТГУ (так же, как у города Тольятти) нет никакой возможности. Но можно (и нужно) эту неблагоприятную характеристику внешней среды учитывать при разработке стратегии университета. В частности, ТГУ необходимо расширить возрастные границы целевых аудиторий, на которые нацелены программы дополнительного профессионального образования, предлагаемые университетом.

Противостоять повышению конкуренции на российском рынке образовательных услуг, в т.ч. со стороны международных образовательных центров ТГУ может путем усиления собственных позиций на российском рынке образовательных услуг, в т.ч. создавая совместные программы с ведущими российскими и иностранными вузами.

Потеря управляемости университетом вследствие изменения законодательства является очень серьезной угрозой. Для ее смягчения необходимо совершенствовать систему управления университетом, заранее готовя ее к работе в условиях законодательной турбулентности.

Новые требования государства к качеству образования: ужесточение лицензионных и аккредитационных требований

также является серьезной угрозой для ТГУ. Для ее нейтрализации необходимо в кратчайшие сроки нарастить компетенции в области соответствия новым требованиям регулирования образования. Без сомнения, это направление является одним из приоритетных при решении о распределении ресурсов стратегического развития.

Снижение конкурентоспособности ТГУ из-за недостаточного знания английского языка преподавателями, слабой IT-подготовки, низкого уровня цитируемости является угрозой средней значимости. Все необходимые материальные ресурсы для ее устранения у ТГУ имеются. Необходимо лишь держать этот вопрос в фокусе административного внимания.

Отсутствие реальной конкуренции среди фирм, обеспечивающих ТГУ техническую поддержку и оказание услуг, является незначительной угрозой. Решить данную проблему административным путем достаточно просто. Для этого надо поменять регламенты и проводить открытые конкурсы на заключение соответствующих контрактов. В городе, где очень высок уровень скрытой безработицы среди квалифицированных специалистов, высвобождаемых с предприятий АвтоВАЗа и его смежников, борьба за сервисные контракты ТГУ должна развернуться нешуточная. Открытость, антикоррупционный контроль, конкуренция поставщиков должны привести к снижению контрактных цен и повышению качества предоставляемых услуг. В конце концов, часть таких контактов вполне могли бы получить (на конкурсной основе) компании, созданные преподавателями, сотрудниками, аспирантами и студентами самого университета.

Снижение качества подготовки в школах является угрозой, перманентно действующей на протяжении последних 25–30 лет. Так что из угрозы она уже превратилась просто в фактор внешней среды, да – весьма не благоприятный. Как шутят оптимисты, «качество подготовки в общеобразовательной школе за последние два десятилетия упало так низко, что дальше ему уже падать некуда, и изменения теперь возможны только к лучшему».

**Таблица 3.4. Матрица оценки внешних угроз. г. Тольятти**

2015		Вероятность реализации в ближней перспективе		
		Высокая	Средняя	Малая
Тяжесть последствий в случае реализации	Сильная	Молодежь уезжает Город не развивается Снижение инвестиций Низкий спрос на продукцию автопрома и химпрома		
	Средняя	Плохое состояние набережной		Ухудшение экологии
	Слабая	Налоги уходят в центр		

Источник: Институт социального маркетинга «Инсомар», декабрь 2015; собственные разработки автора.

**Таблица 3.5. Матрица оценки внешних угроз «Энский дом печати». 2015 год**

2015		Вероятность реализации в ближней перспективе		
		Высокая	Средняя	Малая
Тяжесть последствий в случае реализации	Сильная	Дальнейшее снижение тиражей региональных газет и журналов и спроса на услуги типографии	Рост цен на бумагу	Приватизация предприятия и перепрофилирование деятельности новыми собственниками
	Средняя	Увеличение налогов Рост дебиторской задолженности	Снижение ставок арендной платы Уменьшение количества арендаторов	Возможен уход части квалифицированных специалистов, недовольных уровнем оплаты труда Уменьшение спроса на упаковку
	Слабая	Запрет (собственника) на заключение долгосрочных договоров аренды		

Источник: Комитет по Стратегии в составе Совета директоров.

Наиболее значительной внешней угрозой для «Энского дома печати» является дальнейшее сокращение тиражей газет и журналов, и платежеспособного спроса на услуги по их печати. Собственно, это реальность, в которой полиграфия живет последние десять лет. Противостоять этой реальности на глобальном уровне не может не только отдельно взятое предприятие, но и отрасль в целом. В этих условиях «Энскому дому печати» остается только удерживать наиболее ценных платежеспособных заказчиков с помощью программ лояльности и наращивать долю доходов от иных направлений: изготовление упаковки, печать рекламных материалов, поступления от аренды помещений.

Рост цен на бумагу (на долю этой статьи приходится более половины всех издержек «Энского дома печати») в течении многих последних лет также был в числе наиболее значимых внешних угроз. Поскольку цены на бумагу формируются на бирже, противостоять этому отдельно взятое предприятие не имеет возможностей. И это в условиях, когда собственник требует снижения издержек на 5–10% в год. Но нет худа без добра. В условиях начавшегося в 2014 году кризиса значительный рост цен на бумагу в ближайшие годы представляется маловероятным. При определенных условиях возможно (хотя и маловероятно) даже небольшое снижение цен в 2016–2017 годах.

Рост дебиторской задолженности в 2015 году перешел из разряда «высокая вероятность» в категорию «наступившее событие». Противопоставить этой угрозе предприятие может только более активную работу с дебиторами и ужесточение финансовых условий: введение 100% предоплаты работ. Однако последняя мера может неблагоприятно сказаться на конкурентоспособности и рыночной доле «Энского дома печати».

А вот увеличение налогов пока (до конца 2016 года) так и оставалось гипотетической угрозой, но уже в 2017 году она вполне может реализоваться. Финансовый блок правительства начал «готовить» президента и общество к такому развитию событий еще до выборов в Государственную думу. И противопоставить этот угрозе нашему предприятию нечего.

Что касается приватизации, то на мой взгляд, по крайней мере, до конца 2018 года эта угроза так и останется гипотетической. Получить за предприятие «реальную цену» в ближайшие годы представляется практически невозможным, а продать имущественный комплекс, работающее предприятие (заработная плата и налоги выплачиваются вовремя, есть даже небольшая прибыль) и 12 гектаров земли почти в самом центре областной столицы за бесценок – это чревато привлечением внимания различных следственных и правоохранительных органов. Чиновники Росимущества вряд ли пойдут на такой бессмысленный риск. Так что, скорее всего, по-прежнему «Энский дом печати» будет выставляться на продажу по «справедливой цене». Желающих заплатить такую цену по-прежнему не будет находиться. Конкурс будет объявляться несостоявшимся и переноситься на следующий год. Это мое личное мнение.

Запрет собственника на заключение долгосрочных договоров аренды, это уже практически свершившийся факт. Ну, не полный запрет, а скажем так, крайне негативное отношение к долгосрочным (и среднесрочным тоже) договорам с арендаторами. Только на год. Почему-то чиновники считают, что долгосрочный (5 лет) договор аренды является негативным бременем, которое может отпугнуть потенциального покупателя при чаемой ими приватизации, в то время как, на мой взгляд, долгосрочный договор с «якорным» арендатором (на 5 лет, как правило, хотя взять не 50–100 кв. м, а 500–1500) только повысит привлекательность объекта, особенно в условиях кризиса, когда хороших арендаторов еще поискать надо.

Уход квалифицированных специалистов в 2015 (и следующим) году признан маловероятной угрозой в связи с тем, что те специалисты, которые хотели покинуть предприятие, уже сделали это в период «высокой конъюнктуры» на рынке труда в 2005–2007 годах (некоторые из ушедших тогда, позднее вернулись) и 2011–2013 годах. А в условиях экономического кризиса и крайней неопределенности на рынке труда количество желающих сменить работу (еще раз отмечу: заработная плата выплачивается в срок и в полном объеме) резко сокращается, тем более что специалистам узкого профиля (полиграфистам) и в хорошие времена найти в своем городе работу по специальности не просто.

Уменьшение спроса на упаковку также было признано маловероятным событием. Дело в том, что в областном центре этот спрос формируется в основном крупными торговыми

предприятиями («сетями»), а их доля в региональном обороте розничной торговли увеличивается последние 10–15 лет, а в кризисные периоды – даже более высокими темпами, чем в благополучные.

## 4. PESTLE – анализ

Большая часть угроз для бизнеса, а также почти все благоприятные возможности имеют источники во внешней среде, включающей политические (P), экономические (E), социально-демографические (S), технологические (T), законодательные (L) и географические-экологические (E) факторы.

Часто, и справедливо, главной угрозой для фирмы или организации называют действия ее конкурентов. Но если не брать во внимание крайние и по большей части административно, а то и уголовно наказуемые формы конкурентной борьбы – также, как похищение коммерческой информации, препятствование заключению сделок, нарушение логистики и т.п., то основные направления конкурентной борьбы как раз и состоят в том, что наши конкуренты стремятся к тому, чтобы опередить нас в использовании благоприятных возможностей, предоставляемых внешней средой и отразить те угрозы, которые из нее исходят лучше и быстрее нас.

### (P) – Политические факторы

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

**Фридрих Энгельс**

Политическую систему, сложившуюся в России к середине второго десятилетия XXI века, 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 внешним и внутренним 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 века. А именно:

- непосредственная угроза распада России на «удельные княжества», «зоны влияния» и «внешне управляемые территории», абсолютно реальная в течении 90-х годов прошлого века, если и не исчезла навсегда, то уж, во всяком случае, перестала быть актуальной в среднесрочной перспективе (5–10 лет);
- в 2000 году, после более чем 10-летнего перманентного спада был восстановлен реальный экономический рост. До 2008 года его темпы составляли 5,5–9% в год. И номинальные макроэкономические показатели вернулись в диапазон, характерный для стран со средним уровнем экономического развития. После короткого, но глубокого спада 2009 года (ВВП сократился на 8%, промышленное производство – на 12%, инвестиции – на

16%) ключевые макроэкономические показатели вновь пошли в рост, но уже с темпами не превышающими 3,5–4,5% годового роста. В 2014 году экономика России (и здесь не обошлось без политического фактора) показала практически нулевой рост. В 2015-м снижение ВВП составило 3,7%, промышленного производства – 4,5%, инвестиций – 7,5%;

- адекватно внутренним экономическим успехам укрепились позиции страны на мировых рынках (в первую очередь – сырья и материалов) и в мировой политике. Весной – осенью 2014 года западная коалиция во главе с США попыталась организовать международную изоляцию России в связи с событиями в Украине и народным волеизъявлением в Крыму. Однако, неучастие в антироссийских санкциях таких влиятельных стран, как Китай, Индия, Бразилия и Индонезия провалило эту инициативу. А после успешного завершения весной 2016 года активной фазы участия российских военно-космических сил (ВКС) в сирийском конфликте, даже западному блоку пришлось де факто признать возвращение России в «Клуб великих держав»;
- значительных успехов удалось достичь в борьбе с организованной преступностью и ее влиянием на бизнес. Часть преступных группировок была разгромлена правоохранительными органами. Еще большая часть была уничтожена в борьбе между собой. Силовое давление на бизнес в целом приняло более цивилизованные формы, чем рэкет и открытый бандитизм;
- крупный бизнес, обеспечивающий около 25% рабочих мест и 45% совокупного производства, лишен возможности прямого влияния на внутреннюю и внешнюю политику в стране. Политическая элита мягко подталкивает бизнес-элику 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 годы 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. Угроза возможных рейдерских атак, подержанных заинтересованными бюрократическими группами, в т.ч. и сотрудниками силовых и правоохранительных структур повышает риски и издержки ведения бизнеса в России.

Повлиять на бизнес компании, как в благоприятную, так и в неблагоприятную сторону, могут также изменения во внешнеполитических и внешнеэкономических отношениях России с другими странами.

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

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

В результате компании по борьбе с контрафактной продукцией 2005–2007 годов пострадали такие компании, как «Евросеть», «Моторола», «Техносила».

Принятие поправок к закону «О долевом строительстве...» в 2005 году привело к снижению темпов ввода жилья в Москве и взлету цен на 80% за следующий год.

Ответные санкции со стороны России, введенные во второй половине 2014 года в отношении поставщиков продовольственных товаров из стран, присоединившихся к антироссийской коалиции, больно ударили по бизнесу не только европейских производителей, но и их российских партнеров, прежде всего дистрибуторов. Одновременно эти ограничения создали новые благоприятные возможности для поставщиков продукции из Беларуси и Казахстана, а также для российских производителей, которые смогли заняться «импортзамещением». В частности, производство мяса птицы в России, и без того находившееся на подъеме, в течении следующего года после введения ответных санкций, выросло на 25%.

Успешное проведение российскими ВКС боевой операции в Сирии (2015–2016) привело к кратному росту заказов на российскую военную технику и стрелковое оружие со стороны ряда азиатских стран.

НП «Гильдия Маркетологов» является профессиональной общественной организацией не участвующей в политике. Источником финансирования Гильдии являются членские взносы. Никаких грантов, заказов, пожертвований или иных источников финансирования из-за рубежа Гильдия не имеет. Так что политическая ситуация оказывает на деятельность Гильдии Маркетологов незначительное влияние.

А вот на бизнес «Энского дома печати» политические коллизии оказывают самое непосредственное влияние. Отмена губернаторских выборов в начале XXI века существенно сокра-

тила спрос на услуги печати листовок, брошюр, газет и других агитационных материалов. Возвращение губернаторских выборов и особенно общее оживление политической борьбы в избирательном цикле 2016–2018 годов. обещает заметно повысить спрос на услуги оперативной многотиражной печати агитационных материалов.

## **(Е) – экономические факторы**

*Ответы экономистов – это вопросы для политиков!*  
**Джоан Вайолетт Робинсон, британский экономист**

*...а также – для бизнесменов и маркетологов!*  
**Игорь Березин**

Экономическая ситуация в стране является наиболее значимым фактором, оказывающим влияние на положение любой компании, любого бизнеса, любой организации, города или региона. И 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 и динамика валового внутреннего продукта (ВВП)
- Динамика инвестиций в основной капитал
- Показатели грузооборота транспорта
- Объем и динамика строительства
- Объем и динамика строительства жилья
- Объем и динамика экспорта и импорта
- Показатели федерального (регионального) бюджетов
- Показатели занятости и безработицы
- Размер и динамика заработной платы (по стране, по региону, по отрасли)
- Размер и динамика совокупных доходов населения
- Размер и динамика совокупных расходов населения
- Показатели оборота розничной торговли
- Инфляция потребительского рынка
- Инфляция промышленных рынков
- Курс национальной валюты по отношению к доллару США (и евро)
- Показатели динамики денежной массы

- Объем и динамика кредитных вложений (и кредитования населения)
- Ключевые ставки кредитования
- Объем и динамика сбережений населения

**Таблица 4.1. 20 ключевых макроэкономических показателей. 2013–2016 годы**

Показатель	Единица измерения	2013	2014	2015	2016
Объем ВВП	Трлн руб.	66	76	83	86
Динамика ВВП	%	1,3	0,7	-3,7	-0,2
Инвестиции в основной капитал	%	-0,3	-2,5	-8,5	-1,5
ИПЦ / инфляция	%	6,5	11,5	12,9	5,5
Безработица	Млн чел	4,1	3,9	4,3	4,3
Экспорт	Млрд долл. США	523	497	340	280
Импорт	Млрд долл. США	343	308	194	190
Строительство	%	-1,5	-4,5	-7	-4,5
Строительство жилья	Млн кв. м	71	81	84	80
Грузооборот транспорта	Млрд тон./км	5080	5075	5090	5180
Объем денежной массы (М2)	Трлн руб.	29	30,5	33	36,5
Курс рубля	Руб. / долл.	32	39	62	66
Кредиты организациям	Трлн руб.	23	26,5	32	34
Кредиты физ. лицам	Трлн руб.	9	11	10,75	10,7
Доходы населения	Трлн руб.	44	48	53	54
Средняя заработная плата	Тыс. руб. мес.	30	32,6	34	36
Оборот розничной торговли	Трлн руб.	23,7	26,3	27,6	28,2
Оборот розничной торговли	%	3,9	0,5	-7,2	-5
Сбережения депозиты физ. лиц	Трлн руб.	16,2	18,1	21,5	23,7
Доходы консолид. бюджета РФ	Трлн руб.	24,1	26,35	26,5	26

Специалисты различают четыре стадии экономического цикла: подъем, кризис, спад, стагнацию. На стадии подъема растет спрос и выпуск продукции большинства отраслей (хотя и на этой стадии есть отрасли и тем более отдельные бизнесы, которые 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 высокими темпами. 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 как бы 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 есть отрасли и тем более отдельные бизнесы, которые продолжают динамично расти). Прибыль компаний сокращается. Растет 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 темпами существенно меньшими темпов роста 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) падает. 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 не ярко 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, во многом будет зависеть, в какую сторону развернется экономический цикл – к подъему или спаду.

### **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). Данные по ВВП рассчитываются Росстатом ежемесячно, но публикуются ежеквартально – сначала предварительная оценка, через месяц – официальные данные, через три 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, деловую активность. Построить серьезную и ответственную деловую стратегию компании на средний срок невозможно без учета фазы делового цикла, которую отражает динамика ВВП.

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 жителей страны, получается показатель «ВВП на душу населения» – один из самых точных индикаторов уровня социально-экономического развития страны.

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 сильно 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. Понятно, что такая процедура весьма трудоемка и дорога. Ее ежегодно осуществляют (для более чем 150 стран мира) Всемирный банк и Международный валютный фонд, а также ЦРУ.

По их оценкам ВВП России в 2014 году составлял порядка 3–3,5 Трлн долл. США по паритету покупательной способности (ППС). А курс рубля по ППС составлял в тот год 21–24 руб. за долл. США.

Методические пояснения по расчету остальных макроэкономических показателей, а также их текущее значение можно посмотреть на сайте Росстата в открытом доступе.

## (S) – социально-демографические факторы

*Существует четыре основные причины упадка царств, княжеств и республик. Это раздоры, неплодородие земель, обесценение денег и высокая смертность населения.*

**Николай Коперник,**  
(да-да, тот самый)

Численность и динамика населения страны, региона, города; возрастная и этническая структура населения, его особенности, уровень брачности и разводимости, миграционные потоки, размер и этап жизненного цикла домохозяйства, распределение доходов населения и потребительская активность относятся к

ключевым вопросам маркетингового анализа на макроуровне. От ответов на эти вопросы напрямую зависит определение потенциальной емкости любого потребительского рынка, и перспектив его развития в долгосрочной перспективе.

Демографические волны существенно влияют на колебания спроса в таких 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 образовательных учреждений.

Работники, уходящие на пенсию, оставляют вакантные рабочие места на которые помимо безработных претендуют молодые люди, вступающие в трудовую жизнь. С увеличением численности и особенно доли неработающих пенсионеров возрастают расходы пенсионного фонда и социальных служб, общая нагрузка на работающих. С другой стороны, расширяются рынки товаров и услуг для пожилых людей. Обзор ключевых демографических тенденций в России вы найдете в **Приложении 3**.

На деятельность НП «Гильдия Маркетологов» демографические факторы практически не оказывают никакого воздействия, если не считать того факта, что два или три члена Гильдии ежегодно уходят в декретный отпуск. 😊

А вот на бизнес «Энского дома печати» демографический фактор очень сильно влияет в долгосрочной перспективе. По мере «замещения поколений» на смену читателям газет и журналов приходят читатели постов и эсэмэсок. Спрос на печатную продукцию снижается.

Для Тольяттинского госуниверситета (ТГУ) демографические факторы являются одними из наиболее значимых факторов внешней среды. Резкое сокращение рождаемости в России с начала и на протяжении всех 90-х годов прошлого века привело к тому, что сформировались малочисленные поколения 1994–1999 (нынешние студенты) и 2000–2005 г.р. (будущие студенты). Восстановление рождаемости началось только после 2006 года. Так что роста числа абитуриентов за счет чисто демографического фактора придется подождать до 2024–2026 годов, а это период, выходящий далеко за рамки горизонта стратегического планирования ТГУ.

Для города Тольятти демографический фактор является, возможно, самым значимым фактором внешней среды. Ключевая проблема города – снижение численности населения. Как в связи с невысокой рождаемостью, так и (особенно) в связи с отрицательным миграционным ростом. Проще говоря, люди уезжают из Тольятти. В первую очередь, молодежь (до 35 лет). И одна из ключевых стратегических развилок для Тольятти состоит в том, что надо либо как-то обратить этот процесс вспять (создание привлекательных для молодежи рабочих мест, развитие соответствующих отраслей, строительство жилья), либо взять процесс сокращения численности населения города под контроль и сделать его управляемым. Такая политика называется «управ-

ляемая депопуляция». Она имеет право на существование, хотя и крайне неприятна с морально-этической точки зрения.

Завершить социально-демографический раздел хочу информацией о распределении доходов населения в первой половине 2016 года.

**Таблица 4.2. Распределение населения России по уровню дохода. 1 кв. 2016 года**

Диапазон дохода тыс. руб. в мес.	% населения	Млн чел.	Совокупный доход группы. Млрд руб. мес.
Более 60	6,5	9,5	850
45–60	7	10,25	520
27–45	21	30,75	1060
19–27	19	28	620
10–19	30	44	640
Менее 10	16,5	24	160
Итого	100	146,5	3850

Источник – Росстат, расчеты – автора.

## (Т) – технологические факторы

*Грандиозные изобретения делаются в лабораториях.  
Великие товары создаются в отделах маркетинга*

**Уильям Давидоу**

Технологические факторы весьма разнообразны и сильно специфичны. Их надо анализировать применительно к каждой конкретной отрасли. Разве что информационные технологии и их развитие оказывают влияние практически на все прочие отрасли.

Технологии работы некоммерческих партнерств к числу которых относится «Гильдия Маркетологов» не претерпели больших изменений за последние 10–15 лет. Последней по времени технической новацией в этой сфере стало активное использование социальных сетей для поддержания контактов между членами профессиональных сообществ. Гильдия создала свои группы в нескольких социальных сетях в 2012 году. Наиболее релевантной целям Гильдии оказалась группа в социальной сети Facebook <https://www.facebook.com/groups/marketologi/>, в которой к началу 2017 года более 5700 членов.

А вот технологии маркетинговой работы постоянно развиваются. Сегодня горячими темами являются: облачные сервисы, коммуницирование в социальных сетях, работа с «Большими данными». К моменту выхода этой книги наверняка появится что-то новое.

Для ТГУ главные технологии связаны с образовательным процессом. Прежде всего это технологии дистанционного и онлайн-обучения; использование информационных техноло-

гий в учебном процессе.

Для города Тольятти важную роль играют технологии строительства: жилого, дорожного, инфраструктурного. Технологии, связанные с ключевыми отраслями: автомобилестроение и нефтехимия, а также технологии, связанные с потенциальными «локомотивными» отраслями: оптовой торговлей, логистикой, здравоохранением, водными видами рекреации.

Для «Энского дома печати» главными технологиями, по понятным причинам, являются полиграфические технологии.

## (L) – законодательные факторы

*И содрав гонорар неумеренный, восклицал мой присяжный  
поверенный:*

*«Перед вами стоит гражданин – чище снега с альпийских вершин!»*

**Николай Некрасов**

Для любого субъекта, будь то коммерческое предприятие, некоммерческое партнерство, вуз, город или целый регион, исключительную важность представляют правовые основы его деятельности: от регистрации и до порядка ликвидации.

Для НП «Гильдия Маркетологов» это законодательные акты, регулирующие некоммерческую сферу. Для города Тольятти – «Закон о местном самоуправлении» и все сопутствующие ему подзаконные акты. Для ТГУ – «Закон об образовании», постановления и распоряжения Министерства образования и его территориальных управлений, в частности – по Самарской области. Для «Энского дома печати» – гражданский кодекс РФ (как и для всех остальных), постановления правительства, распоряжения Росимущества и Роспечати.

К законодательным факторам относятся и налоговые режимы, включающие возможности получения льгот и послаблений, и регулирование на общих основаниях или по особым правилам.

Мы не будем здесь подробно останавливаться на анализе законодательных факторов и налогообложения, поскольку этот вопрос относится скорее к сфере финансового, а не маркетингового анализа. Просто перечислю те законы, которые касаются практически каждого хозяйствующего субъекта:

- **Гражданский кодекс** (IV часть);
- **«Закон о рекламе»** (1 июля 2006 года вступила в силу новая редакция этого закона, и с тех пор в него были внесены десятки дополнительных ограничений);
- **«Закон о конкуренции»** (активно применяется Федеральной Антимонопольной Службой России против тех, кто злоупотребляет доминирующим положением на рынке; в число «злоупотребителей» неоднократно попадали небольшие предприятия типа сельпо);
- **«Закон о банкротстве»** (ранее активно использовался для рейдерских захватов собственности, о чем много писали рос-

сийские СМИ, в частности журнал «Эксперт» называл его «худшим законом России»);

- **«Закон о персональном банкротстве»** (новация 2015 года);
- **«Закон о торговле»** (с многочисленными дополнениями, в частности в 2016 году снизившими максимальный размер «ретробонусов» от поставщиков розничному предприятию до 5%);
- **«Закон о защите персональных данных»** (чрезвычайно усложняющий работу с базами данных потребителей);
- **«Законы о защите прав интеллектуальной собственности».**

В сферу же собственно маркетингового анализа, особенно при выходе на новые отраслевые, а также на зарубежные рынки нужно включить следующие вопросы:

- насколько благоприятны / неблагоприятны режимы налогообложения и регулирования (лицензирования) в рассматриваемой отрасли?
- есть ли возможности получения послаблений и / или льгот?
- возможно ли получение государственной поддержки в той или иной форме?
- каковы перспективы изменения в налогообложении в ближайшие 2–4 года?
- каковы перспективы изменения регулирования в ближайшие 2–4 года?

## (Е) – географические-экологические факторы

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

**Лебедев-Кумач**

Российская Федерация занимает первое место в мире по общей площади территории – 17 млн кв. км. Это почти восьмая часть суши. 45% территории страны занимают леса, 19% – олени пастбища, 13% – сельскохозяйственные угодья (220 млн гектаров), 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 большого 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 компании, перед этим бизнесом могут открыться большие перспективы.

В начале 90-х Россию ежегодно посещало около одного миллиона иностранных туристов в год. Во второй половине 90-х их количество возросло до 2,5–4 млн в год и стабилизировалось на этом уровне вплоть до 2015 года. При решении проблем, сдерживающих развитие туристической отрасли, этот поток реаль-

но может возрасти до 6–9 млн человек в год. А при не решении, количество иностранных туристов, посещающих нашу страну, может начать сокращаться. Такое сокращение уже происходило в 2004–2005 годах при замечательной международной обстановке. Следующая волна снижения заграничного турпотока накатил в 2014–2015 годы и была обусловлена политикой международной изоляции, которую попытались осуществить в отношении России страны Атлантической коалиции.

География НП «Гильдия Маркетологов» представлена прежде всего Москвой, где сосредоточено более половины членов партнерства. В 33 крупных городах России проживает около трети членов Гильдии. Менее 10% Гильдии проживают в Казахстане, Беларуси, Израиле, Болгарии, Чехии, Хорватии, Германии, Франции и США.

География ТГУ – это прежде всего г. Тольятти, Самарская область, средняя Волга и 125 иностранных студентов (2%), а к 2020 году их количество должно увеличиться более чем в два раза.

География г. Тольятти жестко обусловлена местом его расположения.

География «Энского дома печати» на 98% ограничена Энской областью.

Экологическая проблематика очень важна для предприятий и организаций так или иначе связанных с этой сферой. Например, для выпускающих оборудование по очистке воздуха или воды или занятых переработкой мусора. Осуществляющих контроль за вредными выбросами, или производящих (обслуживающих) контрольно-измерительные приборы. Вокруг экологической тематики очень много различных спекуляций, вплоть до политических партий, сделавших экологическую проблематику ядром своей стратегии. Мы в них участвовать не будем, тем более что ни ТГУ, ни «Гильдия Маркетологов», ни «Энский дом печати» не имеют непосредственного отношения к теме экологии.

При проведении маркетингового анализа имеет смысл задать себе следующие вопросы:

- в какой мере экологическое законодательство в нашей стране благоприятно / неблагоприятно для нашей компании?
- каковы перспективы изменения экологических норм в нашей сфере и каково возможное влияние этих изменений на наш бизнес?
- могут ли наши продукты (товары, услуги) способствовать решению актуальных экологических проблем в нашем городе / стране?
- возможно ли получение государственной поддержки в той или иной форме по «экологическим основаниям»?
- можно ли использовать экологическую тематику при позиционировании и продвижении (реклама, PR) наших продуктов (товаров, услуг) и компании в целом?

## 5. Оценка внешних угроз по схеме Майкла Портера

*Маркетинг есть просто цивилизованная форма ведения военных действий, где большинство сражений выигрывается словами, идеями и тренированным мышлением.*

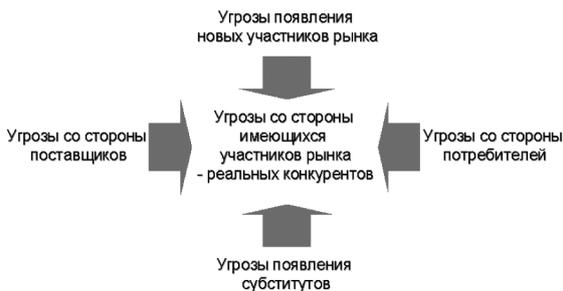
**Альберт Эйвори, Джек Траут**

В середине 70-х годов XX века Майкл Портер предложил весьма простую схему для анализа угроз, которые могут возникнуть для любой компании (см. Схему 5.1).

Угрозы проистекают от пяти сил<sup>1</sup>, 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, которые могли бы предложить товары и услуги, которые могли бы выступить в качестве субститутов (заменителей) тех, что сегодня предлагает наша фирма и ее реальные конкуренты;
- компаний, осуществляющих поставки необходимой нам продукции, будь то сырье, оборудование, комплектующие, готовая продукция и т.п.;
- компаний (или физических лиц), являющихся потребителями наших товаров или услуг.

**Схема 5.1. Пять сил Портера: общий вид**



Угрозы со стороны имеющих конкурентов – постоянно действующий фактор. Конкурентная борьба не прекращается ни на минуту. Она может носить более острую или более мягкую форму,

<sup>1</sup> Поэтому эту схему иногда называют «Пять сил Портера». Для полного ознакомления с концепцией Портера рекомендую прочесть его книгу «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

она может вестись открыто или латентно, она может принимать весьма жесткие формы или вестись по джентльменским правилам. Но она всегда есть. Наиболее остро конкурентная борьба ведется на стагнирующих или вяло растущих рынках. Поскольку, за редким исключением, ведущие производители всегда планируют расширение производства, рост продаж, а следовательно, увеличение своей доли рынка за счет конкурентов. Единственный способ противостояния этой угрозе состоит в постоянном отслеживании действий конкурентов и активном ведении конкурентной борьбы с использованием всех законных методов и приемов современного маркетинга и менеджмента. О конкурентах нас должно интересовать все. Ключевые вопросы о конкурентах, предложенные Майклом Портером:

- 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?**

А также:

- Какими ресурсами обладает конкурент?
- Какие из этих ресурсов являются уникальными?
- Каких ресурсов не хватает конкуренту?
- Удовлетворен ли конкурент своей текущей позицией?
- Какие вероятные действия или изменения стратегии может предпринять?
- Каковы его наиболее уязвимые места?
- Что может вызвать наиболее сильные ответные меры с его 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 (он привлекает инвесторов), с высокими темпами роста, с низкими входными барьерами<sup>2</sup>. Противостоять этой угрозе можно с помощью занятия всех имеющихся сегментов и ниш рынка –

<sup>2</sup> 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 по аренде земельных участков (и доступа к другим ограниченным ресурсам: воде, частотам и т.д.), патенты, необходимый уровень рекламной поддержки, наличие квалифицированных кадров.

тактика «выжженной земли», а также повышая уровень входных барьеров на рынок.

Проанализировать стоит не только барьеры входа, но и барьеры выхода из отрасли (с рынка). В зависимости от того, каковы те и другие барьеры будет различаться и уровень доходности. Вот еще одна матрица от Майкла Портера – см. Схему 5.2.

**Схема 5.2. 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, носит смертельный характер для 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. Однако с 2010 года интерес к «винилу» начал возрождаться, и в 2015 году в Европе было продано более 3 млн виниловых дисков, а в США – более 10 млн.
- Крупные торговые центры: гипермаркеты, «моллы», «каньоны» убивают бизнес специализированных независимых магазинов, и последним приходится выстраиваться в сети. А вот магазинчики фермерских продуктов сопротивляются экспансии крупных торговых сетей достаточно успешно.

Противостоять процессу появления субститутутов очень трудно, но отдельные удачные примеры такого противостояния можно привести. Так производители принадлежностей для бритвы – станков, лезвий, кремов и т.п. – вот уже более 60 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 годы XX века успешно отбили атаку на свой рынок со стороны произво-

лей аппаратов и пленки для «моментальной фотографии». А вот с наступлением «цифры» они справиться не смогли. (Как я и предсказывал это в своей первой книге по «Маркетинговому анализу». М.: Эксмо, 2002 – 400 с.)

Еще недавно казалось что Polaroid отправит пленочные фото на «свалку истории». Ан нет он сам там оказался. Первая процедура банкротства была начата еще в 2001 году. В декабре 2008 года Polaroid объявил себя банкротом второй раз. В январе 2010 года креативным директором Polaroid стала певица Lady Gaga, а через год публике были представлены плоды их сотрудничества: новый модельный ряд Polaroid Grey Label и первый продукт этой линейки — портативный принтер Polaroid GL10. Но это не помогло и в декабре 2014 года 65% акций компании Polaroid были проданы всего за \$70 млн Покупателем остатков былого величия стала американская семья Pohlad из Миннесоты.

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 в диверсификации поставщиков, с одной стороны. В идеальном случае по каждой поставляемой позиции или группе компании следует иметь не менее четырех 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 максимально возможную долю сбыта. В идеальном случае эта доля может достигать 100%.

Для анализа распределения рыночной силы в канале поставки применяют следующий алгоритм. Сначала необходимо определить долю каждого поставщика в общем объеме «наших» закупок, затем надо постараться оценить, какую долю составляют «наши» покупки в общем объеме реализации поставщика на нашем рынке.

### Схема 5.3. Матрица анализа распределения рыночной силы в канале поставки

	Доля наших закупок в объеме реализации поставщика	
Доля поставщика в наших закупках	Низкая	Высокая
Высокая	Сила на стороне поставщика	Высокая взаимная зависимость
Низкая	Низкая взаимная зависимость	Сила на стороне покупателя

Источник: собственная разработка Автора. с. Березин И. С.

Если эти доли примерно равны и не велики, то имеет место ситуация невысокой взаимной зависимости. Исход переговоров в этом случае будет во многом зависеть от того, насколько хорошо обучены и мотивированы наши закупщики и превосходят ли они (или уступают) продавцам наших поставщиков. Если доли

примерно равны и велики, то имеет место ситуация высокой взаимной зависимости. И в этом случае многое будет решать квалификация и мотивация закупщиков (наших) и продавцов поставщика. Если доля конкретного поставщика в наших закупках велика, а доля наших закупок в его продажах низка, то сила на стороне поставщика. Потеря нас как покупателей будет для него не столь болезненна, как для нас потеря такого поставщика. Поставщик сможет тот небольшой объем, который мы у него приобретали предложить нашим конкурентам, или перенаправить на другие рынки. И только исключительное переговорное мастерство наших закупщиков в такой ситуации может уберечь нас от значительных уступок по цене и условиям оплаты такому поставщику. Вот почему подобной ситуации стоит избегать. Если же доля поставщика в наших закупках мала, а наших закупок в его продажах на нашем рынке велика, то закупочная сила на нашей стороне. Наверное, мы относительно легко сможем найти замену тому небольшому объему закупок, которые мы осуществляем у данного поставщика. Конечно, если только речь не идет о каком-то уникальном продукте или ингредиенте. А вот поставщик, потеряв такого крупного (для него) покупателя, как мы, не скоро сумеет перенаправить этот относительно большой (для него) объем на другие рынки или другим покупателям и понесет большие потери. Вот почему сила в цепочке поставки «фермер – гипермаркет» всегда будет на стороне гипермаркета, если только ФАС не начнет принуждать гипермаркеты к сделкам с фермерами. В этой ситуации нашим закупщикам будет проще навязать выгодные нам условия поставки по цене, срокам, способам оплаты и прочим значимым условиям. Если только продавцы поставщика не превосходят значительно наших закупщиков в мастерстве переговоров.

Поэтому периодическое направление продавцов / закупщиков на курсы повышения квалификация, включающие тренинги по ведению переговоров являются не только данью модной англо-саксонской традиции ведения бизнеса, но и зачастую весьма экономически оправданным действием. Предложенную аналитическую схему можно использовать и в «обратную сторону» – когда мы являемся поставщиками, а наши контрагенты – закупщиками.

Угрозы со стороны потребителей, напротив не относятся к числу внезапно возникающих. Большинство потребителей характеризуется достаточно высоким уровнем лояльности к однажды выбранным маркам или компаниям, хотя бы в силу инерции и трансакционных издержек (и рисков) связанным 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 сигналам, 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 стратегии.

### **Анализ по схеме Портера для компании «Сайрус Системс». 2005 год<sup>3</sup>**

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 годов 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 нашла свое отражение 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, 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 невелика, что обусловлено следующими причинами:

- высокая конкуренция;
- средний уровень доходности отрасли;
- необходимость обладать сильным интеллектуальным потен-

<sup>3</sup> Данный пример любезно был предоставлен автору слушателем программы MBA-маркетинг Высшей школы экономики (ГУ – ВШЭ) Сергеем Никрасовым, за что ему – БОЛЬШОЕ СПАСИБО.

циалом 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 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 служит 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, т.к. 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.

Давление 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 эту 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 находится у покупателей не в приоритетных статьях расхода, 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. В соответствии с этим 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 отличную от других модель предоставления услуг.

## **Анализ по схеме Портера для компании «Империял вин». 2005 год**

**Источник:** собственная разработка автора в ходе реализации конкретного консалтингового проекта. Пользуясь случаем, еще раз выражаю признательность руководителю компании «Империял вин» Олегу Волку за предоставленную возможность использовать эти материалы.

**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 компании и ее продукции, увеличивая расходы на продвижение, на 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 также, как и в случае с имеющимися уже 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 его поставлять в Россию, надежному платежеспособному дистрибьютору.

**Угроза появления субститутов.** Высокая. 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 брэндом 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 брэнда компании и продуктовых брэндов у конечных потребителей.

## **Анализ по схеме Портера для «Гильдии Маркетологов». 2015 год**

**Угрозы со стороны конкурентов.** Практически отсутствуют. Как было сказано выше, НП «Гильдия Маркетологов» является единственным в России профессиональным объединением в области маркетинга с персональным членством. Другие профессиональные объединения являются для «Гильдии Маркетологов» скорее партнерами (с некоторыми из них подписаны соглашения о сотрудничестве и информационном партнерстве), чем соперниками.

**Угроза появления новых участников рынка.** Слабо выражены. Регистрация общественного / профессионального объединения после 2011 года стала и с тех пор является очень длительным, трудоемким и затратным делом. Только на обеспечение организационной деятельности некоммерческого партнерства требуется, как минимум, 60 тыс. руб. в месяц, более 700 тыс. руб. в год. Для этого в организации сразу должно быть более 50–70 членов.

**Угрозы со стороны поставщиков.** Практически отсутствуют. Поставщиками «Гильдии Маркетологов» являются компании, предоставляющие такие услуги, как поддержка и сопровождение сайтов, оперативная полиграфия и т.п. При существующем уровне конкуренции в сфере деловых услуг смена поставщика не представляется серьезной проблемой и не сопряжена с большими издержками. Тем не менее Гильдия старается поддерживать со своими поставщиками хорошие деловые отношения. К примеру, большинство заседаний Совета Гильдии и все встречи Дискуссионного клуба на протяжении более чем 10 лет проводятся в клубе «Петрович» (Мясницкая ул. 24, стр.3).

**Угроза появления субститутов.** Высокая. Ежегодно появляются неформальные клубы, группы в социальных сетях, сайты, порталы, виртуальные сообщества, вовлекающие маркетологов в свою деятельность. Они не стабильны, как правило, объединяют не более чем несколько десятков активистов, но их много, они не требуют от своих членов денежных взносов. Гильдия старается установить с наиболее «полезными» и стабильными из таких объединений дружеские отношения и привлечь их активистов к формальному членству.

**Угрозы со стороны потребителей.** Высокие. Если потребителями считать действительных и потенциальных членов Гильдии, то Партнерство должно каждый год, снова и снова, доказывать свое предназначение, подтверждать свои цели и принципы, помогать своим членам в развитии, наращивании компетенций, подтверждении статуса экспертов, обмене знаниями и опытом, наращива-

нии возможностей. В противном случае разочарование может наступить достаточно быстро и количество членов Гильдии начнет сокращаться, а вместе с сокращением количества членов будут сокращаться и возможности Гильдии, ее активность, привлекательность.

## **Анализ по схеме Портера для «Энского дома печати». 2015 год**

**Угрозы со стороны конкурентов.** Очень высоки. Применяются и ценовые методы, и «корпоративный ресурс». Два основных конкурента входят в крупные федеральные холдинги и имеют возможности получения заказов через свои «центральные офисы». Сам рынок в части печати газет и журналов сжимается уже более 10 лет подряд. За его «остатки» ведется весьма ожесточенная борьба. Полиграфические мощности в городе и регионе избыточны по отношению к текущему спросу.

**Угроза появления новых участников рынка.** Минимальны. Возможно только в виде покупки имеющихся мощностей у одного из двух относительно небольших участников рынка или у них обоих. Однако такого гипотетического игрока нельзя будет в полной мере назвать «новым», разве что только по новому названию. Да и такое развитие событий в горизонте ближайших пяти лет представляется маловероятным. Рентабельность полиграфических предприятий города Энска крайне не высока. У лучших – в пределах 7–8% от оборота. У слабых – 2% прибыли, а то и убытки. Если кто и будет куплен, то скорее ради участка земли и дальнейшего репрофилирования бизнеса.

**Угрозы со стороны поставщиков.** Весьма значительны. Более половины издержек «Энского дома печати» приходится на приобретение бумаги. Целлюлозно-бумажные комбинаты (ЦБК) – это огромные предприятия (их всего в России 25, а газетную бумагу производят менее 10 из них), в десятки раз превосходящие по вырубке региональные полиграфические предприятия. Рыночная власть в этой цепочке поставки принадлежит конечно ЦБК. Цены на бумагу формируются на бирже (электронных торгах). У «Энского дома печати» нет никаких возможностей для оказания влияния на цену бумаги. Неудивительно в этой связи, что даже в условиях экономического кризиса и снижения спроса на полиграфическую бумагу, цена на нее регулярно повышается. Похожая ситуация с поставщиками электроэнергии и воды, которые, по сути, являются региональными монополистами. Конечно, их тарифы регулируются правительством, но при этом регулярно повышаются. Поставщики прочих товаров и услуг (как правило, это небольшие местные компании) имеют небольшую рыночную силу и весьма ценят сотрудничество с «Энским домом печати», входящим в число 200 крупнейших предприятий региона. При закупках их продукции и услуг «Энский дом печати» даже имеет возможность проведения тендеров или конкурентных торгов, что обеспечивает ему достаточно выгодные условия сотрудничества.

**Угроза появления субститутов.** В среднесрочной перспективе (до 10 лет) достаточно мала. Собственно, субституты «большой полиграфии» в лице различных «малых печатных форматов» появились уже несколько десятилетий назад, но в ключевом сегменте газет и журналов они так и не составили серьезной конкуренции «большой полиграфии». Все еще проигрывают и по цене, и по оперативности печати. На большой полиграфической машине 16-полосную газету формата А3 отпечатать 50-тысячным тиражом можно за... 40 минут.

**Угрозы со стороны потребителей.** Самые значительные из всех угроз. Как уже было сказано ранее, тиражи региональных газет и журналов сокращались даже в хорошие с экономической точки зрения периоды 2001–2008 и 2010–2013 годов. После начала кризиса 2014 года процесс закрытия региональных печатных изданий значительно ускорился. Большинство экспертов считают этот процесс необратимым. Но даже умеренные оптимисты пока не видят признаков разворота к восстановлению региональной прессы. Крепко стоящие на ногах местные издания имеют широкие возможности для выбора поставщика полиграфических услуг, вплоть до проведения тендеров. Жаль, что таких с каждым годом становится все меньше. Противопоставить этой угрозе «Энский дом печати» можно только увеличивая долю дохода от иных направлений деятельности: изготовления упаковочных материалов, рекламной продукции, сдачи свободных помещений в аренду.

## **Анализ по схеме Портера для ТГУ. 2015 год**

**Угрозы со стороны конкурентов.** Достаточно высоки. И речь идет даже не только, и не столько о других вузах, расположенных в г. Тольятти, сколько о вузах Самары, Казани, Санкт-Петербурга, Москвы и других крупных городов России. Как показало исследование, проведенное в декабре 2015 года компанией ИНСОМАР (при моем непосредственном участии), 15% тольяттинцев в возрасте 16–24 лет хотели бы уехать на учебу в другой город. Еще 30% молодых тольяттинцев этого возраста хотели бы уехать из Тольятти навсегда. Противостоять этой угрозе ТГУ может путем повышения качества обучения, престижа диплома ТГУ, расширения списка специальностей, повышения востребованности молодых специалистов (с дипломом ТГУ) на рынке труда.

**Угроза появления новых участников рынка.** Достаточно низкая. В связи с проводимой в России с 2010 года политикой борьбы с «неэффективными» вузами массовое появление новых государственных вузов в ближайшие 3–7 лет весьма маловероятно. Скорее напротив – количество государственных вузов будет и дальше сокращаться путем слияния слабых институтов с сильными университетами, ликвидации филиалов и т.д. Быстрое появление в среднесрочной перспективе новых негосударственных вузов в условиях серьезного административного регулирования высшей школы в России также представляется маловероятным. Тем

не менее для сохранения и усиления своих позиций ТГКУ следует проводить политику диверсификации и присоединения наиболее жизнеспособных из ликвидируемых вузов / филиалов.

**Угрозы со стороны поставщиков.** В настоящее время довольно высоки, но могут быть снижены. Как было сказано выше, в настоящее время многие поставщики (клининг, IT-услуги, охрана, общественное питание и т.п.) отбираются ТГУ на безальтернативной основе. Это создает угрозу повышения расценок поставщиками сверх обоснованного экономической ситуацией уровня и / или снижения качества предоставляемых услуг.

Противостоять этой угрозе можно при помощи проведения открытых тендеров на заключение договоров об обслуживании. К участию в этих тендерах следует допустить организации, в т.ч. создаваемые сотрудниками, преподавателями и студентами ТГУ.

**Угроза появления субститутов.** Очень высока. Речь, прежде всего, идет о различных дистанционных / онлайн-программах обучения, предлагаемых как ведущими российским и зарубежными университетами, так и организациями, не являющимися высшими учебными заведениями. Противостоять этой угрозе можно с помощью создания в ТГУ качественных дистанционных программ, с одной стороны. И такие программы уже начинают реализовываться в ТГУ. А с другой, разъяснительной работой с «потребителями» – студентами и их родителями, – на тему рисков, с которыми сталкиваются потребители программ обучения, не прошедшие установленных Министерством образования процедур сертификации.

**Угрозы со стороны потребителей.** Очень высоки и разнообразны. Это и уменьшение количества потенциальных «потребителей» / абитуриентов в связи с демографическим провалом второй половины 90-х годов прошлого века, о чем более подробно говорилось в предыдущей главе и еще более подробно будет сказано в Приложении 3. И стремление значительной части молодых тольяттинцев уехать из родного города, хотя бы на учебу в другие крупные города России. И потенциальное снижение престижа и экономической целесообразности получения высшего образования в России. И снижение реальных доходов населения Тольятти, начавшееся в 2014 году, с перспективой заметного улучшения ситуации только после 2017–2019 годов. Противопоставить этим угрозам ТГУ может только повышение качества предоставляемого образования, престижа своего диплома, укрепление связей сегодняшних студентов с будущими работодателями.

## 6. Анализ состояния конкуренции на рынке

*Отношение к конкуренту, как к врагу,  
действительно только в том случае,  
если вам больше никогда не придется  
иметь дело с этим негодяем.*

**Питер Друкер, гуру менеджмента**

Из экономической теории нам известно, что на рынке (в отрасли) возможны четыре состояния конкуренции:

- **свободная;**
- **монополистическая;**
- **олигополистическая;**
- **доминирование.**

**Свободная конкуренция.** Большое количество продавцов (сотни) и покупателей (тысячи). У каждого продавца – небольшая доля рынка (1–2% или менее). Так что ни один продавец своими действиями или бездействием не может оказать заметного влияния на рыночную цену. Последняя 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. Еще одним важным условием свободной конкуренции является однородность товара, отсутствие товарных марок (брендов). «Просто масло». Качество товара соответствует общему конвенциональному стандарту. Потребитель способен самостоятельно определить качество товара. Потребителю безразлично, у кого из производителей (продавцов) приобрести этот товар. Нет дискриминации продавцов или покупателей. Законодательные ограничения минимальны, и одинаковы для всех участников рынка. Нет торговых привилегий. Факторы производства абсолютно мобильны: за деньги всегда можно дополнительно арендовать землю, склад, приобрести оборудование, нанять работников и быстро увеличить производство любого товара, на который предъявлен платежеспособный спрос, и также быстро свернуть или перепрофилировать производство. Все участники рынка равно информированы (или не информированы) о ситуации на рынке и вокруг него. Нет эксклюзивных источников информации. Рынок является источником средств существования для продавцов (торговцев), и они не могут произвольно покинуть его без существенных потерь.

**Монополистическая конкуренция.** Условиями, признаками монополистической конкуренции являются: относительно

небольшое число (10–25) производителей (продавцов) в каждой отрасли. Лидеры имеют долю в 10–15% рынка, остальные участники – по 3–5%. Товар дифференцирован по рыночным сегментам. Торговые марки защищены патентами, лицензиями, зарегистрированными товарными знаками. Монополистическая конкуренция – конкуренция торговых марок, брэндов. Информация распространяется неравномерно. Лидеры рынка имеют эксклюзивные источники информации, вплоть до собственных служб конкурентной разведки и каналов передачи информации. Барьеры для входа в рынок высоки. Банковский капитал сливается с промышленным. Крупнейшие компании отрасли начинают выходить за рамки национальных границ.

**Олигополистическая<sup>1</sup> конкуренция.** На рынке остается 3–7 очень крупных компаний. Доля каждой из них – от 7 до 40%. Входные барьеры в отрасль очень высоки. Конкуренция брэндов и товарных линий / платформ. Информация распространяется достаточно равномерно, поскольку все участники в силу своей экономической мощи имеют равный доступ ко всем источникам и средствам передачи информации. Капитал диверсифицируется и охватывает как производственную сферу, так и финансы, сферу услуг (торговля, сервисное обслуживание). Национальные границы тесны и самые крупные участники переходят к операциям в мировом масштабе.

**Монополия, или «доминирующий игрок».** Это ситуация, когда одна компания контролирует 35–65% отраслевого выпуска продукции, в предельном случае – 100%. Это возможно в случае, если у товара нет близких субститутов (заменителей). Различают три вида монополии:

- **«Закрытую»**, 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 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.
- **«Открытую»**, когда положение монополиста сложилось исторически и никакой специальной защиты нет.

**Монопсония – это монополия покупателя. Производить различные виды стратегических вооружений в принципе могут многие компании, но покупать их будет только госу-**

<sup>1</sup> «Олигос» – редкий, один из немногих (греч.). «Олигополия» – рыночная власть нескольких компаний. Знакомое россиянам слово «олигарх» имеет тот же корень.

### **дарство. Аналогичная ситуация на рынке наркосодержащих лечебных препаратов.**

Цену монополиста другие участники рынка воспринимают как данность. В принципе монополист 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 в лице Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

Но, конечно, переход от одного состояния к другому не происходит мгновенно. На это требуется время. Иногда весьма значительное. Прежде чем конкуренция из свободной станет монополистической должны появиться первые компании заметно более крупного размера, со своими торговыми марками. В конкурентной борьбе они должны вытеснить или поглотить своих менее удачливых соперников. На это могут уйти годы. Так что на практике состояний конкуренции на рынке можно выделить не четыре, а семь:

- **свободная конкуренция;**
- **переходное** (от свободной к монополистической);
- **монополистическая конкуренция** (конкуренция брендов);
- **переходное** (от монополистической к олигополии);
- **олигополистическая конкуренция** (конкуренция «платформ»);
- **переходное** (от олигополии к доминированию);
- **монопольное доминирование.**

### **Индексы: F3 (F4) и Херфиндаля – Хиршмана**

Для определения уровня концентрации и состояния конкуренции на рынке (в отрасли) помимо описательного подхода, приведенного выше, используются два арифметических показателя: более простой – **индекс F3** (или F4) и чуть более сложный – **индекс Херфиндаля – Хиршмана**.

Индекс F3 рассчитывается как сумма рыночных долей (в %) трех самых крупных игроков. Федеральная антимонопольная служба России (ФАС) установила следующие границы:

- если F3 составляет менее 45%, то такая отрасль считается относительно слабо концентрированной, и вмешательства ФАС не требуется;
- если F3 от 45 до 70%, то уровень концентрации считается высоким, и ФАС начинает внимательно следить за ситуацией на таком рынке;

- при F3 более 70% уровень концентрации в отрасли признается очень сильным, и такая отрасль попадает под пристальное внимание ФАС, вплоть до прямого вмешательства в договорные отношения между участниками и процесс ценообразования.

На Западе обычно рассчитывают совокупную долю четырех крупнейших игроков рынка (индекс F4):

- значение индекса F4 менее 20% соответствует ситуации свободной конкуренции.
- от 20 до 40% – первое переходное состояние;
- от 40 до 50% – монополистическая конкуренция;
- 50–60% – второе переходное состояние;
- 60–80% – олигополия;
- 80–90% – третье переходное состояние;
- более 90% у первой четверки и более 40% у самой крупной компании – она считается доминирующим игроком.

Индекс Херфиндаля – Хиршмана (ННІ) рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей всех значимых (с долей более 1,5%) участников рынка:

$$\text{ННІ} = (q_1)^2 + (q_2)^2 + (q_3)^2 + (q_4)^2 + \dots,$$

где : ННІ – значение индекса Герфиндаля, q – доля компании на рынке в процентах.

- Значение индекса ННІ меньше 250 соответствует свободной конкуренции.
- 250–499 – первое переходное состояние.
- 500–900 – монополистическая конкуренция.
- 900–1299 – второе переходное состояние.
- 1300–1699 – олигополистическая конкуренция.
- 1700–2500 – третье переходное состояние.
- Значение индекса ННІ больше 2500 соответствует монопольному доминированию.

Антимонопольная служба подходит к использованию индекса Херфиндаля – Хиршмана еще проще:

- $\text{ННІ} < 1000$  – слабая концентрация;
- $1000 < \text{ННІ} < 2000$  – сильная концентрация;
- $\text{ННІ} > 2000$  – очень сильная концентрация.

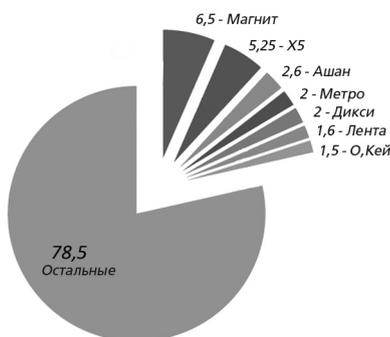
## Примеры состояний конкуренции на различных рынках

Прежде чем говорить о состоянии конкуренции на рынке, следует четко определить его географические границы, потому что в масштабах страны ситуация может быть одной, а в масштабах города или региона – совершенно иной. Как правило, в масштабах страны конкуренция сильнее (свободная, переходная 1-я, монополистическая, переходная 2-я), чем в масштабах одного города, где проще захватить доминирующее положение или установить олигополию.

### Продукты питания – свободная конкуренция

Рынок розничной торговли продуктами питания – рынок свободной конкуренции в масштабе всей страны. Самые крупные его участники – розничные сети (их более 300 на всю страну) – контролировали в 2006 году лишь 20% всего рынка. На долю самых крупных продовольственных сетей («Пятерочка», «Магнит», «Перекресток», «Ашан», «Метро», «Рамстор», «Лента», «Седьмой континент») в 2006 году приходилось менее 7% рынка, на всех вместе. Каждая сеть в отдельности контролировала менее 1% от оборота розничной торговли в стране. Спустя 10 лет, в 2016 году, на долю всех торговых сетей и крупных предприятий приходится уже 40–45% розничного товарооборота (РТО), в т.ч. оборот «Магнита» может превысить триллион рублей (3,5% РТО), группы X5 («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» и др.) – приблизиться к триллиону (3% РТО), «Ашан» и «Метро» – по 350–400 млрд руб. (1,2–1,4% РТО). Но и в этом случае индекс F4 составит менее 10%, а Индекс ННН – менее 30.

**Диаграмма 6.1. Доли крупнейших торговых сетей в совокупном обороте продовольственной розницы. В стоимостном выражении; в %, 2014 год**



Источник: данные торговых предприятий, расчеты автора.

В отдельном городе, даже таком крупном, как Санкт-Петербург ситуация может быть иной. В частности, в Санкт-Петербурге доля торговой сети «Лента» в торговле продуктами питания в 2010–2012 годах достигала 35%, что вызывало определенное беспокойство у Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

## Общественное питание – свободная конкуренция

Рынок общественного питания в масштабах страны был (10–20 лет назад) и остался в 2016 году рынком свободной конкуренции. Оборот самого крупного игрока – «Макдональдс» – в 2013 году составил 50 млрд руб. Это менее 5% оборота общественного питания в России в 2013 году. Обороты остальных крупных игроков не превышали 15 млрд руб., т.е. – 1,5% рынка. Индекс F4 – менее 10%. Индекс ННН – менее 30. Помимо «Макдональдса» на российском рынке работают еще полтора десятка относительно крупных сетей общественного питания: «Крошка-картошка», «Бургер Кинг», «Шоколадница», «Сбаро», «Кофе Хаус» и т.д. – и более полутора сотен относительно небольших сетей.

А вот в конкретном городе, даже – крупном ситуация может быть иной. Конечно, в крупном городе типа Екатеринбурга или Саратова работают десятки, а то и сотни кафе, баров, ресторанов; доля каждого из которых не превышает 2–3% городского рынка. Но доля четырех крупнейших сетей уже может достигать 30–35% рынка, переводя конкуренцию в первое переходное состояние.

## Обувь – свободная конкуренция

По данным компании Euromonitor, в 2014 году на долю четырех крупнейших продавцов обуви («ЦентрОбувь» (5,7%), Adidas (4,8%), ECCO (2,2%), Nike (1,7%)) приходилось менее 15% продаж обуви в России в стоимостном выражении. Индекс F4 – менее 15%. Индекс ННН – менее 70%. Но, в 2006 году доля четырех крупнейших игроков не превышала и 10%. Процесс укрупнения идет довольно быстро, и нельзя исключить, что уже в 2017–2018 годах рынок обуви войдет в первое переходное состояние. Что касается ситуации в отдельных крупных городах, то она уже в 2014–2016 годах могла быть близкой к монополистической конкуренции.

**Диаграмма 6.2. Доли крупнейших производителей на российском рынке обуви. В стоимостном выражении; в %, 2014 год**



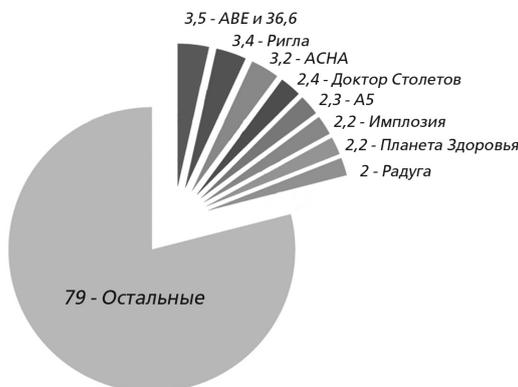
Источник: данные Euromonitor, расчеты автора.

## Фармацевтическая розница – свободная конкуренция

В 2010–2015 годах в России работало более 40 тыс. аптек и аптечных пунктов. Десять крупнейших аптечных сетей в 2015 году объединяли 8865 аптек и контролировали 24% (чуть меньше четверти) розничных продаж лекарственных препаратов и парафармацевтики. Распределение долей рынка – см. Диаграмму 6.3.

Индекс F4 = 10,5%. Индекс ННН – около 80. Типичная – свободная конкуренция. Но в городе среднего размера (200–400 тыс. жителей) 3–4 крупнейших аптечных сети уже вполне могут контролировать более половины фармацевтического рынка, и конкуренция может приобрести даже олигополистические черты.

**Диаграмма 6.3. Доли крупнейших аптечных сетей на российском рынке. В стоимостном выражении; в %, 1-е пол. 2015 года**

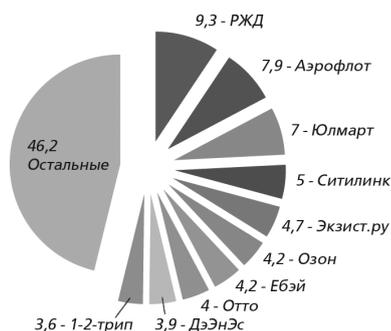


Источник: RCN Pharma, расчеты автора.

### **Интернет-торговля – первое переходное состояние**

На Диаграмме 6.4 представлены доли десяти крупнейших игроков на рынке интернет-торговли в России в 2013 году. Видно, что первая десятка участников рынка уже контролировала более половины всего рынка интернет-торговли, составлявшего, по оценкам экспертов, 570 млрд руб. в 2013 году. Индекс F4 = 29%. Индекс ННН = 350–400. Это, конечно, еще не монополистическая конкуренция, но уже и не свободная. В 2013–2014 годах рынок интернет-торговли в России находился в первом переходном состоянии – к монополистической конкуренции. По моим оценкам, он окончательно перейдет к монополистической конкуренции в 2016 году, достигнув в стоимостном объеме триллиона рублей, но узнать об этом мы сможем не раньше весны 2017 года.

**Диаграмма 6.4. Доли ключевых игроков российского рынка интернет-торговли. В стоимостном выражении; в %, 2013 год**



Источник: данные компаний, журнал «Секрет фирмы» (апрель 2014-го), расчеты автора.

### **Книгоиздание – монополистическая конкуренция**

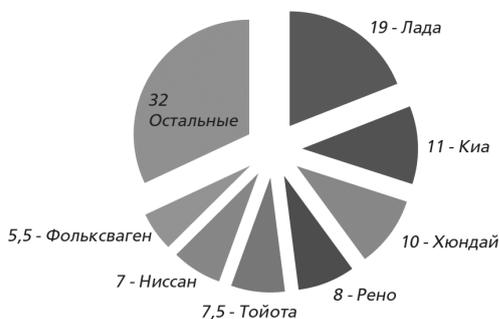
В 2006 году я писал: «... В переходном состоянии пока находится и рынок книгоиздания. Формально в стране действуют около 10 тысяч издательств. Реально – не более 6 тысяч. Доля подавляющего большинства из них в общем объеме издания книг в стране ничтожна – не более 0,1%. Но уже сформировалось 10–15 издательств, доля каждого из которых превышает 1% рынка. Эти издательства в ближайшие два-три года переведут рынок в состояние монополистической конкуренции...»

Прогнозируемый мной переход состоялся в 2008–2010 годах. В настоящее время на рынке есть один очень крупный игрок – группа «Эксмо», на долю которой приходится, по различным оценкам, 16–20% книжного рынка в России. Еще три издательства имеют по 6–9%. Индекс F4 – 35–40%. Индекс НН1 – 500–700.

### **Автомобильный рынок – монополистическая конкуренция**

В первом квартале 2016 года на автомобильном рынке России имело место следующее распределение долей между ключевыми игроками – см. Диаграмму 6.5.

**Диаграмма 6.5. Доли ключевых игроков российского рынка новых легковых автомобилей. В натуральном выражении; в %, 1-й кв. 2016**



Источник: Комитет автопроизводителей АЕБ, расчеты автора.

В «Остальные» попали: «Шкода» (4%), «Мерседес» (3%), «Форд» (3%), БМВ (2,5%), «Шевроле» (2%); «Мицубиси», «Лексус», «Ауди», «Мазда», «Даево», «Датсун» – по 1,5%. И еще более 25 марок с общей долей в 8,5% рынка. Индекс F4 = 48%. Индекс HHI = 850. Классический пример монополистической конкуренции.

А вот на рыке города Тольятти (и Самарской области), без всякого сомнения, «Лада» является доминирующим игроком рынка новых легковых автомобилей.

### **Рынок маркетинговых исследований – второе переходное состояние**

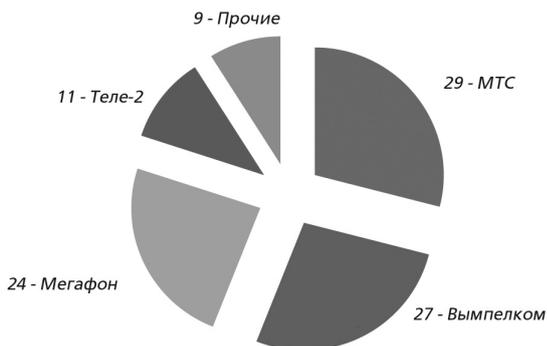
В 2015 году на российском рынке маркетинговых и социологических исследований четыре крупнейшие компании: TNS, Nielsen, GfK и Synovate – Comcon контролировали (по экспертным оценкам) 53% общего объема в стоимостном выражении. Индекс F4 = 53%. Индекс HHI = 910.

Близкая ситуация и на рынке услуг в области аудита. По данным Министерства финансов РФ в 2015 году на долю четырех крупнейших аудиторско-консалтинговых групп пришлось 46% объемов выполненных работ в стоимостном выражении. Как и на рынке исследований, ведущая четверка компаний представлена исключительно иностранными поставщиками услуг.

### **Мобильная связь – олигополия**

«Классическая» олигополия была сформирована на рынке мобильной связи еще в 2005 году. На долю трех крупнейших игроков уже приходилось 80% рынка. В 2015 году на долю четырех крупнейших игроков приходилось более 90% рынка. Правда, доминирующий игрок по-прежнему отсутствует во многом благодаря четкой и жесткой позиции регуляторов (ФАС и Министерство связи) в отношении распределения «свободных» частот и по вопросу слияний и поглощений. Индекс HHI – 2345.

**Диаграмма 6.6. Доли крупнейших игроков на рынке мобильной связи, 2015 год**

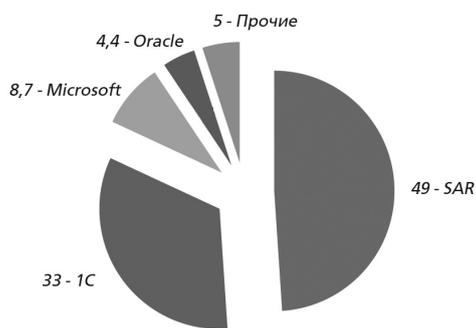


Источник: Минсвязь, данные компаний, расчеты автора.

## Рынок ERP-систем – дуополия (частный случай олигополии)

Когда на олигополистическом рынке остается только два значимых игрока, аналитики говорят о «дуополии» – власти двоих. По данным компании IDC, в 2015 году на российском рынке поставки ERP-систем на долю SAP приходилось 49%, 1С – 33%, Microsoft – 8,7%, Oracle – 4,4%, «Галактика» – 2,1%, а на долю всех прочих игроков только 3% рынка. Индекс HHI – 3570. И хотя этот индекс очень высок, и формально соответствует монопольному доминированию, но 1С с долей в треть рынка не позволяет компании SAP реализовать все преимущества доли в почти 50% рынка и доминировать на российском рынке.

**Диаграмма 6.7. Доли поставщиков на российском рынке ERP-систем, 2015 год**



Источник: IDC, журнал «Эксперт», № 27, 2016, с. 63.

## Рынок цемента – третье переходное состояние

«Евроцемент» с долей в 25–30% национального рынка цемента является игроком, чье положение приближается к доминирующему, поскольку больше ни у одного из участников доля рынка в национальном масштабе не превышает 10%. Однако претензии антимонопольного ведомства (ФАС), выдвигавшиеся в отношении группы компаний «Евроцемент» в 2006–2011 годы, когда доля группы приближалась к 40% национального рынка, впоследствии были сняты, в т.ч. в связи с реструктуризацией активов группы «Евроцемент» и снижением ее доли в национальном масштабе. Однако в отдельных регионах страны «Евроцемент» остается явным доминирующим игроком.

## Монополии и доминирующие игроки

Монополистическое положение имеют на своих рынках: концерн «Газпром», «Транснефть», РАО ЕЭС России, ОАО РЖД, Московский метрополитен и ряд других «естественных монополий».

«Лаборатория Касперского» с долей более 80% является доминирующим игроком на рынке антивирусного ПО в России.

«1С Бухгалтерия» с долей в 85% является доминирующим игроком на российском рынке ПО для ведения бухгалтерского учета и управленческой отчетности.

SPSS с долей около 60% является доминирующим игроком на российском рынке ПО для работы с большими объемами данных социальной статистики.

«Гарант» с долей около 50% является доминирующим игроком на российском рынке ПО правовых систем.

«Сбербанк» с долей около 48% является доминирующим игроком российского рынка банковских услуг.

«ЛитРес» является крупнейшим игроком на российском рынке электронных книг. Группа оценивает свою долю в 56% (без учета сервиса MyBook). У ближайшего конкурента — Google — всего 12% рынка, утверждают в «ЛитРес». Основной акционер «ЛитРес» — крупнейшая в России издательская группа «Эксмо-АСТ». **Источник – РБК, май 2016 года.**

### «Концентрация» на рынке

Большая часть рынков движется в сторону уменьшения количества игроков и ослабления конкуренции, т.е. концентрации рыночной власти у нескольких крупных игроков. Хотя, еще раз отмечу, что движение это не быстрое и не линейное. Имеется немало примеров и «обратного движения» – утраты лидерами своих позиций и появления новых игроков.

В середине 90-х годов прошлого века на российском рынке пакетированных соков доминировал (в прямом смысле этого термина) «Вимм-Билль-Данн». На его долю приходилось 35–40%, в то время как у других заметных игроков доля не превышала 5–10%. Однако, в середине первого десятилетия 21-го века «Вимм-Билль-Данн» утратил свое лидерство, которое перешло к компании «Лебедянский», с долей в 26–30% рынка. Вторую позицию занял «Мултон», с долей в 21–24%. А «Вимм-Билль-Данн» и «Нидан» делили 3–4 места с долей 17–19%. Молодая российская компания «Сады Придонья» в тот период имела только 3% рынка пакетированных соков. А доли прочих игроков не превышали 1,5%. Индекс F4 составлял тогда 86%. Индекс ННИ – 1895. «Вимм-Билль-Данн» (перешедший в 2011 году под контроль PepsiCo) вернул себе лидерство на рынке соков в 2012–2014 годах. Однако, его доля не превышает 20–22%. «Лебедянский», также перешедший под контроль PepsiCo, имел долю в 18–20%. «Мултон», вошедший в партнерство с Coca-Cola, еще удерживал третью позицию с 16–18% рынка. «Нидан» покинул рынок соков. В 2010 году активы «Нидан» были приобретены Coca-Cola. В мае 2014 года компания Coca-Cola закрыла все предприятия, приобретенные у «Нидана». А вот «Сады Придонья» нарастили свою долю до 9–11%. Кроме того, долю превышающую 1,5% в середине второго десятилетия XXI века имели: «Ноян», «Тымбарк» (торговая марка «Тедди») и несколько региональных компаний. Индекс F4 снизился до 67%. Индекс ННИ – до 1200.

**Факторы, препятствующие концентрации в отрасли:**

- низкие барьеры входа;
- слабая экономия на масштабе выпуска;
- высокие транспортные расходы;
- неустойчивые колебания сбыта;
- низкий уровень накладных расходов;
- разнообразие выпускаемой продукции;
- разнообразие рыночного спроса;
- барьеры для выхода;
- государственное регулирование.

## 7. Ограничения выбора стратегии состоянием конкуренции. Матрица 7 на 7

*Ибо мы собираем информацию не для того чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия.*

**Питер Друкер, гуру менеджмента**

В предыдущей главе мы разобрали семь возможных состояний конкуренции на рынке: от свободной конкуренции до монопольного доминирования. В этой главе мы поговорим о том, какие возможности эти состояния открывают перед рыночными игроками и какие ограничения на выбор стратегии они накладывают.

Джек Траут и Эл Райс в книге «Маркетинговые войны» подробно рассматривают четыре рыночных стратегии: «оборонительную», «наступательную», «фланговую» и «партизанскую».

«Оборонительная» стратегия – это стратегия лидера рынка, который уже контролирует 30–40% отраслевого выпуска (и продаж, конечно). Возможности его дальнейшего роста в значительной степени ограничены масштабом операций. Лидер уже занял наиболее интересные и емкие сегменты рынка. Его дальнейший рост ограничен темпами роста всего рынка. На зрелых западных рынках последний, как правило, не превышает 2–4% в натуральном и 3–7% в стоимостном выражении. Задача лидера (по Трауту и Райсу) – оборонять свои «владения», укреплять свои позиции в сознании потребителей, не допуская или успешно отражая атаки со стороны более мобильных конкурентов.

«Наступательная» – стратегия для игроков № 2 или № 3, которые контролируют по 15–20% рынка. Их задача – найти уязвимость в позиции лидера, сконцентрировать свои ресурсы на направлении «главного удара» и попытаться отнять у лидера 5–10% рынка. В случае наибольшего успеха атакующий игрок может отобрать у лидера даже 12 – 15% рынка и сам стать лидером, после чего сменит стратегию на «оборонительную». В случае неудачи претендент, потеряв часть ресурсов может превратиться в трехстепенного игрока, а то и вовсе покинуть рынок.

«Фланговая» стратегия похожа на «наступательную», но конкурент атакует не в «лобовую» на основных направлениях и в зоне компетенций лидера, а по «флангу». Атака ведется меньшими силами, с тем чтобы в случае неудачи можно было «отступить» и «перегруппировать» силы. «Фланговые атаки», как правило, не претендуют на большие объемы. В лучшем случае речь может идти о том, чтобы отобрать у лидера 2–4% рынка. Даже при нескольких удачных «фланговых атаках» подряд, что случается крайне редко, смены рыночного лидера не происходит, но позиции успешно прошедшего «фланговую атаку» игрока укрепляются. «Фланговая» стратегия лучше всего подходит игрокам № 3, № 4 и № 5. Их доли могут составлять от 7 до 12% рынка.

«Партизанская» стратегия, или, как ее еще называют, «стратегия ниши», подходит для небольших компаний, которые могут работать на небольших сегментах рынка – в «нишах», не представляющих интереса для крупных игроков. «Партизаны» должны быть всегда готовы быстро развернуть «отряд» на маленьком участке рынка и так же быстро его покинуть в поисках новых возможностей, как только «ниша» начнет расти и привлечет внимание крупного конкурента.

Нетрудно заметить, что все эти стратегии подходят для рынков, на которых четко определены «роли». Всем хорошо известно, кто игрок № 1, кто – № 2, кто – № 3 и т.д., например, для рынков в состоянии олигополистической конкуренции. Именно в этом состоянии в 70-х–80-х годах прошлого века (когда Траут и Райс придумали свою концепцию) находились многие потребительские и промышленные рынки в США. Но если рынок находится в состоянии свободной конкуренции, то ни одна из описанных Траутом и Райсом стратегий работать не будет. «Оборонительная» стратегия не годится, так как нет выраженного лидера, а у невыраженного лидера с долей рынка в 3–4% нет достаточных ресурсов для того, чтобы организовать «круговую оборону». Да в этом и нет никакой необходимости. Раз нет выраженного лидера, то нет и того, кого нужно и «атаковать». Не кого и «обходить по флангу». Поскольку рынок свободной конкуренции достаточно однороден, то и нишу на нем не выделишь. На рынках с «монопольным доминированием» у игроков № 2 и № 3 нет достаточных ресурсов для организации «фронтального наступления». Максимум на что они могут быть способны, так это на «фланговый проход».

В 2012 году российский специалист – представитель Джека Траута в России Евгений Кадушин описал пятый вид стратегии – узкая специализация, она же – «позиция эксперта», которая состоит в том, чтобы в сознании целевой аудитории (ЦА) захватить позиция эксперта – специалиста в какой-то одной, как правило, достаточно узкой области. Например, российская компания Grishko в 2005 году контролировала 30% мирового рынка балетной экипировки. Пуанты – это ничтожная часть огромного рынка специальной одежды и обуви, но Grishko (Николай Гришко) – эксперт по пуантам. И опять-таки эта стратегия применима далеко не в любой конкурентной ситуации. В частности, она неприменима на рынках свободной конкуренции, на которых, как мы помним из предыдущей главы, действуют десятки (а то и сотни компаний), имеющих незначительную рыночную долю и легко заменяемый продукт («комодити»).

Шестой вид стратегии, направленный на увеличение рыночной доли, состоит в объединении (слиянии) или приобретении (поглощении) действующих на рынке организаций. В англосаксонской традиции она обозначается аббревиатурой M&A. Слияния и поглощения особенно эффективны на рынках свободной конкуренции. Объединение трех игроков, имеющих по 1,5% на таком рынке, может привести к появлению потенциального лидера с долей в 4,5%. И обеспечить хорошие перспекти-

вы дальнейшего роста, хотя бы за счет эффекта «экономии на масштабе».

С 2012 года Министерство образования РФ поддерживает процесс укрупнения вузов путем присоединения к наиболее сильным университетам близких по профилю высших учебных заведений меньшего размера. Так к Российскому экономическому университету им. Г.В. Плеханова были присоединены РГТЭУ и МЭСИ. К Финансовому университету при правительстве РФ были присоединены Всероссийская государственная налоговая академия и Госуниверситет Министерства финансов. Произошло объединение Академии народного хозяйства (АНХ) и Российской академии Государственной службы (РАГС) в единую структуру – РАНХиГС.

А вот попытки укрупнения на олигополистических рынках регуляторы, как правило, не поддерживают. Российское антимонопольное ведомство (ФАС) регулярно отказывало трем ведущим операторам мобильной связи в возможности приобретения дополнительных профильных активов или небольших компаний. Также ФАС блокировал на стадии обсуждения самой возможности проекты слияния между участниками «большой тройки». В общем, возможность реализации стратегии M&A тоже сильно зависит от состояния конкуренции на рынке.

Ну и, конечно, практически на любом рынке можно попробовать реализовать стратегию сокращения издержек (LC). Другое дело, что при одних состояниях конкуренции на рынке (свободная, олигополия, доминирующий игрок) такая стратегия может быть вполне успешной – привести к достижению желаемых целей (увеличению прибыльных продаж). А при других состояниях (монополистическая конкуренция, три переходных состояния) даже успешная реализации LC-стратегии приведет к поражению в конкурентной борьбе.

В Таблице 7.1 сведены вместе 7 состояний конкуренции на рынке и 7 рыночных стратегий. Данная таблица является моей собственной авторской разработкой.

Как уже было сказано выше, на рынке свободной конкуренции не применима ни одна из пяти траутовских стратегий. Участники такого рынка стоят перед простой альтернативой. Они могут реализовать стратегию снижения издержек (LC) и какое-то время получать хорошую прибыль. Поскольку, как мы знаем из экономической теории, цены на рынке свободной конкуренции формируются на основе предельных издержек «среднего» производителя. Полученную прибыль «лучшие» игроки (с самыми низкими издержками) могут использовать для целей личного потребления (яхты, самолеты, ВИП-билеты на чемпионат Европы по футболу и т.п.) или инвестирования в новые активы. Инвестирование в новые активы на «родном» рынке, находящемся в состоянии свободной конкуренции, является стратегией M&A. Реализовать ее можно не только с помощью прибыли, полученной от снижения издержек, но и на собственные, даже на заемные средства. Но успешная реализация M&A-стратегии несколькими участниками

приведет к тому, что на рынке свободной конкуренции начнут появляться игроки с долями в 3–7%, торговые марки, ценовые «войны» и рынок войдет в первое переходное состояние.

**Таблица 7.1. Доступные стратегии в зависимости от состояния рыночной конкуренции**

	Оборона	Наступление	Фланг	Партизан	Эксперт	M&A	LC
СК	X	X	X	X	X	+	+
П1	X	+	X	X	+	++	X
МК	Для №1	Для №2, №3	№4, №5	+	+	+	+
П2	X	Для №1 – 5	X	+	+	++	X
ОК	Для №1	Для №2, №3	№4, №5	+	+	+	+
П3	X	Для №1, №2	X	+	+	Для №1-2	X
ДИ	Для №1	X	№2, №3	++	++	X	+

Источник – собственная разработка автора, Березин И. С.

### **Обозначения:**

**СК** – свободная конкуренция;

**П1** – первое переходное состояние;

**МК** – монополистическая конкуренция;

**П2** – второе переходное состояние;

**ОК** – олигополистическая конкуренция;

**П3** – третье переходное состояние;

**ДИ** – доминирующий игрок;

**M&A** – слияния и поглощения;

**LC** – снижение издержек;

**X** – не применимо;

**+** – возможная стратегия;

**++** – лучшая стратегия.

Если рынок находится в первом переходном состоянии (П1), то лучшей стратегией будет M&A. Поскольку на входе в это состояние на рынке может действовать несколько десятков и даже несколько сотен игроков, а на выходе останется не более 15 значимых участников – монополистических конкурентов. Соответственно, те участники рынка, которые хотят попасть в число этих 15 «значимых» (а еще лучше – в первую тройку), должны быстро наращивать свою рыночную долю. Еще в 2000 году в России было более трехсот компаний – операторов мобильной связи. В каждом субъекте федерации (области, республике) имелась, как минимум, одна относительно крупная компания, занимающая заметное место на региональном рынке, но в масштабах страны – не более 0,5%. Уже к 2004 году значимых игроков осталось не более десятка. Остальные были поглощены МТС, Вымпелкомом или Ростелекомом.

Занимаясь слияниями и поглощениями в ситуации П1, компании, претендующие на лидирующие позиции в будущем, не должны забывать и об «органическом» росте. Так что и стратегия «наступления» (на слабых игроках, на незанятые позиции, на

неохваченные регионы) будет весьма актуальной. Но поскольку в ситуации П1 свою долю надо наращивать очень быстро предпочтительной стратегией я все же считаю не «органический» рост («наступление»), а M&A.

А вот «оборонять» в конкурентной ситуации П1 пока еще не чего и незачем. Операторы мобильной связи, избравшие в 2001–2003 годы «оборонительную» стратегию к 2007 году покинули рынок или были поглощены МТС, Вымпелкомом или Ростелекомом, а также примкнувшим к ним позднее Мегафоном. Также в этой ситуации не применима «фланговая» стратегия. Поскольку ситуация на рынке в состоянии П1 быстро меняется, «линия фронта» достаточно подвижна, явного лидера (или лидеров) еще нет, не очень понятно, кого и как в такой ситуации «обходить по флангу». По тем же причинам в состоянии П1 не применяется и «партизанская» стратегия. А вот стратегию «специалиста» («эксперта») в этих условиях уже можно начинать выстраивать. Поскольку будущие лидеры рынка заняты поглощениями, «органическим» ростом и начинающейся борьбой между собой, небольшие компании, обладающие специфическими компетенциями, могут начинать выстраивать свое позиционирование на основе «экспертизы».

Что касается стратегии снижения издержек, то в условиях П1 эта стратегия может быть успешной только в контексте будущей успешной продажи бизнеса одному из лидеров рынка. Компания с отлаженными бизнес-процессами, относительно низкими издержками и хорошими финансовыми показателями может быть продана с хорошим мультипликатором. Использовать же собственную прибыль для M&A или «органического» роста на этой стадии развития рынка не получится. Эти стратегии требуют на порядок больших инвестиций, по сравнению с прибылью компании, контролирующей даже 10% рынка, не говоря уже о 1,5–3%.

На рынке монополистической конкуренции могут быть успешными все семь стратегий. Лидер «обороняется». Претенденты «атакуют». Четвертый и пятый игроки «обходят с фланга». Небольшие игроки «партизанят». Специалисты укрепляют свою «экспертизу». Компании с низкими издержками генерируют прибыль и накапливают ресурсы, которые можно будет использовать для M&A, атаки на лидера или реализации стратегии «эксперта».

Второе переходное состояние (П2) во многом похоже на первое. Только вот количество значимых участников как на «входе», так и «на выходе» значительно меньше. Вход в П2 происходит, когда количество значимых игроков становится менее десяти. А на выходе (при олигополии) значимых игроков останется только четыре. Или три. Или два. Лучшей стратегией при П2 опять-таки становится M&A. Про остальные стратегии уже было сказано выше. См. также Таблицу 7.1.

На рынке олигополистической конкуренции (ОК), также как и на рынке МК, могут быть успешными все семь стратегий. См. Таблицу 7.1.

При третьем переходном состоянии (ПЗ) снова теряет смысл стратегия «обороны». Решается вопрос о том, кто станет доминирующим игроком. Оба претендента (нынешний формальный лидер и игрок №2) должны вести «наступательные» действия. Победитель получает «главный приз». Проигравший уйдет в «партизаны», в «эксперты» или с рынка. Первый из них, кто, не достигнув рыночного доминирования перейдет к «обороне», проиграет.

Битва за доминирование идет такая, что уже не до «флангов», тем более, что «линия фронта» вновь становится подвижной. Да и игроков, которые в этих условиях могли бы осуществить успешную «фланговую атаку» практически не осталось. А «партизаны» всю «партизанят», а специалисты укрепляют свою «Экспертизу».

На рынке с доминирующим игроком (ДИ) этому игроку не остается ничего иного, кроме как «оборонять» свою позицию. Игроков, которые могли бы его «атаковать по фронту», уже не осталось. Максимум, на что могут быть способны игроки №2 или №3, – это на проведение «фланговой атаки». Зато для «партизан» – полное раздолье. «Эксперты» также могут продолжать оттачивать свою специализацию. А вот сделки M&A стратегического смысла не имеют. Даже если удастся собрать (и удержать) полтора десятка «партизан», то из них все равно не составит значимый противник для доминирующего игрока. А издержки по содержанию такого «колхоза» будут весьма значительными. Вот как раз снижение издержек может стать удачной стратегической идеей для любого участника рынка в состоянии ДИ.

## 8. Оценка рисков по матрице Ансоффа

*Планирование существует не для того,  
чтобы «писать планы»,  
для того чтобы менять идеи*

**Анри де Гиус,**  
*руководитель группы стратегического планирования Shell*

50 лет назад Игорь Ансофф – консультант и автор нескольких книг по корпоративным стратегиям<sup>1</sup> – предложил простую матрицу (2x2 – четыре позиции) для поиска ответа на вопрос о возможности расширения бизнеса за счет охвата новых сегментов рынка. А вернее, для оценки рисков при проведении этих четырех стратегий. Идея, заложенная в эту матрицу, настолько проста, 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 рынка.

**Таблица 8.1. 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 периода реализации данной стратегии неудачу (плохие продажи, нет прибыли). Низкий уровень риска;
- выводя на знакомый рынок новый товар нужно помнить, что от 25 до 33 компаний из 100 оказывались (в третьей четверти XX века) в проигрыше с такой стратегией «линейного расширения»;
- при выводе своего проверенного товара на новый для компании рынок до половины компаний терпят неудачу в течении стратегического периода. Им не удастся расширить рынок, а средства потраченные на его освоение списываются в убыток.
- вывод нового для компании товара на новый рынок для двух третей компаний оканчивается плачевно (списанием убытков). Эта «диверсионная» 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.

<sup>1</sup> Для интересующихся этим вопросом могу рекомендовать выпущенную в 1999 году издательством «Питер» работу Игоря Ансоффа 1965/1988 годов «Новая корпоративная стратегия», 416 с.

**Таблица 8.2. Матрица Ансоффа компании «АльтерВЕСТ» (мороженное), 2005 год**

	Рынок новый	Рынок старый
Товар новый	Москва, киоски – батончики "Luxus", серия J7, «Масяня», «Конструктор» Регионы – серия «J7», Luxus	Сети, дистрибьюторы – батончики Luxus, серия J7, «Масяня», «Конструктор», сырки глазированные, заморозка Москва, розница – батончики Luxus, серия J7, «Масяня»
Товар старый	Москва, киоски – «Простоквашино», рулеты, десерты, Luxus Регионы – «Простоквашино», рулеты, десерты	Сети, дистрибьюторы – «Простоквашино», рулеты, десерты, Luxus Москва, розница – «Простоквашино», рулеты, десерты, Luxus

### **Комментарий 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». Большое спасибо Владимиру за предоставленный кейс.*

К деятельности «Гильдии Маркетологов» и города Тольятти матрица Ансоффа не применима, а вот применение ее к анализу возможностей Тольяттинского университета показано в таблице 8.3.

**Таблица 8.3. Матрица Ансоффа для ТГУ, 2015 год**

	Рынок новый	Рынок старый
Товар новый	Программы дистанционного (Интернет) обучения, вебинары	«Новые» академические программы Программы присоединенных учебных заведений
Товар старый	Программы дополнительного образования	«Старые» академические программы

Источник: Стратегия развития ТГУ до 2020 г., интерпретация – Березин И.С.

В следующей таблице матрица Ансоффа применена для выстраивания стратегии «Энского дома печати».

**Таблица 8.4. Матрица Ансоффа для «Энского дома печати», 2014 год**

	Рынок новый	Рынок старый
Товар новый	Изготовление упаковки ** Складские услуги *, ** Услуги доставки *, ** Организация пункта выдачи заказов *, **	Изготовление упаковки Складские услуги * Услуги доставки * Организация пункта выдачи заказов * Сборка мебели *
Товар старый	Печать газет ** Печать журналов ** Печать рекламных материалов **	Печать газет Печать журналов Печать рекламных материалов Предоставление свободных помещений в аренду

Источник: Совет директоров «Энского дома печати», интерпретация – Березин И.С.

\* Возможности, находившиеся в состоянии обсуждения.

\*\* На «площадке» в другом городе.

## 9. Привлекательность рынка: Матрица MacKinsy – GE.

*Если капитан корабля не знает,  
в какую гавань он держит путь,  
никакой ветер не будет ему попутным.*

**Сенека,**  
*римский философ и политический деятель, I век 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 50 лет активно используются десятками тысяч компаний во всем мире.

Около 50 лет назад специалисты консалтинговой компании MacKinsy, проводя маркетинговый анализ для компании «Дженерал Электрик» (GE), предложили простую матрицу (3x3) для анализа привлекательности отрасли и позиции бизнеса в ней. GE тогда была крупнейшей компанией в мире и работала более чем на 200 различных рынках, но и для нее 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 составить список критериев или параметров для оценки привлекательности отрасли (категории) и силы позиции бизнеса. Для повышения объективности оценок, особенно это касается оценки силы позиции бизнеса, целесообразно включить в число экспертов хотя бы двух независимых внешних консультантов. Для каждой отрасли эти критерии будут иметь как общие, так специфические черты. Количество параметров для оценки может колебаться от 5 до 15. Оптимально выбрать 7–8 наиболее

значимых критериев. 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). Далее надо определить шкалы и установить значения «разделительных линий» так, чтобы было четко понятно – какое значение показателей оценки силы позиции бизнеса (и привлекательности отрасли является «низким», какое – «средним», а какое – «высоким». Дальнейшее – дело арифметики и вычислительной техники. Для простоты расчетов можно принять все отобранные критерии равнозначимыми, но это будет очень сильное упрощение.

***В общем виде алгоритм построения матрицы MacKinsy выглядит следующим образом:***

- формирование группы «экспертов»;
- определение списка критериев оценки привлекательности отрасли;
- ранжирование критериев по важности;
- определение шкалы оценки привлекательности отрасли и ее границ;
- определение списка критериев оценки силы позиции бизнеса;
- ранжирование критериев по важности;
- определение шкалы оценки силы позиции бизнеса и ее границ;
- выставление оценок;
- расчеты.

***Сила позиции бизнеса чаще всего оценивается по следующим параметрам:***

- 1) 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.

- 11) Позиция по отношению к дистрибьюторам.
- 12) Патенты и прочие конкурентные преимущества.

**Привлекательность отрасли чаще всего оценивается по следующим параметрам:**

- 1) 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.
- 11) Уровень средних отраслевых издержек и их динамика.
- 12) Применяемые технологии и их развитие.

**Таблица 9.1. 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

**Таблица 9.2. Матрица MacKinsy – GE – для компании «Дарья» (пельмени), 2001 год**

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			
Средняя	«Дарья»		
Слабая			

Привлекательность отрасли определяется весьма высокими темпами ее роста, как в натуральных, так, особенно, в стоимостных показателях, за последние три года. Ожидается, что устойчивый рост платежеспособного спроса на продукты легкого приготовления продолжится и в 2002–2006 годах. Отрасль зрелая. Технологии отработанные. Государственное вмешательство – минимально. Гражданских групп протеста не

наблюдается. Конкуренция не очень сильная. Сила позиция бизнеса заключается в наличии сильного, узнаваемого брэнда, в растущих объемах производства и растущей доле рынка. Компания входит в национальную пятерку крупнейших производителей продуктов легкого приготовления. Уровень рентабельности – приемлемый.

**Таблица 9.3. Матрица MacKinsy – GE – ЗАО «Журнал “Эксперт”», 2002 год.**

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная		журнал «Эксперт»	«Эксперт РА»
Средняя	«Эксперт – МА»	журнал «СоОбщение»	журнал «Вещь»
Слабая			

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» занимало устойчивую позицию на рынке, является одним из наиболее авторитетных рейтинговых агентств в России. Проблема в том, что в России в 2002 году еще не существовало такой отрасли «рейтингование». Уровень ее востребованности был крайне низок. В задачу «Эксперт РА» как раз и входило создание этой отрасли. В одиночку «Эксперт РА» с этой задачей не справился. В 2014 году отсутствие в России сильных национальных рейтинговых агентств стало проблемой политической. Международные агентства без веских экономических оснований понизили суверенные рейтинги России, что повлекло за собой резкое сокращение возможностей для внешних заимствований для российских компаний. И решением этой проблемы занялись уже государственные чиновники высшего ранга.

Журнал «СоОбщение» занимал уверенную позицию на рынке узкоспециализированных изданий о рекламе и PR. Сам рынок был крайне непрозрачен и, судя по косвенным данным, скорее стагнировал после периода бурного роста в середине 90-х годов прошлого века. В 2003 году «СоОбщение» было выделено в отдельную бизнес-единицу и вскоре утратило связь с ЗАО «Журнал “Эксперт”». В 2011 году выпуск бумажной версии «СоОбщения» был прекращен.

Привлекательность рынка маркетинговых исследований и консалтинга определялось его емкостью – более 50 млн долларов в 2001 году и темпами роста в 35–50% (и в рублевом, и в долларовом исчислении) в 2000–2002 годах. Ожидалось, что следующие 4–6 лет темпы роста рынка составят около 30–35% в год. Эти ожидания полностью оправдались. Рынок маркетинговых исследований и консалтинга рос высокими темпами вплоть до 2008 года, когда его емкость достигла 11,5–12,5 млрд руб. или 450–500 млн долл. США. Но деятельность «Эксперт-МА» в группе ЗАО «Журнал “Эксперт”» была прекращена в 2007 году по не зависящим от рыночных обстоятельств причинам.

Рынок глянцевого издания о том, как со вкусом потратить заработанные деньги, на котором работает журнал «Вещь» перенасыщен. Ни одно из них не является самодостаточным проектом и выживают они только в качестве приложений (бесплатных) к «локомотивным» изданиям типа «Эксперта» или «Коммерсантъ».

**Таблица 9.4. Матрица MacKinsy – GE – «Империял вин», 2005 год**

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность категории		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			Молдавские вина
Средняя		«Подарочные» вина	Молдавские бренди
Слабая	Вина Чили, ЮАР и т.д.		

Компания «Империял вин» занимала очень прочные позиции на рынке молдавских вин. На долю молдавских вин приходилось (до 2006 года) 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.

Интерес к винам Чили, США, Аргентины, ЮАР, Австралии и других «новых» винных провинций рос уже несколько лет. И не только в России, но и в Европе. Ожидалось, что темпы роста этого сегмента винного рынка сохранятся высокими до 2010 года. До 2008 года эти ожидания оправдывались. «Империял вин» в этой связи принял решение усилить свои позиции по этому направлению.

Весьма интересным сегментом становились «вина в подарок». Собственно, как сегмент рынка, он только формировался. Не факт, что он обязательно станет самостоятельным сегментом. Оценить его потенциальную емкость в тот момент не представлялось возможным. Поэтому и оценка привлекательности «средняя». «Империял вин» одним из первых стал разрабатывать эту нишу. Для занятия в ней прочных позиций у компании не хватало времени и ресурсов. Ну а после 2008 года ситуация на российском рынке вина кардинальным об-

разом изменилась: рост сменился снижением, в структуре потребления вновь стали преобладать относительно недорогие вина.

**Таблица 12.5. Матрица MacKinsy – GE, ROMIR Monitoring (исследования рынка), 2005 год**

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность категории		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная		Социологические исследования	
Средняя	Маркетинговые исследования		Политологические исследования
Слабая		Маркетинговый консалтинг	

ROMIR Monitoring занимал очень сильные позиции на рынке социологических исследований. Пять лет участия в проекте «Стиль жизни среднего класса» в качестве полевого партнера ЗАО «Журнал “Эксперт”» (2001–2005 годы). Масштабный проект «Социальная стратификация» по заказу Института социального проектирования (в 2004 году). Исследования по собственной инициативе. Участие в международных проектах Gallup Internation и EuroNet. Сам рынок, умеренно растущий в 2001–2005 годах, с не очень высокой конкуренцией, но и не очень высокой рентабельностью.

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 годах без сомнения был рынок маркетинговых исследований, растущий с темпом в 30–45% в год. Ожидалось, что до 2010 года темпы роста не опустятся ниже 25%. В связи с чем было принято решение усилить позиции ROMIR Monitoring на этом сегменте рынка. Но в 2009 году рынок маркетинговых исследований сократился в рублевом выражении на 20%, а в долларовом – более чем на 40%.

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. Но, несмотря на то, что рынок маркетингового консалтинга не падал (в рублевом выражении) в 2009 году, а в 2014–2015 годах даже продолжал расти, он так и не стал привлекательным для крупных исследовательских компаний. По крайней мере, ни одна из крупных исследовательских компаний, ра-

ботавших в России в 2015 году, не имела сильного подразделения по консалтингу.

**Таблица 9.6. Матрица MacKinsy – GE – «Энский дом печати», 2015 год**

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность категории		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная			Подразделение «Газеты и журналы»
Средняя		Подразделение «Аренда»	
Слабая	Подразделение «Реклама и упаковка»		

Как уже было сказано выше, «Энский дом печати» занимает уверенные позиции (один из трех лидеров) на региональном рынке услуг печати многотиражных газет и журналов. Имеющиеся полиграфические мощности и квалифицированный персонал позволяют производить полный спектр работ по этому направлению в весьма короткие сроки (1,5–3 часа при тиражах до 150 тыс. экз.), при невысоких издержках России. Нарботанные за десятилетия рабочие контакты с издателями газет и журналов переводят «потенциал» в реально хорошую рыночную позицию. Проблема – в отрасли. Как уже неоднократно говорилось ранее, печатные издания, особенно региональные, находятся на затяжном (более десятилетия) спаде отраслевого жизненного цикла, и перелома этой негативной тенденции в ближайшие 3–5 лет ожидать не приходится. Плюс (а для «Энского дома печати» это, конечно же, большой «минус») жесткая конкуренция в этом сегменте с двумя другими крупными игроками. И, как следствие, очень низкая рентабельность. Это делает привлекательность категории «печать газет и журналов» крайне низкой и предопределяет позицию соответствующего подразделения в правом верхнем квадранте матрицы MacKinsy – GE.

У подразделения «Реклама и упаковка», напротив, весьма привлекательная категория (сегмент рынка), умеренно растущая даже в относительно неблагоприятных экономических условиях, с хорошей рентабельностью. Но пока еще достаточно слабая рыночная позиция самого «Энского дома печати». Связанная с тем, что подразделение «Реклама и упаковка» было сформировано относительно недавно и еще не успело зарекомендовать себя в качестве надежного поставщика услуг. Да и усилий по продвижению этого направления деятельности предприятия было приложено недостаточно. Над чем руководство «Энского дома печати» намерено поработать в 2016–2018 годах.

Средняя привлекательность категории «Аренда» определяется стагнацией рынка аренды в городе Энске (как и во всей стране в целом), начавшейся во второй половине 2014 года в связи с разворачиванием в нашей стране экономического кризиса. Ожидается, что выйти из стагнации рынок аренды сможет не ранее 2017 года.

Средняя оценка конкурентоспособности подразделения обусловлена, с одной стороны, удачным местом расположения имущественного комплекса «Энского дома печати» (почти в центре города), а с другой стороны – не самым лучшим состоянием помещений, предлагаемых в аренду. Большинство из них требуют, как минимум, косметического ремонта. К тому же собственник (государство в лице Росимущества) противится заключению долгосрочных (свыше одного года) арендных договоров, опасаясь, что такие договора могут стать препятствием («обременением») при проведении приватизации предприятия. А это как раз снижет привлекательность площадей для потенциальных арендаторов.

## 10. Методы расчета объема рынка

*– Два слоненка, шесть мартышек, 38 попугаев.  
– А в попугаях-то я значительно длиннее!*

**Эдуард Успенский**

Определить объем собственного рынка, пускай даже в «первом приближении», т.е. очень приблизительно, крайне необходимо. И чем точнее мы это сможем сделать, тем лучше. Без этого дальнейший разговор о нашей доле на рынке, о долях наших конкурентов, состоянии конкуренции, динамике рынка будет лишен всякого смысла. Без понимания объема рынка мы не сможем ответить на вопрос: большой ли у нас рынок? А без этого не сможем оценить привлекательность рынка с точки зрения его объема и не построим матрицу МакКинси – см. предыдущую главу.

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 сопоставлении 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 показатель. Как правило, для начала проще узнать объем рынка в натуральном выражении.

Так, к примеру, в 2006 году производство (данные производителей) и потребление (данные маркетинговых исследований) соков, нектаров и сокосодержащих напитков составило в России около 2,5 млрд л. Это по 16 л в год на душу населения. Эта оценка достаточно точна и надежна. Средняя цена одного литра (данные розничной торговли) составила тогда около 22–24 руб. Таким образом, общую емкость рынка сока в России в 2006 году можно было оценить примерно в 55–60 млрд руб., или – 2–2,15 млрд долл. США.

В 2015 году объем производства и потребления соков, нектаров и сокосодержащих напитков, по данным Российского союза производителей соков, объединяющего производителей со-

ковой продукции, на долю которых приходится более 80% всей соковой продукции, изготавливаемой в России, снова составил около 2,5 млрд л. В лучшие годы (2012 и 2013) он доходил до 3 млрд литров. Однако рост внутреннего рынка соков наблюдавшийся до 2012 года (с перерывом на 2009 год) сменился снижением объемов производства и потребления соковой продукции.

В 2015 году было произведено 2 479 млн литров, что на 12% меньше, чем в предыдущем году. Доли основных игроков сокового рынка в 2015 году распределились следующим образом: АО «Мултон» – 29,7%, ООО «Лебедянский» – 18,9% и ОАО «ВБД Напитки» – 16,1% (оба входят в группу компаний PepsiCo в России), ОАО «Сады Придонья» – 10,7%, ОАО «ПРОГРЕСС» – 5%, ООО «САНФРУТ-Трейд» – 3,5%, ООО «ЮЖНАЯ СОКОВАЯ КОМПАНИЯ» (ранее ООО «ИНТЕРАГРОСИСТЕМЫ») – 3,3%.

*«Несмотря на снижение покупательной способности и перераспределение приоритетов в потребительской корзине, большинство потребителей не отказались от покупки соковой продукции, но сократили ее частоту. По данным аналитического агентства Canadean, сегмент 100-процентных соков в 2015 году составил порядка 23 % от общего объема соковой продукции, нектары заняли долю в 53 %, остальная соковая продукция представлена сокосодержащими напитками и морсами»,* – комментирует **Наталья Иванова**, президент Российского союза производителей соков.

Средняя розничная цена «сока» составила, по экспертным оценкам 50–60 руб. за литр. Таким образом, стоимостной объем рынка можно оценить в 125–150 млрд руб., или в 2–2,5 млрд долл. США, т.е. Рынок вернулся на 10 лет назад как по стоимостному (в долларах), так и натуральному измерению.

### ***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) Оценив объем в дистрибуторской сети.
- 3) Оценив объем конечного потребления.

## Производство

В принципе оценка со стороны предложения (производства) должна быть самой точной. Особенно, если производителей относительно немного и они законопослушные. Однако в российских условиях достоверно оценить со стороны предложения можно далеко не все рынки. Например, рынок новых легковых автомобилей, первичный рынок жилья, рынок фармацевтической продукции. Рынки сырья, оборудования, капитального строительства и т.п. достаточно прозрачны и оценивать их емкость в натуральном выражении можно и нужно именно со стороны производства.

Оценки рынка новых легковых автомобилей регулярно делают: Комитет автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), объединяющий крупнейших производителей, импортеров и автодилеров, и специализированное агентство «Автостат». Комитет автопроизводителей АЕБ включает в число реализованных автомобилей легкие коммерческие автомобили (LCV), а «Автостат» – нет. Поэтому их данные немного различаются между собой.

Выручку от продаж новых легковых автомобилей в России в январе – июле 2016 года «Автостат» оценил в 983,5 млрд руб. Что на 0,1% меньше показателя за соответствующий период 2015 года. При этом объем продаж в натуральном выражении (штуках) по оценкам агентства «Автостат», снизился на 15%, а средняя цена нового легкового автомобиля увеличилась на 17,5%.

Оценку объемов нового жилищного строительства, а также средних цен на первичном и вторичном рынке жилья регулярно (раз в месяц) делает Федеральная служба государственной статистики (ФГС), она же – Росстат. Погрешность этих оценок не превышает 4% в годовом выражении. Так, по данным Росстата, в 2005 году в России было построено 42,5 млн кв. м жилья, а в 2015-м – 84 млн кв. м. «Теневого» строительства в стране не наблюдается. Средняя цена (по стране) квадратного метра на первичном рынке составила в 2005 году около 24 тыс. руб., в 2015 году – около 51,5 тыс. руб. Таким образом, общий объем рынка первичного жилья в 2005 году можно оценить в 1 трлн руб., а в 2015-м – более чем в 4 трлн. Однако тут возникает несколько нюансов. Далеко не все построенное в течении года жилье поступает на рынок. Часть построенного жилья (до половины) построено на средства, уже авансированные частными лицами. Часть строительства, особенно в сельской местности и дачное, осуществляется не только на средства конкретного частного заказчика, но и его собственными силами или с привлечением частных строительных бригад. Часть построенного в 2015 году жилья будет реализована уже в 2016 (а может – и в 2017-м) году. И наоборот – часть реализованного в 2015 году была построена в 2014 (а то и в 2013) году. Для того чтобы учесть все эти нюансы

необходимо обратиться к профессиональным аналитикам рынка жилья.

Иное дело – рынок мебели. Ее производством внутри страны заняты тысячи компаний. Многие из них – маленькие фирмочки, существующие полулегально или вовсе нелегально. Импортом мебели из Китая, Беларуси, Польши, Германии, Италии, Румынии, Испании, Индонезии и еще доброго десятка стран также занимаются сотни, если не 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 году отечественными мебельщиками было произведено мебели для дома на общую сумму около 20 млрд руб., а ввезено из-за рубежа – на 100 млн долл. (2,5 млрд руб.) 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, на в два раза большую сумму, а ввозится – в десять раз больше, чем декларируется. Итого – 75 млрд руб. в оптовых и около 150 млрд в розничных ценах. Как говорится – почувствуйте разницу! Кто прав? К 2015 году ситуация с оценками рынка несколько улучшилась, но разрыв в различных оценках по-прежнему измеряется десятками и даже сотнями миллиардов рублей в год. В частности, на конференции мебельщиков Северо-Западного региона в Санкт-Петербурге летом 2016 года звучали оценки, согласно которым 30% от общего объема производимой в стране мебели производится в «теневом секторе». Они называют это «гаражная сборка».

По данным ФСГС в стране производится ежегодно около 30–50 млн пар обуви. И примерно такое же количество импортируется, т.е. емкость рынка обуви, по официальным данным, не превышает 100 млн пар в год. Если бы это действительно было так, то каждый взрослый россиянин мог бы купить только одну пару обуви не чаще, чем раз в два года! Или по-другому: 20% наиболее обеспеченных граждан каждый год покупали бы себе по две пары обуви; 20% следующих – по одной паре в три 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: достаточно большое количество точек продаж обуви, весьма активно посещаемых средне и ниже среднего обеспеченными гражданами. Широкий ассортимент, основу которого составляет недорогая обувь в ценовом диапазоне от 990 до 2990 рублей за пару. Так что данные ФСГС относительно ем-

кости рынка обуви придется признать неадекватными. А вот экспертные оценки, согласно которым в стране производится около 70–110 млн пар обуви, а импортируется около от 200 до 300 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, вторичного жилья, услуг в системе образования, здравоохранения, туризма и развлечений.

По данным Российского пушно-мехового союза, рынок меховых изделий в России составляет около \$3 млрд в год. В ценах 2015 года – это около 185 млрд руб. 90% его объема приходится на импорт. Таможенная пошлина на ввоз шуб составляет 10% от задекларированной стоимости, но не менее €30 за изделие. Исходя из оценки масштабов нелегального ввоза (1,2–1,5 млн шт. в год, а легально импортируется 240–300 тыс.), ежегодно импортеры не выплачивают в бюджет более \$200 млн или 12 млрд руб. Все эти оценки появились летом 2016 года, когда правительство России приняло решение об обязательном «чипировании» всех меховых изделий. Решение было одобрено добросовестными производителями, импортерами и розничными продавцами. До этого времени журналисты и обыватели полагали, что посчитать «черный рынок» меховых шуб не представляется возможным.

В 2014 году, по данным Discovery Research Group в России было продано 4,5 млн велосипедов. В 2015 году продажи упали на 26% до 3,3 млн шт., две трети продаваемых на российском рынке велосипедов китайского производства. Оценить емкость рынка велосипедов в денежном выражении можно только в очень широком диапазоне: от 30 до 60 млрд руб. в год.

По оценкам компании BusinesStat, российский рынок официальной коммерческой медицины вырос в 2015 году на 9,3% до 463 млрд руб. Выручка крупнейшей российской сети медицинских клиник «Мать и дитя» увеличилась в 2015 году на 32% до 9,5 млрд руб. А вот у группы «Медси» доходы в 2015 году сократились на 15,7% до 8,2 млрд руб. (источник – «Ведомости»). Однако, как мы прекрасно понимаем, за рамками этих оценок остались нелегальные услуги, предоставляемые бюджетным сектором.

## Дистрибуция

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» являвшаяся в 2005 году крупнейшим в России дистрибутором мобильных телефонов, конечно, существенно большей уверенностью и точностью может судить об объеме рынка телефонов, чем сами производители этих телефонов. Аналитики Евросети оценивали объемы продаж мобильных телефонов за последние пятнадцать лет (2001–2015) с точностью до +/- 500 тыс. шт. В частности, по их оценке в 2005 году в России было продано 33,5 млн новых аппара-

тов. А в 2015 году – 35,5 млн шт. В денежном выражении «Евросеть» оценивала рынок мобильных телефонов в 145 млрд руб. (5,4 млрд долл. США) и в 280 млрд руб. (4,6 млрд долл. США) – в 2015 году. У специалистов других компаний могут быть свои оценки. В частности, у МТС оценки расходятся с тем, что дает «Евросеть» на 3–5%.

Оценить объемы дистанционной торговли («физическими» товарами) в натуральном выражении проще через оценку объемов доставки товаров «Почтой России», «СПСР», «Сити-экспресс», TNT, UPS, Pony Express и другими крупными компаниями, чьей специализацией является доставка товаров покупателям. Ведь первая десятка таких компаний производит более 90% всей доставки. А не через оценку объемов десятков и сотен тысяч производителей и поставщиков товаров в дистанционный канал, а через оценку объема продаж 20 крупнейших интернет-магазинов, на долю которых приходится более 90% интернет-торговли можно определить стоимостные объемы. Но этими способами не будут охвачены продажи билетов (авиа, железнодорожных, театральных), ПО, электронных книг, музыки. К тому же надо иметь в виду, что понятия «дистанционная торговля» и «интернет-торговля», часто используемые как взаимозаменяемые, все же имеют некоторые существенные различия. Вот почему в различных источниках оценки объема интернет-торговли в 2015 году существенно различаются, составляя от 650 до 820 млрд руб.

## Потребление

Для того чтобы оценить рынок со стороны потребления необходимы данные серьезных маркетинговых исследований. Такое исследование должно состоять в выборочном опросе представителей генеральной совокупности потребителей (фирм или домохозяйств). Для повышения точности необходимо, чтобы выборка при проведении такого исследования 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 (или специализированной) независимой исследовательской компанией.

Так, данные, полученные в ходе проведения исследования «Стиль жизни среднего класса» (2001–2005 годы, журнал «Эксперт» и компания «Ромир-Мониторинг»), показали, что граждане, имевшие доходы в пределах от 150 до 1000 долларов в месяц на одного члена семьи потратили в 2001 году на приобретение мебели около 3–3,5 млрд долл. США. 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 совпало с интуитивными оценками участников рынка, но в три раза превосходило официальные данные.

Это же исследование позволило в 2003 году оценить российский рынок обуви в 150–250 млн пар, половина из которых при-

ходила 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 120–200 млрд руб.

Оценивая емкость рынка в трех различных точках (производство, дистрибуция, потребление), необходимо помнить о том, что в стоимостном выражении они могут очень сильно отличаться. Так емкость фармацевтического рынка со стороны производства в 2005 году оценивалась примерно в \$4 млрд, в дистрибуции – около \$5.5 млрд, в потреблении – около \$7 млрд. Эти отличия, кстати, позволяют оценить уровень средних отраслевых наценок. Эксперты могут подтвердить (или поставить под сомнение) адекватность среднего уровня наценок, определенных таким способом. И по-другому, зная с достаточной достоверностью объем рынка в одной из трех точек и средние уровни наценок можно рассчитать объемы рынка в оставшихся трех точках. В идеальном случае три оценки (со стороны производства, в дистрибутивной сети, со стороны потребления) должны если не совпасть (в натуральном выражении), то уж быть достаточно близки. Если этого не происходит и различия между оценками значительны, необходимо проанализировать возможные источники ошибок и уровень погрешности при каждом измерении.

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. Для определения объема рынка в регионе необходимо сначала определить объем национального рынка, а затем – долю региона в потреблении исследуемого продукта. Для этого можно применить метод «вмененных коэффициентов».

### 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<sub>1</sub>, K<sub>2</sub>, K<sub>3</sub> – понижающие или повышающие коэффициенты – факторы, оказывающие влияние на потребление данного товара.

Рассмотрим практический пример применения метода вмененных коэффициентов. Известно, что в Москве (в 2015 году) реализуется около 50 тыс. экз. 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 приблизительно 10 к 1. Соответственно,  $K_1 = 0,1$ .

Что касается соотношения покупательной способности граждан в обоих городах, то достоверной статистической информации по этому вопросу нет. Этот коэффициент придется определить экспертным путем. В качестве базового можно взять соотношение средних заработных плат в обоих городах. 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,  $K_3 = 0,9$ , что означает, что жители Казани проявляют несколько меньший интерес к федеральным деловым изданиям, чем москвичи. Подставляем данные в формулу.

$$50,000 \times 0,1 \times 0,6 \times 0,9 = 2700 \text{ (экземпляров)}$$

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. В общем, как показывает моя практика, оптимальное количество коэффициентов 3–4. Минимальное – 2. Максимальное – 5.

**Важное замечание!** Применяя метод «вмененных коэффициентов» необходимо сравнивать равнопорядковые величины: город с городом (а не с областью, страной), область с областью, страну со страной. Типичной ошибкой является сравнение области (Саратовской, Омской и т.д.) с г. Москва. Хотя Москва является субъектом Федерации (причем самым крупным по численности населения), этот субъект весьма специфический. Помимо того, что в Москве самый высокий

уровень доходов на душу населения (если не считать «нефте-носные округа», которые уже самостоятельными субъектами Федерации не являются), в Москве нет сельского населения и сельского хозяйства, добывающих отраслей, но зато очень высокая доля торговли.

В крайнем случае, если нет возможности сравнить регион с другим регионом можно попытаться сделать расчеты, сравнивая область (край, республику) с «общероссийским уровнем». Иными словами – рассчитать, какая доля общероссийского потребления приходится на интересующий нас регион. А затем, если это необходимо, выделить столицу региона.

## Потенциальный объем рынка

Под потенциальным объемом, ёмкостью рынка понимают такой объем производства и потребления товара или услуги, который может быть достигнут в случае снятия всех имеющихся на сегодняшний день субъективных ограничений, препятствий и барьеров на его производство и / или потребление.

Чаще всего, когда речь идет о потенциальном объеме рынка, то называют показатели в натуральных единицах потребления. Разница между реальным, достигнутым объемом рынка и ее потенциальной емкостью показывает нам потенциал роста рынка, отрасли. Так потенциальная емкость рынка крепкого алкоголя (водки) в России составляет около 2,2 млрд л в год. Это по 15 л в год на душу населения. Избыточно высокий показатель. Этот объем потребления, к сожалению, был достигнут (и даже превышен) много лет (десятилетий) назад. Не удивительно, 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 виски, джином и текилой. Но не между водкой и другим крепким алкоголем. И активнее всего перераспределение рынка идет между конкретными производителями и их торговыми марками.

Потенциальная емкость рынка пива в России составляет 11,7–14,7 млрд л в год, или по 80–100 литров на человека в год. 100 литров – при условии резкого снижения потребления водки, что пока представляется маловероятным. Пока (до 2000 года) реальное потребление составляло менее половины от потенциального, рынок весьма динамично рос – на 20% в год и более. Этому способствовало: развитие дистрибуции, реклама (с незначительными ограничениями), развитие производства, изменение образа жизни молодых горожан (молодежь в России, как и в Европе стала пить меньше вина и крепкого алкоголя). Когда реальное потребление перевалило за 60% от потенциально достижимого уровня, темпы роста рынка замедлились до 7–10% в год. В 2007 году россияне выпили 11,6 млрд л пива, т.е. потенциал рынка был практически полностью реализован. И... с 2008 года началось снижение объемов потребления пива,

на 4–5% в год. В 2013 году россияне приобрели 8,9 млрд литров. На 23% меньше, чем в 2007 году. В 2014 году потребление пива выросло на 2%. В 2015 году – снизилось на 2%. В эти года потребление пива составляло по 61 л на душу населения или три четверти от потенциальной емкости рынка. Потенциал для роста на 20–30% за несколько лет имеется, но в условиях существенных ограничений на рекламу и розничную продажу, а так же на употребление пива в общественных местах, реализовать этот потенциал будет весьма не просто. Мой прогноз на 2016–2020 годы – стагнация потребления на уровне 60–65 л на человека в год.

А вот на рынке соков, нектаров и сокодержащих напитков сохраняется большой потенциал роста. Если за потенциальный объем принять уровень потребления в 70% от аналогичных показателей европейских стран (около 45–50 литров на душу населения), то этот объем в перспективе может составить около 35 л на душу населения, или совокупно – 5 млрд литров в год. В два раза больше показателя 2015 года. Кстати, в Москве уровень потребления соков уже давно (лет 10–12) составляет порядка 30–35 литров на человека. Осталось подтянуть к этому уровню всю Россию.

Потенциальная емкость рынка рекламы в кинотеатрах в 2005 году составляла порядка 7,5 млрд руб. Расчет такой: 1200 экранов (кинзалов) по 25 вечерних сеансов в неделю, по 10 роликов перед каждым сеансом, по 500 рублей за один показ. В реальности объем коммерческой рекламы в кинотеатрах страны в тот год едва ли превысил полмиллиарда рублей. К 2015 году количество экранов выросло до 4000, а стоимость «показа рекламы» снизилась до 200 руб. Теоретически потенциал рынка составляет уже 10 млрд руб. На практике АКАР (ассоциация рекламных агентств) оценила объем этого сегмента рекламного рынка в 2015 году в 0,9 млрд руб., т.е. потенциал рынка не реализуется даже на 10%. Возможно, проблемы кроются в ценообразовании. Возможно, главная проблема в низкой посещаемости кинотеатров. А возможно, с недооценкой возможностей рекламы в кинотеатрах и общей недоработкой как рекламодателей (их сотрудников), так и рекламных агентов кинотеатров.

## 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:

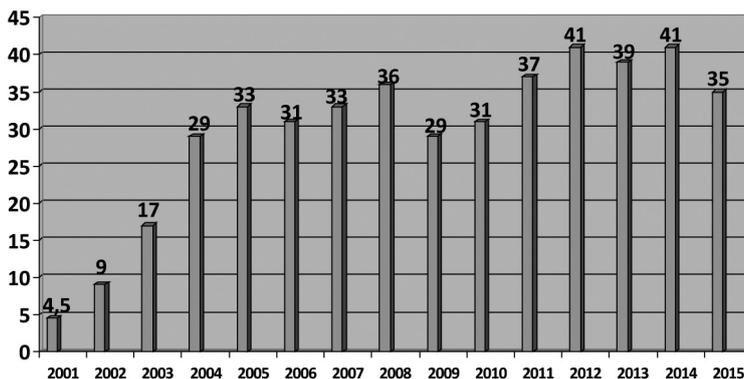
- 1) рост или снижение натуральных объемов выпуска (потребления).
- 2) рост или снижение емкости рынка в стоимостных показателях.
- 3) изменение внутренней структуры рынка.

Зрелые рынки, реальная емкость которых близка к потенциальной, в периоды экономического роста растут в натуральном выражении, как правило, на 2–4% в год, а в периоды спада – снижаются на те же 2–4% в год. Таков рост в масло-жировой промышленности, на рынке мороженого, на многих других продовольственных рынках. Молодые рынки (и категории) на подъеме могут расти на 20–30% в год и более, а в кризисные периоды сокращаться на 30–50% в год и сильнее.

На рынке мобильной связи с 2000 по 2003 год наблюдалось практически ежегодное удвоение абонентской базы и соответственно количества реализованных телефонов и контрактов. Затем темп роста существенно замедлился. После 2004 года количество ежегодно продаваемых телефонов (и смартфонов) стабилизировалось на уровне 30–40 млн шт. в год. С весьма существенными колебаниями в обе стороны – см. диаграммы 11.1 и 11.2. Но в стоимостном выражении рост продолжился до 2008 года, а затем (после падения на 32% в 2009 году) возобновился в 2010 году – см. диаграммы 11.3 и 11.4, т.к. средняя цена мобильного устройства продолжала расти до 2015 года, включительно (последние доступные данные). Рост средней цены мобильного телефона в 2013–2015 годы происходил преимущественно за счет увеличения доли смартфонов в общем объеме реализованных устройств, т.е. – благодаря изменению структуры рынка. В 2015 году доля смартфонов среди проданных мобильных телефонов достигла 75% в натуральном и 90% в стоимостном выражении.

Количество семей, имеющих доступ к сети Интернет с домашних компьютеров в 2001–2005 годах росла приблизительно на 35% в год. В следующую пятилетку темпы роста показателя снизились до 20–25%. А в 2011–2015 годы рост количества семей, имеющих доступ в Интернет, с ПК не превышал 7–8% в год.

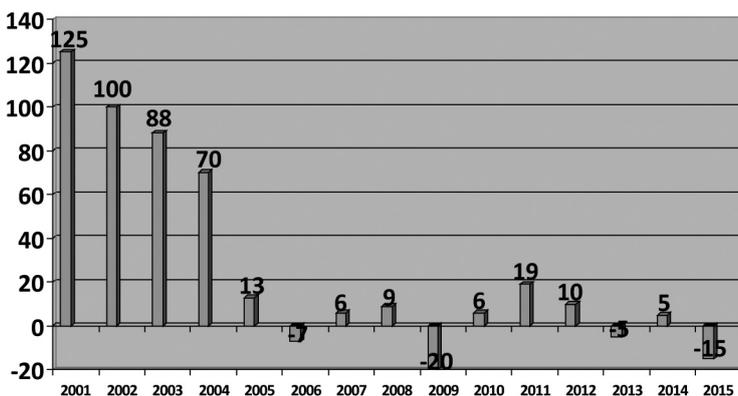
### Диаграмма 11.1 Динамика рынка розничных продаж мобильных телефонов, млн шт.



Данные – компания «Евросеть», расчеты – автора.

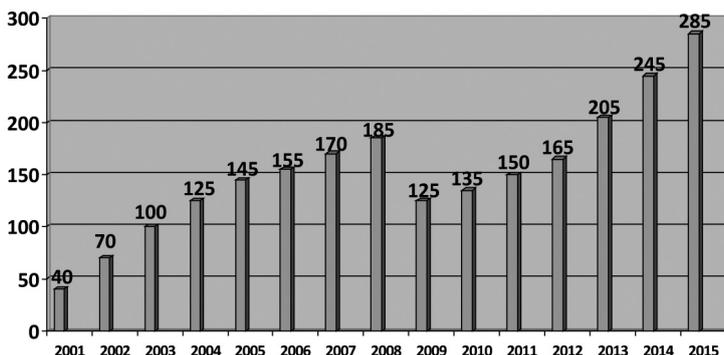
По-видимому, уровень продаж 40–45 млн аппаратов в год можно считать «потенциалом рынка» в первой четверти XXI века. Это ситуация, когда владельцы меняют свои аппараты на новые в среднем раз в три года, что соответствует средним мировым показателям. Впечатляющие темпы роста рынка в натуральном выражении в 2001–2004 годы (70–120% в год) объясняются не столько хорошей ситуацией в экономике России, хотя и это было важным фактором, но, в первую очередь, огромным потенциалом для роста. В 2005–2008 годы, когда экономика страны все еще была на подъеме, темпы роста рынка мобильных телефонов существенно замедлились, поскольку потенциал рынка был уже реализован на 70–90%.

### Диаграмма 11.2 Динамика рынка розничных продаж мобильных телефонов, в % к предыдущему году, натуральное выражение



Данные – компания «Евросеть», расчеты – автора.

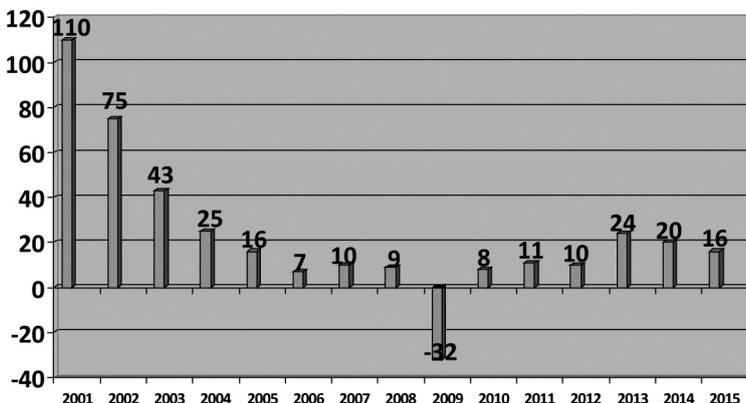
### Диаграмма 11.3. Динамика розничных продаж мобильных телефонов, млрд руб.



Данные – компания «Евросеть», расчеты – автора.

Дальнейшая, известная нам динамика подчиняется правилу: в кризисные периоды продажи мобильных телефонов снижаются на 15–20%, в благоприятные – снова достигают своего потенциала. В стоимостном выражении рост рынка в 2001–2004 годы был обусловлен очень быстрым количественным ростом, при снижении средней цены аппарата. В 2010 – 2012 годы средняя цена аппарата оставалась практически стабильной, а умеренный рост был обусловлен ростом продаж в натуральном выражении. А в 2013–2015 годы рост в денежном выражении был обусловлен исключительно ростом средней цены вследствие увеличения в продажах доли смартфонов.

### Диаграмма 11.4. Динамика розничных продаж мобильных телефонов, в % к предыдущему году, стоимостное выражение



Данные – «Евросеть», расчеты – автора.

Под структурными изменениями рынка я подразумеваю относительно изменение «веса» различных категорий и товарных групп внутри отдельного рынка, а также изменение долей ценовых сегментов одного и того же рынка.

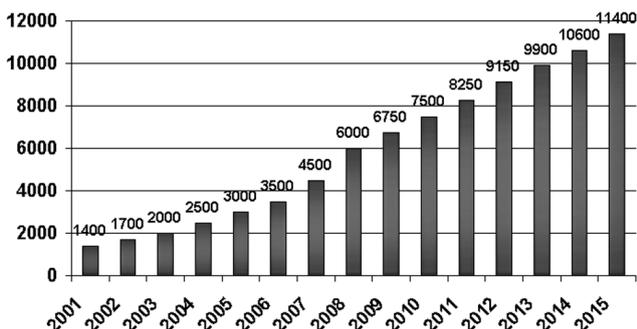
Так, за 2001–2005 годы существенно (с 2 до 15% от общего объема потребления) выросла доля пива в алюминиевых банках. Заметно (с 5 до 12% в стоимостном выражении) увеличилась доля премиального сегмента на том же рынке пива, а вот доля среднего ценового сегмента несколько сократилась.

В структуре потребления мобильных телефонов в 2004–2006 годы росла доля относительно дорогих аппаратов (от 5000 рублей и выше); а в 2011–2015 годы, как было сказано выше, возрастала доля смартфонов (от 7000 рублей и выше), пока не достигла 75% в натуральном и 90% в стоимостном выражении.

В структуре потребления мясных полуфабрикатов глубокой заморозки за 2001–2008 годы снизилась (с 85 до 55% рынка) доляпельменей и возросла доля блинчиков, хинкали, котлет и других продуктов.

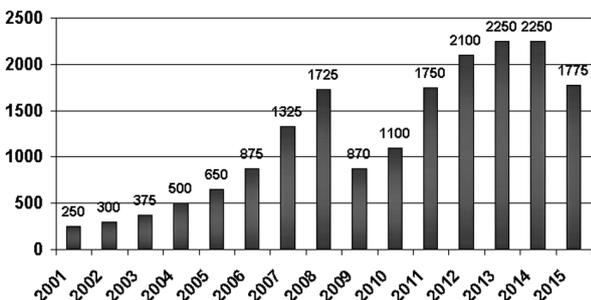
На диаграммах 11.5–11.17 представлена динамика отдельных потребительских рынков за 2001–2015 годы.

#### Диаграмма 11.5. Динамика рынка продуктов питания, млрд руб.



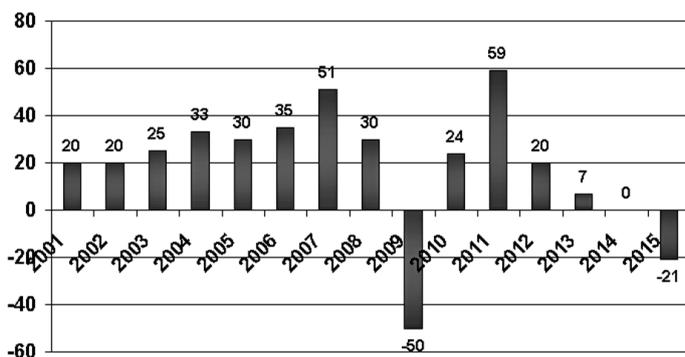
Данные: Росстат, расчеты и экспертная оценка – автора.

#### Диаграмма 11.6. Динамика рынка новых автомобилей, млрд руб.



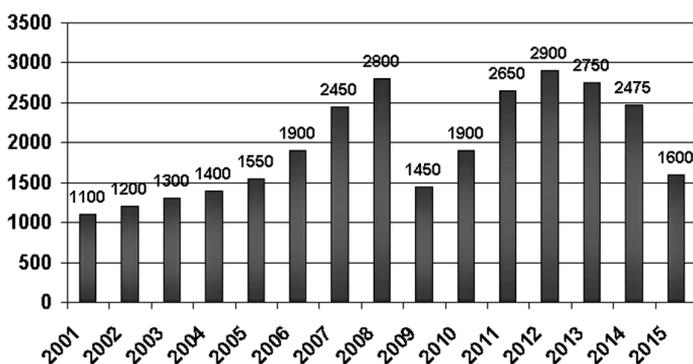
Данные: Комитет автопроизводителей АЕБ, «Автостат»; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.7. Темп роста рынка новых автомобилей, в %, в стоимостном выражении**



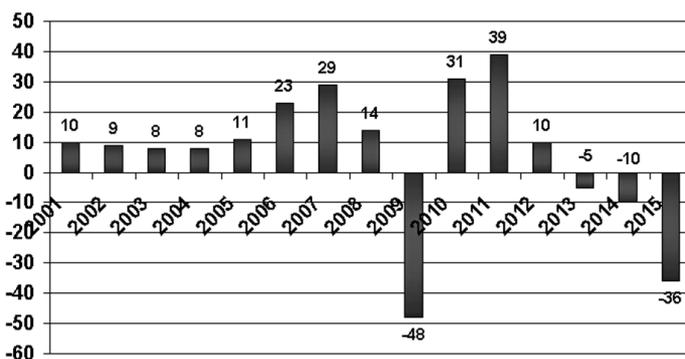
Данные: Комитет автопроизводителей АЕБ, «Автостат», расчеты – автора.

**Диаграмма 11.8. Динамика рынка «новых» автомобилей, тыс. шт.**

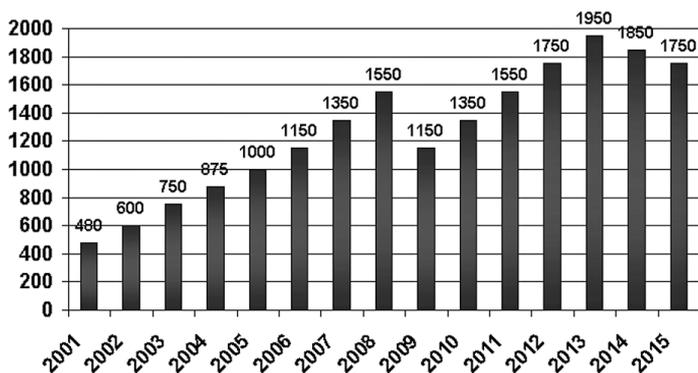


Данные: Комитет автопроизводителей АЕБ, «Автостат», расчеты – автора.

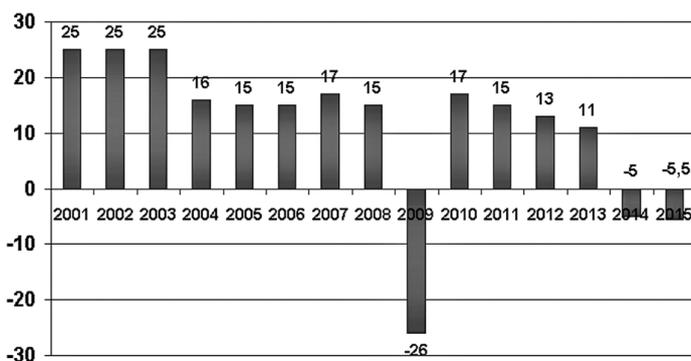
**Диаграмма 11.9. Темп роста рынка новых автомобилей, в %, в натуральном выражении**



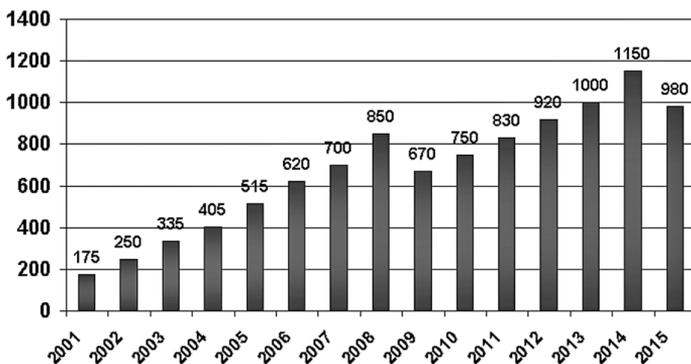
Данные: Комитет автопроизводителей АЕБ, «Автостат», расчеты – автора.

**Диаграмма 11.10. Динамика рынка одежды, млрд руб.**

Данные: экспертные оценки из различных источников, собранные автором.

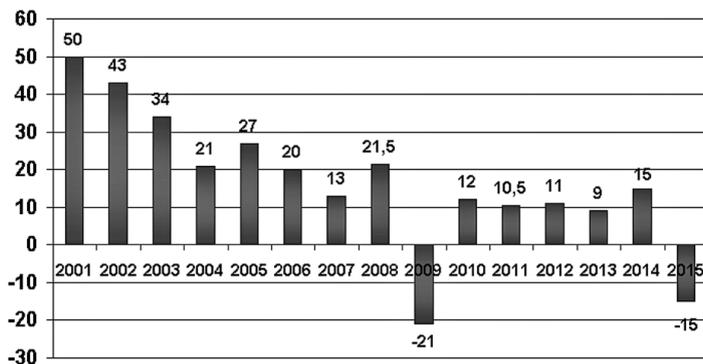
**Диаграмма 11.11. Динамика рынка одежды, в % к предыдущему году, в стоимостном выражении**

Данные: экспертные оценки из различных источников, расчеты – автора.

**Диаграмма 11.12. Динамика рынка бытовой техники, млрд руб.**

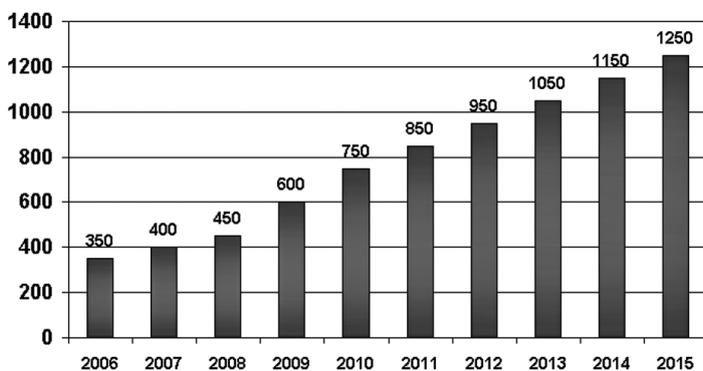
Данные: экспертные оценки из различных источников, собранные автором.

**Диаграмма 11.13. Динамика рынка бытовой техники, в % к предыдущему году, в стоимостном выражении**



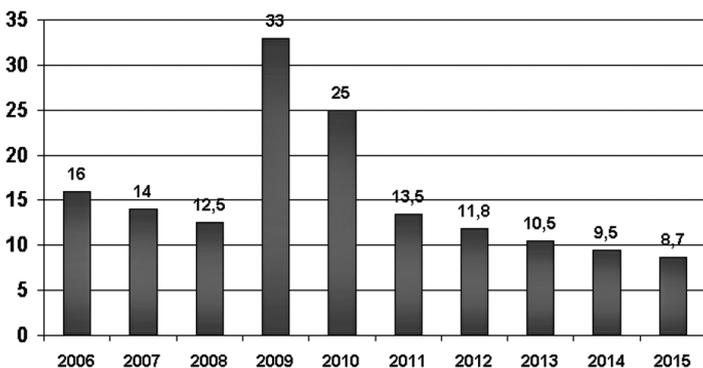
Данные: экспертные оценки из различных источников, расчеты – автора.

**Диаграмма 11.14. Динамика фармацевтического рынка, млрд руб.**

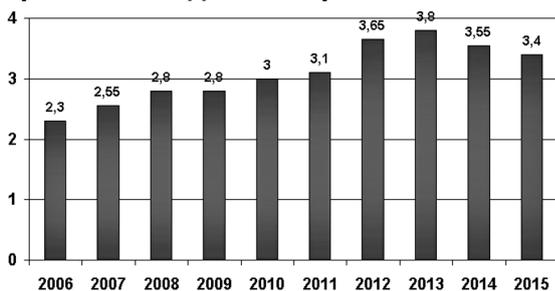


Данные: DMS group.

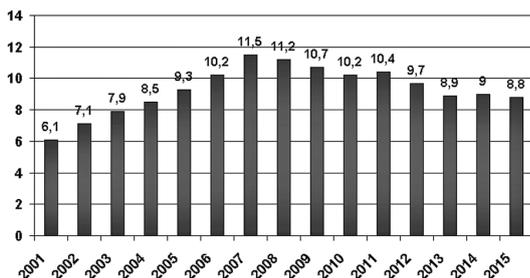
**Диаграмма 11.15. Динамика фармацевтического рынка, в % к предыдущему году, в стоимостном выражении**



Данные: DMS group.

**Диаграмма 11.16. Динамика рынка свинины, млн т**

Данные: Национальная мясная ассоциация, журнал РБК, июль 2016 года.

**Диаграмма 11.17. Динамика рынка пива, млрд л**

Данные: Росстат, Союз российских пивоваров.

Когда мы говорим о динамике рынка в стоимостном выражении (рублях), то приводятся текущие оценки в ценах соответствующего года. В странах с низкой инфляцией (США, Япония, страны Евросоюза – в пределах 1–2% в год) это не создает существенных проблем. По крайней мере – на среднесрочных интервалах в 5–7 лет. Иное дело в России, где в лучшие годы потребительские цены растут на 6–7% за год, а в «худшие» – на 12–18%.

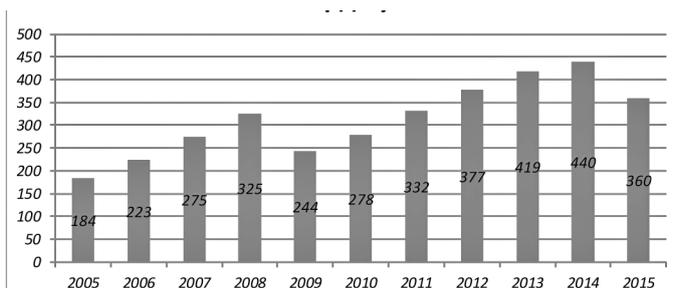
А про инфляцию в 20–30% в месяц, наблюдавшуюся в 1992–1993 годах и осенью 1998 года даже и вспоминать не хочется. В общем, в России приходится учитывать инфляцию даже на интервалах в 2–4 года. А на временных отрезках в 5 лет и более без этого обойтись практически невозможно. Для учета инфляции потребительского рынка можно использовать данные Росстата (публикуются ежемесячно). Но это подойдет только для товаров, цены на которые растут с темпами, близкими к темпам роста общего индекса потребительских цен, или индекса цен на продукты питания. Подойдут также индексы цен на непродовольственные потребительские товары или индексы цен на бытовые услуги. Производителям промышленной продукции можно воспользоваться несколькими (рассчитываемыми Росстатом) индексами цен промышленности. Но все это только в том случае, если цены на вашу продукцию ведут себя очень похоже с одним из этих индексов. Если же в ценовой динамике вашей продукции имеется существенная специфика, то придется найти (или рассчитать) отраслевой индекс цен для

вашей продукции, что, конечно, сделает задачу намного более трудоемкой.

Так же можно рассчитать стоимостной объем и динамику вашего рынка в долларах США. Для этого надо взять с сайта Центрального банка или Росстата официальные данные о среднегодовом (для точности лучше использовать квартальные данные) курсе рубля по отношению к доллару США. Такие расчеты могут быть полезными при сопоставлении с объемами мирового рынка (и рынков отдельных стран), а также при анализе внешней торговли, данные о которой также рассчитываются в долларах США. Для «внутренних» целей пересчет в доллары (или иную валюту) большого смысла не имеет, т.к. показатель в большей мере будет отражать ситуационные колебания курса рубля по отношению к иностранным валютам, чем экономические характеристики вашей отрасли.

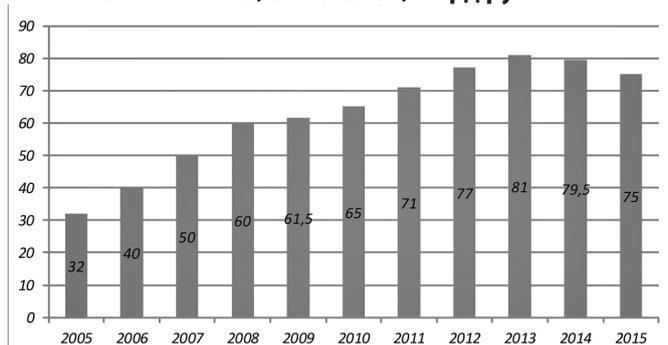
Ниже приводятся оценки динамики нескольких рынков интеллектуальных услуг в России. Подробнее с исследованием рынков интеллектуальных услуг и методиками определения их объема и динамики можно познакомиться в моих статьях на эту тему, опубликованных в Справочнике Гильдии «Маркетинг в России. 2015» и «Маркетинг в России. 2016», и доступных на сайте «Гильдии Маркетологов».

**Диаграмма 11.18. Динамика совокупного объема рынка рекламы в России, 2005–2015, млрд руб.**



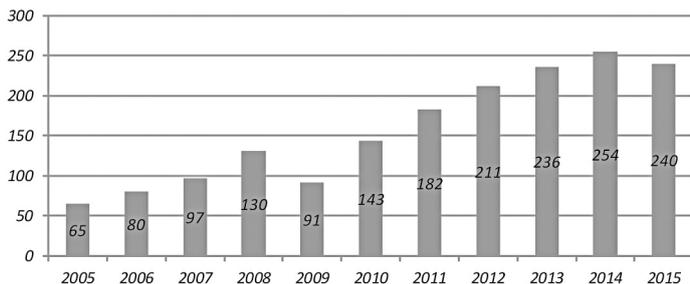
Данные: АКАР, РАМУ; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.19. Динамика объема рынка аудита и консалтинга в России, 2005–2015, млрд руб.**



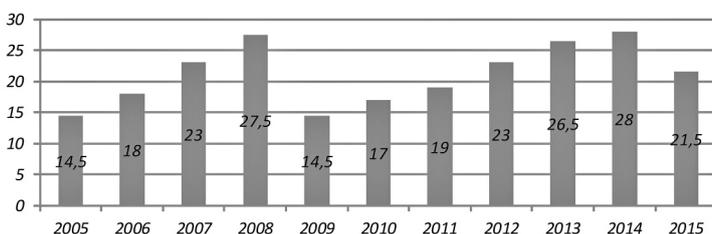
Данные: Министерство финансов РФ, Рейтинговое агентство «Эксперт РА», независимые эксперты; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.20. Динамика совокупного объема рынка IT услуг в России, 2005–2015, млрд руб.**



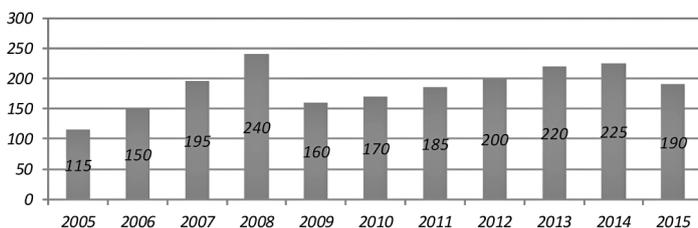
Данные: компания IDC; 2015 – частный прогноз; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.21. Динамика совокупного объема рынка HR услуг в России, 2005–2015, млрд руб.**



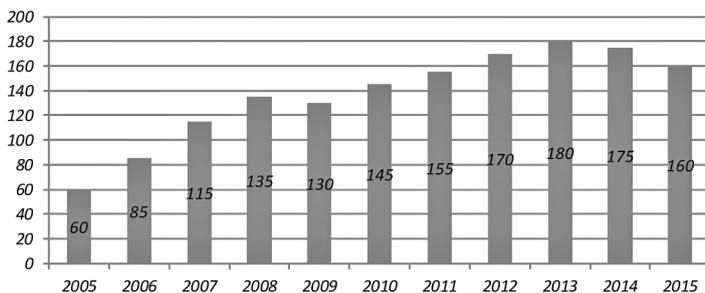
Данные: независимые эксперты; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.22. Динамика объема рынка девелопмента в России, 2005–2015, млрд руб.**



Данные: независимые эксперты; расчеты – автора.

**Диаграмма 11.23. Динамика объема рынка юридических услуг в России, 2005–2015, млрд руб.**



Данные: независимые эксперты; расчеты – автора.

## 12. Учет объема и динамики рынка при выборе стратегии

*Лучше ползком продвигаться к успеху,  
чем сломя голову нестись к краху*

Герберт Н. Кессон

Объем и динамика рынка, описанные в предыдущих двух главах, являются исключительно важными показателями, без учета которых невозможно построить правильную стратегию. Неслучайно они по отдельности учитываются при использовании многих аналитических инструментов. Например – матрицы МакКинси – см. гл. 9. По отдельности, т.е. сначала мы оцениваем объем рынка и присваиваем этому показателю определенный вес в наших расчетах. Затем точно так же мы оцениваем динамику рынка. И если оба показателя демонстрируют одно и то же, то ситуация понятна и однозначно интерпретируема. Большой и растущий рынок, конечно, привлекательнее, чем маленький и стагнирующий (да и чем маленький и растущий тоже), и открывает перед участниками рынка куда больше возможностей. А что если эти два показателя «смотрят в разные стороны»? Что лучше – большой, но сжимающийся или маленький, но растущий рынок? Как учесть оба фактора одновременно? Для ответа на эти вопросы я предлагаю использовать простую матрицу 3 на 3, где по оси X будет располагаться объем рынка, а по оси Y – его динамика. Поскольку я ранее нигде и ни у кого не встречал подобного подхода, то не буду скромничать и дам этому аналитическому инструменту свое имя.

**Таблица 12.1. Матрица Березина для одновременного анализа объема и динамики рынка**

Динамика / рынок	Маленький	Средний	Большой
Бодрый рост	+++	++++	+++++
Вялый рост	--	+	++
Стагнация или спад	----	---	-

И тут сразу возникает вопрос – а что такое большой рынок? А какой рынок следует считать маленьким? В каждом конкретном случае каждая компания сама для себя должна определить эти границы, исходя из собственного видения рынка, своего места и ресурсов. Потому что для исследовательской компании «Василек», в которой работают десять штатных сотрудников, а годовой оборот не превышает 20 млн руб., российский рынок маркетинговых исследований (15–17 млрд руб.

в 2015 году) – очень большой. Даже если этой компании удастся реализовать стратегическую цель пятикратного роста за три года, она не займет и 1% этого рынка.

А для исследовательской компании TNS российский рынок маркетинговых исследований, очень маленький. Он в 10–20 раз меньше ее годового мирового оборота, а на долю России приходится менее 1% совокупной выручки TNS. Т.е. ответ на поставленный вопрос очень сильно будет зависеть от масштабов деятельности компании, от границ ее рынка. Подробнее об этом мы поговорим в следующей главе.

В общем виде, для целей сравнительного анализа, в национальном (общероссийском) масштабе, во втором десятилетии XXI века я буду считать рынки с объемом более 150 млрд руб. большими, а с объемом менее 15 млрд руб. в год – маленькими. Граница в 15 млрд руб. выбрана потому что в 2014 году это был минимальный оборот для попадания компании в список 400 крупнейших компаний в России, по версии журнала «Эксперт». И если уж какой-то рынок мал для одной крупной компании, то на мой взгляд, правильно такой рынок считать маленьким в национальном масштабе. При таком подходе рынок маркетинговых исследований будет относиться к рынкам среднего размера только в 2015 году. А рынок рекламы в средствах ее распространения (около 300 млрд руб. в год) – к большим, начиная приблизительно с 2005 года. Хотя, условные границы «большой / маленький» за эти 10 лет сильно поменялись. В частности, в 2005 году для вхождения компании в рейтинг Топ-400 по версии журнала «Эксперт» (агентство «Эксперт РА»), ей достаточно было иметь оборот (выручку), превышающую 5,3 млрд руб. И рынок, объем которого тогда превышал 50–70 млрд руб., наверное, уже можно было бы считать большим.

Следующий естественный вопрос: чем отличается «бодрый» рост от роста «вялого»? Под бодрым ростом я понимаю увеличение годового объема рынка в натуральном выражении на 3–5% в год и более и / или рост в стоимостном выражении на 3–5 и более процентных пунктов выше показателя инфляции потребительского рынка. Под вялым ростом я понимаю рост на 1–2,5% в натуральном выражении и в стоимостном – на уровне потребительской инфляции + 1–2 процентных пункта. Под стагнацией я понимаю +/- 0,75% в натуральном и такой же в реальном денежном выражении. Под спадом я имею в виду снижение объемов в натуральном выражении на 1% в год и более; снижение стоимостных показателей или их рост ниже темпа роста потребительских цен на 2–4 процентных пункта и более. Здесь, конечно, многое зависит от величины номинальных показателей. Рост на 15% (номинально) при инфляции в 18% – это не так уж плохо. Рост на 3% (номинально) при инфляции в 6% – это уже плохо.

**+++++** Большой и быстро растущий рынок, конечно, является наиболее привлекательным, т.к. позволяет реали-

зовать несколько различных стратегий множеству компаний. В силу привлекательности, как правило, такой рынок является высококонкурентным. Если, конечно, мы не имеем дело с рынком доминирующего игрока или естественной монополии. Но такие рынки и редко бывают быстро растущими в силу естественных ограничений, а также антимонопольного законодательства. В частности, тарифы в энергетике и на железнодорожном транспорте в последние годы регулируются по принципу «инфляция минус», что препятствует монополиям в росте, сильно опережающем инфляцию. В силу быстрого роста рынка самые крупные игроки не успевают занять все рыночные ниши и использовать открывающиеся возможности, что открывает перспективы перед компаниями среднего и небольшого размера. На больших и быстро растущих рынках, как правило, еще и довольно быстро меняется структура рынка. Что также открывает дополнительные возможности перед многими участниками рынка, а не только перед лидерами. Период бурного роста в 2001–2008 годы пережили почти все крупные потребительские рынки: продуктов питания и напитков, легковых автомобилей, одежды и обуви, мебели и бытовой техники, мобильной и интернет-связи.

**++++** Вторым по привлекательности, на мой взгляд, является рынок среднего размера, характеризующийся высокими темпами роста. Я вообще отдаю предпочтение росту, положительной динамике, а не абсолютным размерам рынка. Высокие темпы роста, особенно если они устойчивы на протяжении хотя бы 3–5 лет говорят о том, что рынок еще имеет потенциал стать большим. Что на нем появляются новые сегменты, подтягиваются не охваченные регионы, появляются ниши. А значит, компании различного размера могут успешно осуществить различные стратегии. Крупные, ресурсобеспеченные компании могут осуществлять географическую экспансию, открывать для себя премиальный (или, напротив, эконом) сегмент; дифференцировать предложение, выводить новые марки и ассортиментные позиции. Компании среднего размера могут проводить «фланговые атаки», реализовывать стратегию «эксперта». Для небольших компаний есть место в многочисленных нишах, в т.ч. новых, открывающихся.

**+++** Третья привлекательная позиция у маленьких, но быстро растущих рынков. Основная выигрышная стратегия на таких рынках состоит в том, чтобы «угадать», а лучше аналитическим путем рассчитать, в каком (или каких) основном направлении будет расти этот рынок в следующие пять лет, и сконцентрировать свои (или привлеченные) ресурсы именно на этом направлении. На таких рынках, как правило, не очень высокая конкуренция, потому что для крупных компаний они пока не интересны. У небольших компаний недостаточно ресурсов для инвестирования в перспективные направления.

Если только, конечно, эти компании не являются дочерними венчурными фирмами крупных корпораций. Так что маленькие и быстро растущие рынки – это «пастбище» для среднего и малого инновационного бизнеса. Такие рынки дают шанс малому бизнесу вырасти в средний, а среднему бизнесу стать крупным. Но есть два больших риска.

Первый заключается в том, что можно не «угадать» с направлением будущего роста и инвестировать в тупиковое направление. Для небольшой или компании среднего бизнеса такая инвестиция, как правило, заканчивается уходом с рынка. Так в конце 90-х – начале нулевых одним из весьма перспективных направлений маркетинговых исследований представлялся мониторинг рекламы в прессе. На долю прессы тогда приходилось более 40% всех рекламных расходов (больше чем на телевидение!) и рынок рос в стоимостном выражении на десятки процентов в год. Инвестиции в изучение этого рынка и представление результатов мониторинга рекламодателям выглядели достаточно оправданными. Однако уже с 2001 года доля рекламы, приходящаяся на прессу, начала снижаться (хотя в номинальном стоимостном выражении рост продолжался до 2008 года) и в 2009 году составила лишь 20% от общих рекламных расходов на медиа. А с 2009 года начали сокращаться и номинальные расходы на рекламу в прессе. Если в 2008 году (на пике) они почти достигали 60 млрд руб. в год, то к 2015-му снизились – менее чем до 30 млрд руб. (менее 10% расходов на медиа). Но намного раньше рынок покинули компании, которые хотели построить бизнес на мониторинге печатной рекламы. Они не угадали ни с генеральным направлением развития рекламного рынка (основные бюджеты поделили между собой телевидение и Интернет), ни с направлениями развития маркетинговых исследований. Медиа-измерения так и остались лишь одним из сегментов этого рынка, который достиг средних (на границе с малыми) размеров только в 2013–2015 годах.

Второй риск состоит в том, что темпы роста рынка снизятся еще до того, как он успеет вырасти и стать хотя бы средним. В начале – середине нулевых весьма перспективным представлялся рынок открытых семинаров / тренингов по маркетингу и менеджменту. Это был еще очень маленький рынок, но он рос на 50% в год и более. Каждый год на нем появлялись десятки, а то и сотни новых тренинговых компаний. Правда, заработок подавляющего большинства из них не превышал 10 млн руб. в год. Но перспективы виделись достаточно радужными. В 2008 году рынок открытых семинаров перестал расти. В 2009 году сократился по различным оценкам от 4 до 9 раз. И с тех пор пребывает в коматозном состоянии. Большинство компаний, специализировавшихся на организации открытых тренингов / семинаров, либо вообще покинули рынок, либо сменили специализацию. Наиболее толковые из тех, кто это сделал первыми и сознательно, превратились в «корпоратив-

ные университеты» / учебные центры, обслуживающие интересы одного или небольшой группы заказчиков.

**++** Следующим в иерархии привлекательности я считаю рынок большой, но слаборастущий. Конечно, на нем очень сильна конкуренция. Конечно, одной из наиболее успешных стратегий на таком рынке является стратегия «сияний / поглощений». И высока опасность быть поглощенным. Конечно, работа на таком рынке требует тщательности и аккуратности, поскольку резко повышается цена ошибки, но все же – это большой рынок – от 150 млрд руб. годовых продаж и выше. И даже если лидеры рынка уже поделили 80% такого рынка, а еще 10% «распылено» по нишам, в которых работают сотни или даже тысячи малых фирм, на долю «средняков» все еще остается от 15 до 100 млрд руб. потенциальных продаж. А значит, есть место для 10–40 компаний среднего размера со своими «нишевыми» или «экспертными» специализациями / стратегиями. Рынок мобильных телефонов в 2010–2012 годы, новых автомобилей (2013); одежды (2004–2008), бытовой техники (2010–2014), фармацевтики (2014–2015); рекламы (2010–2013), IT услуг (2013), юридических услуг (2010–2013) являют нам примеры больших слаборастущих рынков.

**+** Небольшую, но все же привлекательность имеют рынки среднего размера с небольшим ростом. На таких рынках, как правило, нет очень крупных компаний. Или крупные компании на таких рынках представлены своими филиалами или дочерними фирмами. Осторожная реализация умеренных стратегий на таких рынках может быть вполне успешной. Примерами таких рынков являются: рынок услуг аудита и управленческого консалтинга в 2011–2012 годах, рынок HR-услуг (2010–2013), рынок маркетинговых исследований (2010–2015), рынок ERP-систем (2007, 2010–2012), книжный рынок в 2001–2006 годы. Основная угроза в этой ситуации состоит в том, что слабый рост рынка в отсутствие локомотивов (крупных компаний, консолидирующих рынок) может смениться стагнацией, а то и снижением. И тогда ситуация перейдет в нижний средний квадрант матрицы Березина («---»).

**-** Не очень привлекательны большие стагнирующие, или снижающиеся рынки. Средним компаниям там делать просто нечего. Небольшим можно найти свою нишу и работать над снижением издержек. Крупные компании должны определиться, могут ли они в одиночку (или все вместе) поработать над повышением привлекательности рынка или всей отрасли? Так, американские производители молока в конце XX века скинулись по несколько десятков миллионов долларов и провели рекламную кампанию, направленную на популяризацию молока (как продукта) среди жителей США старше 25–30 лет. Эта компания помогла в среднесрочной перспективе пере-

вести отрасль от небольшого снижения, к большому росту. «Де Бирс» в одиночку (в середине XX века) провела мощную кампанию по популяризации украшений с бриллиантами среди представителей американского и европейского среднего класса. Эта кампания способствовала долгосрочному росту спроса на украшения с бриллиантами, а также на алмазы и их огранку. Особый интерес представляет то, что «Де Бирс» является крупнейшим игроком именно алмазного рынка, а не рынка ювелирных украшений. Могут ли крупные компании, работающие на стагнирующих рынках, дождаться изменения рыночного тренда в благоприятную сторону? Хватит ли у них на это ресурсов? Будет ли вообще такое изменение и когда? Через 2–3 года или через 4–7 лет? Если ответы на поставленные выше вопросы отрицательные, то наилучшей стратегией будет программа управляемого выхода / ухода с такого рынка. Примерами больших снижающихся рынков являются: рынок мобильных телефонов в 2009 году, рынки автомобилей, одежды и мебели в 2009 и 2014–2015 годах, рынок бытовой техники (2009 и 2015), рынок пива (2008–2015), рынок рекламы в средствах ее распространения (2009, 2014–2015), рынок IT-услуг (2009, 2013–2015), рынок юридических услуг (2009, 2014–2015).

-- Маленький и слабо растущий рынок не является привлекательным. Скорее всего, темпы его роста снизятся еще до того, как он успеет вырасти. Крупным компаниям на таком рынке делать просто нечего. Средним и небольшим компаниям надо искать нишу, специализацию, уникальное торговое предложение (УТП) и работать над снижением издержек. Примерами таких рынков являются: рынок маркетингового и бренд-консалтинга в 2001–2004 и 2009–2014 годах; рынок открытых семинаров / тренингов по маркетингу и менеджменту в 2008 году.

--- Непривлекателен и рынок среднего размера и снижающего объема. Относительно крупная компания на таком рынке может попробовать реализовать стратегию консолидации: поглотить или купить активы относительно слабых игроков, не выдержавших конкуренции, и дальше развиваться за счет эффектов экономии на масштабе и контроля над издержками. Как это сделала компания «Эксмо» на книжном рынке в 2010–2014 годы. Если у такого игрока хватит ресурсов и решимости, а еще будет поддержка «смежников», то не нулевой (хотя и достаточно малой) вероятностью обладает вариант с переломом тренда, возвращением такого рынка к умеренному росту. Примерами таких рынков являются: рынок аудита и управленческого консалтинга в 2009–2010 и 2013–2015 годах; рынок HR-услуг в 2009 и 2014–2015 годах; рынок ERP-систем (2008–2009, 2013–2015), книжный рынок (2007–2015).

----- Маленький, снижающийся в объемах рынок не просто непривлекательный – с него надо уходить. Если только снижение – это не временное краткосрочное явление (1–2 года), имеющее потенциал смениться стремительным ростом. И если ваша компания не реализует стратегию «эксперта с низкими издержками». Примерами таких рынков являются: рынок открытых семинаров / тренингов по маркетингу и менеджменту (2009–2015), рынок маркетинговых исследований (2009).

**Таблица 12.2. Матрица Березина для одновременного анализа объема и динамики рынка. Российские примеры 2001–2015 годов**

Динамика/ рынок	Маленький	Средний	Большой
<b>Бодрый рост</b>	<p>Маркетинговый консалтинг 2005–2008 и 2015</p> <p>Электронные книги 2010–2015</p> <p>ERP-системы 2006–2007</p> <p>Открытые семинары 2001–2007</p> <p>Исследования рынка 2001–2008</p> <p>HR-услуги 2001–2005</p> <p>Интернет-реклама 2001–2007</p> <p>Модельные агентства 2001–2004</p>	<p>Аудит и консалтинг 2001–2008</p> <p>HR-услуги 2006–2008</p> <p>ERP-системы 2010–2012</p> <p>Интернет-реклама 2008–2015</p>	<p>Мобильные телефоны 2001–2007, 2013–2015</p> <p>Новые автомобили 2001–2008, 2010–2012</p> <p>Одежда 2001–2003 и 2010–2013</p> <p>Бытовая техника 2001–2008</p> <p>Фарма 2006–2013</p> <p>Пиво 2001–2007</p> <p>Реклама 2001–2008</p> <p>IT-услуги 2001–2008, 2010–2012</p> <p>Юридические услуги 2001–2008</p>
<b>Вялый рост</b>	<p>Маркетинговый консалтинг 2001–2004, 2009–2014</p> <p>Открытые семинары 2008</p> <p>Модельные агентства 2005–2008</p>	<p>Аудит и консалтинг 2011–2002</p> <p>HR-услуги 2010–2013</p> <p>Исследования рынка 2010–2015</p> <p>ERP-системы 2007, 2010–2012</p> <p>Книги 2001–2006</p>	<p>Мобильные телефоны 2010–2012</p> <p>Новые автомобили 2013</p> <p>Одежда 2004–2008</p> <p>Бытовая техника 2010–2014</p> <p>Фарма 2014–2015</p> <p>Реклама 2010–2013</p> <p>IT-услуги 2013</p> <p>Юридические услуги 2010–2013</p>

Динамика/ рынок	Маленький	Средний	Большой
Стагнация или спад	<p>Открытые семинары 2009–2015</p> <p>Исследования рынка 2009</p> <p>Модельные агентства 2008–2015</p>	<p>Аудит и консалтинг 2009–2010, 2013–2015</p> <p>HR услуги 2009, 2014–2015</p> <p>ERP-системы 2008–2009, 2013–2015</p> <p>Книги 2007–2015</p>	<p>Мобильные телефоны 2009</p> <p>Новые автомобили, одежда, мебель 2009, 2014–2015</p> <p>Бытовая техника 2009, 2015</p> <p>Пиво 2008–2015</p> <p>Реклама 2009, 2014–2015</p> <p>IT услуги 2009, 2013–2015</p> <p>Юридические услуги 2009, 2014–2015</p>

## 13. Определение границ рынка

*Чужой земли нам не надо  
Своей ни пяди не отдадим*

**Александр Невский**

Объем, динамика, потенциал рынка. Какого рынка? Где границы этого рынка? Кто и как их устанавливает? В дедуктивной логике изложения материала (от деталей к общей картине) эти вопросы следовало уже задать давно – едва ли не в самом начале книги. Но, думаю, читатель уже заметил, что моя книга построена по индуктивному принципу: от общей картины к частностям и деталям. А в этой логике место для этих вопросов и этой главы как раз здесь.

Зачем руководителю компании 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 беспокоить 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 дополнительные ресурсы (время и деньги) 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 емкости этого рынка, 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 бессодержательным.

Так, если определить рынок журнала «Эксперт» как рынок цветных еженедельных изданий, то в него придется включить и ТВ-гайды типа «7 дней» или «Антенны», и молодежные издания типа «Лизы» и «Отдохни». Понятно, что ни одно из этих изданий на самом деле не является конкурентом «Эксперта». Конкурентами «Эксперта» (по мнению редакции «Эксперта») не являются также такие издания, как «Власть» и «Огонек», поскольку они позиционируют себя как новостные и общественно-политические, а «Эксперт» – как деловой и аналитический. Правильным определением рынка для журнала «Эксперт» кажется «Рынок качественных деловых еженедель-

ных изданий». На этом рынке кроме «Эксперта» в 2015 году были представлены «Деньги», «Профиль» и «Компания». В 2005 году конкурентов у «Эксперта» было значительно больше. Однако за эти десять лет по различным причинам прекратился выпуск таких еженедельников как: «Русский фокус», «Финанс.», «Секрет фирмы», Business Week, 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» (в 2000–2003 годах) так и определяла свой рынок – «продукты легкого приготовления».

Проще всего определить свой рынок по формальной принадлежности к отрасли. И это надо сделать. Понимание отраслевой принадлежности пригодится при дальнейшем поиске отраслевой информации, отраслевой статистики, отраслевых экспертов, отраслевых 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-Билль-Данн» – рынок пива и безалкогольных напитков, пищевая промышленность. Рынок компаний «Дарья» (пельмени) и «Байсад» (макароны) – это рынок продуктов питания, пищевая промышленность. Кстати, заметьте, что до 2015 года включительно «Дарья» и «Байсад» не вступали 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. А вот эти две компании, отчасти являются конкурирующими между собой, поскольку основные продукты и той и другой сети (мобильные телефоны и украшения из золота) очень часто выступают в качестве подарков и отчасти взаимозаменяемы.

Но намного сложнее (и значительно важнее) определить свой рынок с содержательной стороны – по категории. Ответ на этот вопрос часто бывает не очевидным. Например, владельцы кондитерской фабрики (и бренда) «Конфаэль»<sup>1</sup> через несколько лет присутствия на рынке обнаружили (или поня-

<sup>1</sup> Компания производит шоколадные конфеты и эксклюзивные шоколадные изделия малыми сериями, 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 Лещенко шоколадного льва 60 килограмм веса. Другой звезд эстрады преподнесли шоколадную лошадь почти в натуральную величину.

ли), 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 для них являются не «Бабаевский» или «Коркунов», а производители дорогих авторучек, зажигалок, художественных альбомов, серебряных визитниц, «магических» хрустальных шаров и т.п. продукции.

В 2002 году одна небольшая подмосковная компания – производитель «ежиков» (это одна из разновидностей тефтелей) именно так и определила свой рынок – «Рынок ежиков московского региона». Опираясь на формально статистические данные по производству этого вида продукции в столичном регионе, эта компания полагала, что является весьма значимым игроком – лидером этого рынка. И действительно на долю этой компании приходилось в тот период около 40% производства и 20% реализации этих ежиков. Удивлению (и обиде) владельцев компании поистине не было границ, когда в течении трех месяцев они не получили ни одного ответа на предложения о сотрудничестве, разосланные во все (тогда только 26) московские розничные продовольственные сети. Их предложения просто проигнорировали! Хотя те предложения были составлены весьма грамотно и опирались на формально корректные данные. Руководители (или категорийные менеджеры, что скорее) 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 четверти процента 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 также думали и действовали потребители, т.е. чтобы при приобретении еженедельного «серьезного» журнала выбор действительно осуществлялся между «Экспертом», «Деньгами» и «Профилем». А «Огонек», «Итоги» и «Власть» не рассматривались ими как полноценная замена деловым еженедельникам.

Если потребители когда-нибудь начнут планировать покупку именно «ежиков», а не тефтелей, пельменей или просто мясных

полуфабрикатов быстрого приготовления, то ежики станут самостоятельной категорией.

Martini стало отдельной категорией, отличной не только от «белого сухого вина», но и от «вермутов» (к категории которых этот напиток относится, с точки зрения знатоков) благодаря многолетним и многомиллионным усилиям компании «Баккарди», которая даже взяла дополнительное к фамилии основателей имя своего самого известного продукта.

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 ярко отличительного от тех, что имелись раньше;**
- 2) игроков на рынке новой категории должно быть больше одного.**

Компания «Дарья» (на рубеже веков) 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 (и экспертов) была спланирована очень хорошо. Рекламная кампания проведена отменно. Креатив, как всегда (у Олега Тинькова), 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 этой категории. И категория тогда (к 2005 году) не была создана. Но, в 2010–2015 годах тему «легкого и быстрого» приготовления качественной еды без многочасового стояния у плиты подхватили производители готовых обедов (азу с рисом, тефтели с гречкой, гуляш с макаронами, рыба с картофельным пюре и т.д.) нескольких компаний. И категория «обеда быстрого приготовления» была сформирована. Правда, пельмени не вошли в эту категорию. Они остались в своей собственной, натуральной и стоимостной объем которой намного больше, чем у «готовых обедов».

Определив свой рынок по отраслевому и категорийному признакам необходимо задуматься о границах рынка: 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 «дальнее 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. В России государственную статистику можно получить по стране в целом; по Федеральным округам (в 2014 году их стало 9); по субъектам федерации (в 2014 году их стало 85): областям, краям, республикам и трем городам в статусе субъекта Федерации; по областным центрам и крупным городам, не являющимся областными центрами (типа Тольятти, Новокузнецка, Череповца).

Географические границы города Тольятти определены достаточно четко и жестко. Они могут измениться только в результате четко спланированных административных действий, в результате которых в «городской округ Тольятти» могут быть включены близлежащие населенные пункты. Либо сам Тольятти может быть включен в «городской округ Самары». Для этого потребуется не только решение городских властей обоих городов и Самарской области, но и одобрение федеральных властей.

А вот для «Гильдии Маркетологов» формальных географических границ не существует. Быть членом профессионального объединения маркетологов может специалист, проживающий в любой точке планеты, тем более в наш век Интернета, социальных сетей, систем мгновенного обмена сообщениями и видео-конференций. Но и спустя 15 лет после своего основания две трети членов Гильдии – москвичи. По 6–12 членов Гильдии проживают в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре, Казани, Перми и Алматы. Еще в 25 городах России (преимущественно – в областных центрах) – по 1–4 члена Гильдии. За пределами России и Казахстана проживают менее 25 членов «Гильдии Маркетологов».

85% оборота «Энского дома печати» приходится на долю заказчиков из города Энска. 13% – на организации, расположенные в Энской области. И лишь 2% заказов поступают из-за пределов Энского региона. Так что границы рынка «Энского дома печати» достаточно четко определены пределами «своего» субъекта федерации.

Более 95% студентов (очной формы обучения) Тольяттинского университета (ТГУ) проживают в Самарской области. Доля иностранных студентов пока не превышает 1,5%. Но есть планы по ее увеличению. Для дистанционных же форм обучения таких жестких географических границ не существует.

А вот у крупного кабельного завода, расположенного в Московской области, доля оборота, приходящегося на заказчиков из самой Московской области, не превышает 5%. Такой же и даже больший объем продукции идет на экспорт, в страны дальнего зарубежья (26 стран). Основной объем заказов (более 50%) приходится на долю предприятий Сибири и Урала. Определяя географические границы своего бизнеса как «весь мир», руководство этого кабельного завода существенно большее значение придает не географическим, а отраслевым границам своего рынка. Ключевые заказчики на долю которых приходилось более 90% продаж этого кабельного завода относятся к пяти отраслям: атомной, нефтедобывающей, электроэнергетике, строительству и транспорту.

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 потребителей, 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 году – см. Таблицу 13.1.

**Таблица 13.1. Представления о ценовых сегментах пивоваров и потребителей**

Ценовой сегмент в голове производителя	Розничная цена. руб. за бутылку 0,5 литра	Розничная цена. руб. за бутылку 0,5 литра	Ценовой сегмент в голове потребителя
Лицензионный	28+	45+	Super Premium
Premium	22–27	26–42	Premium

Ценовой сегмент в голове производителя	Розничная цена. руб. за бутылку 0,5 литра	Розничная цена. руб. за бутылку 0,5 литра	Ценовой сегмент в голове потребителя
Средний	17–21	18–25	Верхний средний
Нижний средний	14–16	13–17	Средний
Массовый	11–13	До 12	Дешевый
Эконом	8–10		

Источник: собственные исследования автора.

Определяя ценовые границы своего рынка, необходимо подумать о том, насколько они являются «проницаемыми». К примеру, ценовая граница рынка люксовых автомобилей (от 7–10 млн руб. в России, в 2014–2016 гг.) похожа скорее на Берлинскую стену эпохи холодной войны. Крайне маловероятно, что потребители из среднего, и даже премиального сегментов смогут когда-либо приобрести такие автомобили. Разве что выиграют в национальную лотерею 150 млн рублей. Вероятность такого события читатели могут оценить сами. И, наоборот, крайне маловероятно, что покупатели из сегмента «люкс» станут переключаться на премиальные и бюджетные автомобили. Интересно, что в 2014 году продажи «люксовых» моделей на российском рынке выросли в 1,5 раза, а в 2015 году удвоились. И это на фоне экономического кризиса! А вот граница люксового сегмента на рынке водки – понятие достаточно условное, как граница между Московской и Тверской областями. Целевая аудитория (ЦА) люксовой водки в повседневной жизни не брезгует премиальными и суб-премиальными брендами. И, напротив, потребители из среднего класса по особым случаям вполне могут себе позволить (и позволяют) приобретать люксовые водки в подарок.

А вот «технологические» границы рынка (категории), легче всего определяемые производителями исходя из особенностей применяемых ими технологий и процессов, чаще всего относятся к ложным границам. Они существуют только в голове самих производителей. Так владельцы небольшого супермаркета в одном из небольших городов Центрального Федерального округа (ЦФО), очень удивлялись, что при проведении анализа конкурентной среды были получены неадекватные результаты. Дело в том, что в качестве конкурентов рассматривались только шесть магазинов самообслуживания в формате, близком к формату этого супермаркета. При этом из поля зрения были исключены магазины, торгующие через прилавок (более 50), а также павильоны, ларьки и киоски (общим числом более 200). Не удивительно, что первоначальный анализ не задался. На «КАМАЗе» в начале 2008 года пытались определить

свою категорию как «грузовики массой свыше 14 тонн». Но корректно проведенный анализ показал, что для потребителей масса грузового автомобиля не является ключевой характеристикой при выборе этого продукта.

## 14. Сегментирование

*Если фирма не сможет разбить свой рынок на сегменты, рынок рано или поздно разобьет на сегменты эту фирму.*

**Питер Дойль**

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 деления рынка на группы потребителей – «сегменты», сходным образом реагирующих на сигналы, посылаемые производителем. Прежде всего, – на сам товар (услугу), его цену и рекламный посыл. А также на: сервис, упаковку, стимулирование сбыта и другие характеристики торгового предложения.***

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 «психографические» – основанные на применении достижений психологической науки.

Вот уже более 35 лет (на Западе, а в России – более 15 лет) идут разговоры на тему, что классические подходы к сегментированию исчерпали себя, что сегменты, выделенные по «соц-дему», 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 на треть 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 века 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 пол: 55% 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 ав-

томобилей и недвижимости. А маркетинговые программы, программы продвижения и реклама по-прежнему в основном ориентируются на мужчин 25–39 лет. Вот интересный пример. Более 90% товаров и услуг, предлагаемых вниманию потребителей в рамках проходившего летом 2006 года чемпионата мира по футболу в Германии, было позиционировано на мужчин в возрасте 20–40 лет, а среди болельщиков и гостей чемпионата более 40% составляли женщины! В том числе – более 20% женщины в возрасте старше 40 лет. Т.е. производители оставили без внимания почти половину потенциальных потребителей. Не удивительно, что они недополучили, по различным оценкам, от 10 до 20 млрд евро выручки.

## 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 организаций). Географический критерий является общим, как для домохозяйств, так и для предприятий.

Важных характеристик потребителей (физических лиц и домохозяйств) насчитывается очень много. Это:

- 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.

По каждой из них признак может варьировать от двух (пол, семейное положение, наличие детей) до шести и более позиций

(возраст, доход, социальное положение, национальность). Если все это учитывать, то рынки придется дробить на сотни, тысячи и даже – десятки тысяч сегментов. Ведь одновременное использование десяти критериев, каждый из которых делит потребителей только на две группы: мужчины и женщины, моложе 40 лет и старше, имеющие высшее образование и нет, состоящие в браке и нет и т.д. – приведет нас к 1024 сегментам. Что дальше с этим делать? Действительно ли вы можете сделать каждому из 50–150–550 выделенных сегментов отдельное предложение? И сформулировать для каждого уникальное послание? Скорее всего – нет. Поэтому при сегментировании, как правило, ограничиваются 3–5 ключевыми критериями, которые позволяют выделить 12–40 первоначальных сегментов. Дальнейшее объединение (или отказ от части неинтересных сегментов) позволяет сократить количество «рабочих» сегментов до 5–10. С таким количеством сегментов уже можно работать.

Мой более чем 25-летний опыт проведения маркетинговых исследований и анализа факторов, оказывающих реальное (и измеримое) влияние на поведение потребителей, показывает, что в России к наиболее значимым «традиционным» характеристикам потребителей относятся:

- **географический регион** проживания. Это естественно. От него зависят и доступность товаров, услуг для потребителей и возможности фирмы по организации сбыта и специфика конкуренции. Разумно выделять от трех до семи географических зон. Хотя, конечно, такие компании, как Сбербанк, МТС или «Евросеть» могут выделять от девяти (по количеству федеральных округов) до пятнадцати регионов. А Почта России в 2010 году выделяла 26 «почтовых округов», в дополнение к «региональным управлениям» в каждом из 83 субъектов Федерации;

- **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 трех до шести доходных групп. Самый простой путь выделить граждан со скромным уровнем достатка (бедные), средним (средний класс) и обеспеченных (богатые). Далее каждую группу при необходимости можно разделить на очень бедных и просто бедных; нижний средний класс и верхний средний класс; просто богатых и очень богатых. При этом для разных товарных категорий границы бедности и богатства будут проходить по различным уровням. Так для рынка мясных полуфабрикатов представление об уровне бедности будет в целом совпадать с подходом, который применяет Росстат. В 2016 году Росстат считал бедными граждан с доходом ниже 9 тыс. руб. в месяц, что в первом полугодии

того года составляло менее 150 долларов США по официальному курсу ЦБР. А вот на рынке добровольного страхования «бедными» считаются граждане с доходом меньше 500 долларов в месяц. Они практически не приобретают страховые продукты добровольно;

– **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 т.ч. товаров длительного пользования, а также значительную часть покупок для мужчин. В частности, более половины мужской парфюмерии выбирают и приобретают именно женщины;

– **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 (дошкольники),
- 6–9 лет (младшие классы),
- 10–13 лет (средние классы),
- 14–17 лет (старшие классы),
- 18–22 лет (студенты),
- 23–29 лет (молодые специалисты),
- 30–35 лет (молодые родители),
- 36–48 лет (средний возраст),
- 49–61 год (опытные),
- 62–74 года (молодые пенсионеры),
- старше 74 лет (патриархи).

Но для целей маркетинга следует ограничиться тремя-четырьмя ключевыми группами, для чего придется объединить соседние возрастные группы в более крупные. Наиболее часто встречается выделение «младшей» возрастной группы (16–23, 18–25, или 15–29 лет) и «старшей» возрастной группы (45+, 50+, 55+, 60+ или 65+ лет). Если «старшая» возрастная группа начинается с 45–50 лет, то она оказывается самой большой (до половины всех потребителей), и тогда ее иногда целесообразно разделить на две группы, например 45–59 и 60–80 лет. Если «старшая» группа начинается с 60–65 лет, то самой большой (до половины потребителей) группой окажется «средняя». И тогда уже ее целесообразно разделить на две группы: 30–44 и 45–59 лет.

Полезно знать, что никаких четко определенных «переходных возрастов» не существует. Все сильно зависит от индивидуального «графика развития». Но есть статистические за-

кономерности. Так, к 21–23 годам большинство тех юношей и девушек, которые получают первое высшее образование (а это в современной России 60–70% выпускников школ), завершают обучение по программе бакалавриата, а к 23–26 годам – и магистратуры. К 30 годам 85% молодых женщин имеют, по крайней мере, одного ребенка. В 55–57 лет значительная часть российских женщин выходит на пенсию. В 61–64 года на пенсию выходят более 70% мужчин, достигших пенсионного возраста;

– **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, 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 двух-трех образовательных статусов: «среднее» (включая неполное), «среднее специальное» (включая незаконченное высшее), «высшее» (включая дополнительное и ученые степени). Среди участников массовых опросов доля граждан, имеющих высшее образование, как правило, составляет от 40 до 50% в силу того, что граждане с высшим образованием охотнее соглашаются принимать участие в маркетинговых исследованиях. Поэтому этот фактор, при проведении маркетинговых исследований иногда «мягко котируют», вводя в техническое задание (ТЗ) на проведение исследования ограничение типа «доля респондентов с высшим образованием не должна превышать 33%, но и не должна быть меньше 25%». Конечно, если только заказчику не требуется получить мнение, в первую очередь, высокообразованных потребителей.

Сегментирование на рынках b2b, где потребителями являются юридические лица, фирмы, предприятия, учреждения и т.д., осуществляется также исходя из их важных характеристик таких 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 27–72 сегмента. Фирма не обязательно будет работать на всех этих сегментах. Более того, найдется мало компаний, способных на такое. Она может ограничиться одним, двумя, десятью сегментами. Если решено будет работать на одном или двух сегментах, тогда имеет смысл провести дополнительное сегментирование еще по одной-двум 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!** Подробнее мы поговорим об уникальных торговых предложениях в гл. 19.

Если двум различным сегментам, выделенным при анализе, фирма решила сделать одинаковое УТП и считает, что оба сегмента примут его одинаково хорошо, то это явный сигнал о том, что сегменты 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.

## **«Психографические» подходы к сегментированию**

В моей предыдущей книге, посвященной теме маркетингового анализа (вышедшей в 2007 году) теме психографического сегментирования было уделено достаточно много внимания. Тем, кто интересуется этой темой глубоко, я рекомендую изучить соответствующую главу моей книги «Маркетинговый анализ» (издательство «Вершина», 2007) и несколько книг по этой тематике из списка рекомендованной литературы. Здесь же мы пройдемся по теме лишь тезисно.

Развитие товарных рынков и обострение конкуренции на них; формирование среднего класса, который в западных странах объединил к концу 60-х годов прошлого века 60–80% населения, достаточно сходного по ключевым демографическим и экономическим характеристикам, привели к тому, что иногда (не часто) 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 прямо или косвенно восходят к великому австрийскому ученому Карлу Юнгу.

Интерес к «психографическим» подходам к сегментированию (и объяснению мотивов поведения потребителей) носит синусо-

идальный характер на протяжении последних 40–50 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 Eurorpanel – GfK и другие.

Практика этих 50 лет показала, что «чистые» психографические модели (не учитывающие пол, возраст и особенно доход потребителя) оказываются плохо применимыми к маркетинговой практике. Весьма показательна в этой связи история создания модели VALS (values and life stiles). Работы по созданию модели VALS Стенфордский институт начал еще во второй половине 70-х годов прошлого века. Исследования финансировались правительством США и ведущими американскими корпорациями (не только теми, которые работали непосредственно на потребительский рынок, но и, например, Boeing). Более десяти лет потребовалось на то, чтобы понять: без учета материального фактора универсальная модель поведения не работает! И только в 1989 году появился вариант VALS-2, в котором учитывались ресурсы потребителя; под которыми понимались текущие доходы, собственность и уровень профессиональной квалификации.

Еще в 1960 году (т.е. более 55 лет назад) Дэвид Рисмэн выдвинул идею о существовании трех типов ориентации потребителей:

- 1) Ориентированные на норму, традицию, консервативные «традиционалисты». Как правило, это представители старшего и зрелого (45–59 лет) поколения. Хотя и среди молодежи встречаются консервативно настроенные «традиционалисты».
- 2) Ориентированные на подражание, приспособление, чувствительные к мнению других людей, восприимчивые «социалисты». Они встречаются в каждом поколении.
- 3) Ориентированные на собственные представления о картине мира, независимые экспериментаторы – «индивидуалисты». Их больше среди молодежи (17–29 лет) и зрелых потребителей.

Идея Рисмена, благодаря своей простоте, в т.ч. и «операционной» (распознать «традиционалистов», «социалистов» и «индивидуалистов» можно с помощью нескольких простых вопросов), в дальнейшем многократно использовалась с различными модификациями в более поздних классификациях.

Рассел Хейли в 70-х годах прошлого века провел сегментацию по выгодам, искомым потребителями:

- «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.
- «Жизнелюбы» – как правило, молодые и молодящиеся искатели современности, спешащие уловить новейшие тенденции моды и стиля.

- «Консерваторы» – искатели стабильности, солидные и состоятельные приверженцы устоев и традиций. Как правило, представители средней и старшей возрастных групп. Группа практически идентична «традиционалистам» Рисмена.
- «Рационалисты» – искатели экономической выгоды, экономные, часто средне- и малообеспеченные граждане. Среди них относительно много женщин и лиц среднего возраста.
- «Независимые» ищут индивидуальности, особенного стиля, зачастую к процессу потребления относятся как к игре, чувствительны к юмору, самоироничны. Очень похожи на «индивидуалистов» Рисмена. В группе преобладают молодые люди с высшим образованием.
- «Гедонисты» – обеспеченные граждане, ищущие комфорт, удовольствия, наслаждения. В группе преобладают семейные пары среднего возраста с детьми дошкольного и младшего школьного возраста.

Исследование, проведенное в 90-х годах прошлого века, в ходе которого в 14 странах было опрошено 15 000 потребителей на предмет отношения к 250 нормам, ценностям, реакциям и элементам поведения, показало, что при всей национальной и этнической специфике можно выделить пять основных стилей потребления:

- «Стремящиеся» – энергичные молодые люди, ищущие удовольствий, материального благополучия, успеха в жизни.
- «Достигающие» – обеспеченные граждане средних лет, уже добившиеся успеха и являющиеся лидерами мнений в своей среде.
- «Подавленные» – малообеспеченные граждане, находящиеся под грузом материальных и личных забот, плохо справляющиеся с проблемами.
- «Приспосабливающиеся» – успешно адаптировавшиеся к своему возрасту, социальному и материальному положению граждане старшего возраста.
- «Традиционалисты» – среднеобеспеченные, консервативно настроенные, привязанные к прошлому, хранители традиционных норм и ценностей.

США, Великобритания, Австралия и Канада представляли англосаксонскую культуру, цивилизацию и модель общественного устройства. Франция, Германия и Финляндия – германоскандинавскую. Испания, Мексика, Колумбия и Венесуэла – латиноамериканскую. Япония, Гонконг, Индонезия – тихоокеанскую. К сожалению, ни славянская, ни мусульманская модели не были представлены в этом интереснейшем кросс-культурном проекте. Но проблема не только в этом, а в том, что исследования подобного масштаба стоят очень дорого, занимают очень много времени и проводятся крайне редко. За прошедшие двадцать лет оно так и не было повторено. Так что судить о динамике, об изменениях, которые произошли за эти годы не представляется возможным.

В ходе проведения исследования «Стиль жизни среднего класса» (журнал «Эксперт» – компания ROMIR-Monitoring, 2001–2005 годы) было предпринято несколько попыток проведения сегментации по психографическим критериям. В частности, по отношению к автомобилю и использованию туристических услуг. Эти два примера были подробно описаны в моей книге «Маркетинговый анализ» 2007 года.

Маркетологи компании «АльтерВест» (мороженое) весной 2003 года провели смешанное сегментирование своего рынка с использованием экономического (доход) и психографического критериев. Результат представлен в Таблице 14.2.

**Таблица 14.2. Карта сегментирования для компании «АльтерВест», весна 2003 года**

Семьи/стиль потребления	Доход на одного члена		Более \$300
	Менее \$150	\$150-300	
Стремящиеся		«Винт», «XXL», «Мулен Руж», «Серебряный 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»	

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.

## 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 10–20% 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 желании и усердии) 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 (3 на 3), характеризующая группы потребителей как с точки зрения частоты совершения сделок, так и с точки зрения их объемов (весомости). Подробный разговор о ABC и XYZ анализе пойдет в главе 23.

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). Подробный разговор о потребительской лояльности будет в главе 18.

Достаточно редко, но встречается подход к сегментации на основе характера потребительского выбора: «добровольный» или «принудительный», который встречается в отелях, поездах, самолетах, общественных учреждениях и т.п.

Ни один «приличный» учебник по поведению потребителей не обойдет стороной модель сегментации на основе скорости восприятия новинки. Практическая применимость этой модели сильно ограничена и требует больших интеллектуальных усилий со стороны аналитиков.

Огромные возможности по проведению сегментирования а posteriori открываются в связи с актуальным направлением анализа больших данных – Big Data.

## 15. Позиционирование: «Битва за узнаваемость»<sup>1</sup>

*Дифференцируйся или умри!*  
**Джек Траут**

*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. Почету так?». Хомяк: «Понимаешь, подруга, все дело в правильном позиционировании!»*

Концепция позиционирования была разработана более 40 лет назад (в 70-х годах XX века) американскими маркетингологами Джеком Траутом и Элом Райсом. Позднее она была дополнена Полом Темпоралом и Дэвидом Аакером. Тем, кто хочет более глубоко разобраться с темой позиционирования рекомендую почитать их работы:

- Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость. ИД «Питер». 2001.
- Траут Д. Новое позиционирование. ИД «Питер». 2000.
- Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. ИД «Питер». 2002.
- Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. ИД «Нева». 2003

*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, Эл Райс**

Вот для чего мы проводили сегментирование!

Джек Траут, а также его коллеги (и бывшие партнеры по консалтинговому бизнесу и соавторы Эл Райс и Стив Ривкин) приводят десять 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

<sup>1</sup> Названия книг Джека Траута и Эла Райса – авторов концепций позиционирования, дифференцирования и фокусирования, пришедших на смену концепции «технологического УТП» Россетера Рива.

рынка, ее позиция в сознании потребителя укореняется надолго. Может произойти даже перенос названия компании или брэнда 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 брэндом, одной фирмой.

### **Продвижение новой идеи или выгоды**

Тоже не плохая 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**

1. Наверное, самая распространенная идея позиционирования. Франция славится своими сырами и винами. Германия – машинами, приборами и оборудованием. Италия – макаронами (ставшими немного уничижительным обозначением 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.
2. Если нет возможности связать свой продукт с желанной страной происхождения напрямую, то можно попробовать это сделать косвенным образом. Например, давая названия своим торговым маркам, звучащим на желаемый манер. Так, некоторые российские производители макарон в 2001–2011 годах не только давали своим премиальным маркам итальянские названия, но 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 течении всего 2005 года 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 получат 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 «натурального кваса брожения» будет труднее, чем оспаривать лидерство на рынках пива или кваса вообще.

### **Лидерство по инновациям, новинкам**

Хорошая идея! Трудна в реализации. Требуется больших вложений ресурсов и высокой оборачиваемости средств. Классические примеры: Intel, Gillett и Zara. Первая на протяжении последних 30 лет каждые 18 месяцев удваивает производительность своих процессоров. Этот феномен даже получил специальное название – «Закон Мура». Второй каждые 3–4 года выпускает на рынок «новый» британский станок, с новой формой ручки, с дополнительными лезвиями и прочими «прибамбасами». Третий 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 40 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 – 25 лет на рынке, Ингосстрах готовится встретить свое 70-летие, а Сбербанк уже давно 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. Ломоносова с его 265-летней историей и более чем 100 тысячам 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 тридцатилетних обеспеченных профессионалов, а «Т» – для тех, кто помоложе и поскромнее. «Клинское» – для «раздолбаев» моложе 25 лет, «Толстяк» – для них же после 30 лет. «ФрутоНяня» – сок для детей от двух до двенадцати лет. «Крестьянка» – журнал, для интеллигентных женщин 25–55 лет, живущих в сельской местности (кстати, коммерчески весьма успешное издание в начале XXI века).

### **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 Marlborro», «настоящий Levis». Или тем, чья «уникальность» основана на редкости и привязке к месту происхождения товара: коньяк может быть 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 ртути», «молока девственниц» (☺) 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 (единственными) покупателями.

Позиционирование достигается с помощью множества различных средств. Но ключевую роль играет ценовая стратегия, стратегия ценового позиционирования или позиционирования в координатах «цена / качество». Роль настолько важную, что мы поговорим об этом отдельно в следующей главе.

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 (в России только 20–40% населения) имеют близкие к «среднестатистическим», сопоставимые доходы и материальные возможности. «Средний» сегмент рынка становится наиболее массовым, наиболее интересным для производителя. И многие устремляются туда. Естественно, очень быстро в каждом узком ценовом сегменте появилась масса сходных (неотличимых по цене) предложений.

Сегодня (2016 год) в России мы имеем более десятка предложений пива в ценовом сегменте 40–50 рублей за пол-литровую бутылку. В супермаркете найдутся пельмени по крайней мере пяти различных производителей в ценовом диапазоне 300–400 рублей за килограмм. В гипермаркете сливочное масло по цене 450–600

рублей за килограмм будет предложено не менее чем семью брендами, т.е. сложилась ситуация, когда одного только ценового позиционирования оказывается недостаточно. Хотя игнорировать его и даже просто упускать из виду, было бы крайне недальновидно.

Разрабатывая товар, производитель придал ему какое-то качество (пускай даже чисто символическое), которое по мысли самого производителя 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, public relations.

Дэвид АAKER приводит пять вариантов «стратегического позиционирования» компании на своем рынке.

- **«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» была «царем горы» в 2003–2008 годах, «Адамас» может на эту позицию претендовать до сих пор, «Дарья» пыталась стать «царем горы» в 2001–2003 годах, но не преуспела в этом. А вот другой производитель пельменей под маркой «От Палыча» в 2008–2016 годах уверенно занимал эту позицию на своем сегменте рынка. «1С бухгалтерия» с 2001 года до наших дней.
- **«Дешево не сердито»**<sup>2</sup> – 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» в 2003–2007 годах выбрали эту стратегию позиционирования. В 2014–2016 годах на автомобильном рынке эту стратегию реализовал «Хюндай-Солярис». В 2016 году «Солярис» стал самой популярной (по объему продаж в штуках) моделью легкового автомобиля в России.
- **«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», «Большевичка», глазированный сырок Останкинского молочного комбината.
- **«Мастер»** – фокусируется на товаре / услуге. Позиционируется как эксперт, инженер, профессионал, советчик и т.п. Журнал «Эксперт», исследовательский холдинг «Ромир», сеть магазинов цифровой техники «Йон» в 2012–2015 годах использовавшая девиз: *«Мы знаем – как это работает!»*

<sup>2</sup> Данные формулировки типов стратегий принадлежат И. Березину.

- «Друг» – фокусируется на целевом сегменте. Разделяет ценности и установки потребителей целевого сегмента. Иногда влияет на их формирование. «Свой парень». Ключевое внимание уделяет исследованиям стиля жизни потребителей. Олег Тиньков: пельмени «Дарья», пиво «Тинькофф», банк «Тинькофф»; сеть салонов цифровой техники и мобильной связи «Связной»; «Дымов» (мясные продукты). Пол Темпорал, автор книги «Эффективный бренд-менеджмент» выделяет 13 базовых стратегий позиционирования:
  - с использованием характеристик и атрибутов товара, отличий и превосходства. Это традиционный путь, восходящий еще к Росетеру Риву. Тем не менее он может быть вполне успешным, если компании удастся «застолбить» за собой важный атрибут в сознании целевой группы потребителей;
  - на основе выгод, искомых потребителем. Это путь соответствующий сегментации по выгодам;
  - 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;
  - на основе отстраивания от конкурентов. Эта стратегия называется «от-позиционированием» 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.
  - на основе репутации компании. Надежная, престижная, профессиональная, новаторская, консервативная, молодая и т.п.
  - на основе уместности использования в определенных ситуациях, в определенное время, определенным образом;
  - на основе типа целевого пользователя. См. пред. главу «Сегментирование»;
  - на основе характера устремлений потребителей: статус, престиж, самосовершенствование и т.п.;
  - 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 крупной компании или известного бренда строилось на поддержке общественных инициатив.
  - на основе эмоциональной ценности по балансу цена/качество. См. след. главу – «Ценовое позиционирование»;
  - на основе «чистых эмоций»;
  - на основе индивидуальности;
  - 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, даже в суде.

## 16. Стратегии ценообразования и ценовое позиционирование

*Горечь низкого качества продолжает ощущаться даже тогда,  
когда сладость низкой цены уже давно забыта*

**Игорь Манн, автор бестселлера «Маркетинг на 100%»**

Цена имеет значение! Цена является самым мощным сигналом, который производитель продукта в состоянии послать потребителю. Пиво за 50 рублей за бутылку 0,5 литра, пиво за 100 рублей и пиво за 250 рублей – это, по сути, три разных продукта, так же как и пельмени по 150 рублей за килограмм, по 350 и по 550 рублей. Целевые аудитории пива по 50 и по 250 рублей за бутылку практически не пересекаются, так же как и пельменей по 150 и 550 рублей за килограмм. И производители очень редко предлагают потребителям всю ценовую линейку. И практически никогда они не делают это под одними и теми же торговыми марками. Когда «Тойота», 40 лет назад имевшая в США позицию иностранного производителя недорогих качественных автомобилей (где то рядом с «Фольксвагеном»), захотела войти в сегмент дорогих автомобилей, был выведен новый бренд «Лексус», и для него была развернута отдельная дилерская сеть.

Пельмени по 150 рублей за килограмм, мужские рубашки по 300 рублей, смартфоны по 5 тысяч рублей, легковые автомобили по 500 тысяч рублей посылают потребителям четкий сигнал: «мы доступные», «мы экономичные», «мы массовые». И, наоборот, от пельменей за 550 рублей, от рубашки за 3000 рублей, от смартфона за 50 тысяч рублей, от автомобиля за 3 миллиона рублей и т.п. вещей потребители ждут не только высочайшего «технологического» качества, но и дополнительных, символических качеств. С помощью этих вещей потребители хотят сообщить информацию о себе: о своем доходе, социальном статусе, эстетическом вкусе, принадлежности к той или иной суб-культурной группе, т.е. с помощью таких вещей потребители позиционируют себя в окружающем мире.

Цена имеет значение! Это первый вопрос, который покупатель задает продавцу, в случае если цена не обозначена. Цена также является одним из главных инструментов позиционирования. Производитель или экспортер ординарных чилийских или французских вин может сколько угодно убеждать себя, что он работает на элитный сегмент, но, если на ценнике обозначена цена менее 500 рублей, обмануть он сможет только себя. Те, кто вообще интересуется вином, понимают, что действительно элитные сорта не могут стоить менее 1500 рублей (в 2016 году).

В начале 2016 года компания Прайс Вотерхаус Куперс (PwC) инициировала проведение глобального опроса под названием «Тотальные продажи», охватившего 25 стран. В нем приняли участие 22 618 респондентов. Один из вопросов, который задавался респондентам, звучал так: **«Почему вы покупаете у вашего любимого онлайн-ритейлера?»**

- 60% участников исследования выбрали вариант ответа – «У него самые выгодные цены». Это оказался самый популярный вариант ответа, намного опережающий все остальные мотивы выбора интернет-магазина.
- По 32% ответов (почти треть опрошенных) набрали такие мотивы, как: «Доверяю бренду продавца» и «Там есть все, что мне нужно» (правильно подобранный ассортимент).
- По 25% ответов (каждый четвертый участник исследования) получили варианты: «Оперативная доставка» и «Эти товары больше нигде не найти» (уникальное предложение).
- 22% покупателей отметили «Удобный сайт».
- 20% – «Хорошую программу лояльности» (скидки и бонусы).
- А вот за «Социальную ответственность» выбирают интернет-магазин только 7% (один из 14) участников глобального исследования PwC.

Источник – данные PwC.

## Способы ценообразования

Существует множество способов 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;
- аукцион – «американский»: выигрывает тот, кто последним назвал самую высокую цену, или «голландский», где 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. Так определяется цена на «классические» биржевые товары: нефть, зерно, сахар, кофе, алюминий, никель, медь, золото, серебро, платину и т.п. Лот представляет собой стандартную партию: вагон пшеницы (70 тонн), цистерна нефти (45 тонн),

50 мешков кофе (2,25 тонны). 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 быть удалены за тысячи километров от здания биржи;

- конкурентные или тендерные 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 годов XX века проводилась приватизация крупных объектов государственной собственности;
- запрос котировок – потребитель обращается с запросом к нескольким поставщикам, а затем вступает в прямые переговоры с тем из них, кто предложил на старте лучшие условия. Таким образом часто определяют цену на предоставление интеллектуальных услуг: исследования рынка, проведение аудита бухгалтерской отчетности, IT-услуг, услуг инженерного и архитектурного проектирования и т.д.

## Цели ценообразования

Но 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:

- 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. Бытовые версии антивирусной программы Касперского много лет стоят в пределах 1,5 тысяч рублей. Это позволяет компании удерживать практически монопольное положение на нескольких сегментах рынка антивирусного ПО и без каких бы то ни было претензий со стороны Антимонопольной службы (ФАС).
- 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. Даже со скидкой в 30% цена на пельмени «От Пальчы» (в 2011–2015 годы) не опускалась к границам среднего ценового сегмента.
- 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. Так устанавливает цены на свои новинки «Эппл».

- 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. По тем позициям ассортимента, по которым конкуренция не столь высока, можно установить достаточно высокие цены. Поставщики круп на «обычные» рис и гречку устанавливают цену по рынку. А вот на «Дикий рис быстрого приготовления с соусом из болгарских овощей» или на «Гречку быстрого приготовления с белыми грибами и шампиньонами» они могут установить достаточно высокие цены. Ведь те потребители, для которых цена является критически важной вряд ли станут покупать гречку быстрого приготовления с грибным соусом в пакетиках по 62,5 грамма даже по «выгодной цене» в 150 рублей за килограмм. «Обычная» цена такого продукта в 2016 году в Москве составляла 200–300 рублей в пересчете на килограмм. Чувствительные к цене гречки потребители просто купят килограмм обычной гречки за 60–70 рублей. Зато потребители готовы покупать продукт, подготовленный к потреблению и с высокой добавленной стоимостью, вряд ли откажутся от покупки в конкретной торговой точке в надежде найти в другом месте продукт даже на 30% дешевле. В расчете на «обычную» упаковку такого продукта (300–350 грамм) это даст экономию в пределах 30 рублей. В отличие от обычной гречки, гречку быстрого приготовления с грибами в пакетиках по 3–4 килограмма за раз обычно не покупают.
- 5) Максимизация нормы прибыли и отдачи на вложенный капитал. Для достижения этой цели необходимо держать цены максимально высокими. Так до 2014 года устанавливались в Москве и других крупных городах России ставки арендной платы в новых торговых и офисных центрах. Так до 2015 года устанавливались цены на «премиальные» автомобили.
- 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,

лицензионного программного обеспечения, бутилированной питьевой воды или регулярного посещения фитнес-клуба. А затем цены постепенно повышаются.

«1С бухгалтерия» в период борьбы за рынок (2000–2003 годы) установила на свои лицензии очень привлекательные цены (3–5 тысяч рублей за одну годовую лицензию). В 2015 году за одну самую простую лицензию «1С» «Гильдия Маркетологов» заплатила 24 тысячи рублей. Но бывают и обратные «воспитательные» стратегии. Когда сначала появляется люксовая версия продукта, а затем, когда он становится вожделенной, но не достижимой мечтой миллионов потребителей, компания выпускает массовую версию. Так поступают дома высокой моды. Сначала они демонстрируют свои новейшие коллекции в Милане и Париже богатой и взыскательной публике, а через 8–12 недель в магазин «готового платья» поступают коллекции с вожделенными лейблами, отшитые в Китае или Польше.

- 8) Простое выживание бизнеса. При такой постановке вопроса цену, как правило, диктует рынок, а компании остается лишь управлять издержками производства и обращения. Так в 2015 и 2016 годах устанавливались в Москве и других крупных городах России ставки арендной платы в складских, торговых и офисных центрах. Не единичными были случаи, когда арендная плата покрывала только коммунальные платежи и сборы за содержание арендуемого помещения. Так устанавливаются цены в периоды «перепроизводства» (резкого падения спроса) практически на любую продукцию. Конечно, в условиях конкуренции между производителями.

## Стратегии ценообразования

Два фактора ограничивают пространство выбора ценовой стратегии: **издержки производства** (средние переменные) – снизу и **платежеспособный спрос** потребителей – сверху.

Средние переменные издержки – расходы на сырье, комплектующие, заработную плату (сдельную) 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 некоей 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**.

Такой стратегии ценообразования в основном придерживается «Энский дом печати».

Можно попытаться установить цену в **зависимости от оцущаемой 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. Тольяттинский университет устанавливает плату за обучение на «коммерческих» программах, исходя из этой стратегии.

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<sup>№</sup>
- 4) отсутствие непосредственной угрозы со стороны конкурентов на этом направлении деятельности фирмы.

Этой стратегии придерживаются в «Эппл», а также во французской провинции Коньяк.

Фирмы в условиях монополистической конкуренции (несколько десятков основных производителей, работающих в широком ценовом диапазоне) могут попытаться реализовать стратегию **завышенной цены**: товары и услуги средние по уровню качества предлагают по относительно высоким ценам – соки «J7», шоколад «Коркуновъ», импортные макаронные изделия, деловая литература.

Или стратегию **показного блеска** – товары относительно невысокого качества предлагаются по ценам среднего уровня: белорусский шоколад, детективные романы в твердой обложке, макаронные изделия, продающиеся на вес.

В условиях, близких к монополии / доминированию, имеется возможность реализовать даже стратегию **ограбления** – товары относительно 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. Такую же стратегию на российском рынке реализует швейцарский концерн «Нестле»; российские производители упакованных макаронных изделий, журналы «Эксперт» и «Профиль».

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. На рынке шоколада такую стратегию реализует «Победа вкуса». На автомобильном рынке такую стратегию в 2015–2016 годах постарался реализовать «Хюндай».

Или стратегию **доброкачественности** – средние по уровню качества товары предлагаются по относительно низким ценам. Водка «Кремлевская» (в 90-е годы), пельмени «Домашние» (ООО «Престол»), шпроты «Рижские», шоколад «Россия», макаронные изделия локальных (региональных) производителей, издания классической литературы в мягкой обложке.

Фирмы, работающие на высококонкурентных рынках, в основном применяют или стратегию **повышенной ценностной значимости**, когда товары высокого качества предлагаются по относительно низким ценам: газета «СПИД-инфо» в 1991–1995 годах, противозачаточные средства (до 2010 года), книги (до 2002 года).

Или стратегию **пониженной ценностной значимости** – товары низкого качества предлагаются по низким ценам: сладкие газированные напитки локальных производителей, шоколад «Альпренгольд», детективы к мягкой обложке.

Соотношения между ценой и качеством при различных ценовых стратегиях показано в Таблице 16.1.

**Таблица 16.1. 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

Стратегии ценообразования могут (и даже должны) меняться в зависимости от ситуации на рынке и общей маркетинговой (бизнес) стратегии компании. Журнал «Эксперт» в 2000–2002 годах придерживался стратегии «глубокого проникновения», а затем перешел к стратегии «премиальных наценок», которую реализовывал вплоть до 2008 года. С 2009 и по 2016 год включительно он вынужден был перейти к ценовой стратегии «среднего уровня».

А вот компания «Русский бисквит» (в 2003–2006 годах) в политике ценообразования придерживалась нескольких стратегий, в отношении различных видов продукции:

- стратегии «обеспечения целевой прибыли» (для тортов). Данная стратегия была принята с учетом того, что линия по производству тортов в значительной степени изношена, и до окончания его 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;
- стратегии «снятия сливок» (для рулетов по 200 г). Товар новый, выведен на рынок только в 2002 году, в премиальной упаковке;
- стратегию «пониженной ценностной значимости» (для кексов).

**Таблица 16.2. Стратегии при разных соотношениях цены и качества на рынке шоколада в плитках**

	Цена высокая	Цена средняя	Цена низкая
Качество высокое	Бельгийский	Победа вкуса	Ритер спорт
Качество среднее	Коркуновъ	Нестле	Россия
Качество низкое		Белорусский	Альпен Голд

Источник: собственные исследования автора, 2009.

**Таблица 16.3. Стратегии при разных соотношениях цены и качества на рынке макарон**

	Цена высокая	Цена средняя	Цена низкая
Качество высокое	Макаронные изделия ручной работы	Премиальные спагетти российского производства	
Качество среднее	Импортные спагетти	Макароны крупных российских производителей	Макароны локальных российских производителей
Качество низкое		Макаронные изделия, продающиеся на вес	Макаронные изделия, продающиеся мелким оптом

Источник: собственные исследования автора, 2011.

**Таблица 16.4. Стратегии при разных соотношениях цены и качества на книжном рынке**

	Цена высокая	Цена средняя	Цена низкая
Качество высокое	Художественные альбомы Фотоальбомы	Классика в твердой обложке	
Качество среднее	Деловая литература, охота и рыбалка, книги по кулинарии	Фантастика, фэнтези, современные авторы	Классика в мягкой обложке
Качество низкое	Женские романы Публицистика	Детективы в твердой обложке	Детективы в мягкой обложке

Источник: собственные исследования автора, 2013.

**Таблица 16.5. Стратегии при разных соотношениях цены и качества на рынке деловой прессы**

	Цена высокая	Цена средняя	Цена низкая
Качество высокое	«Гарвард бизнес ревью»		«Секрет Фирмы»
Качество среднее	«Ведомости»	«Эксперт» «Профиль» «Газета РБК»	«Компания» «Деньги» «Журнал РБК»
Качество низкое			

Источник: собственные исследования автора, 2015.

Если сложно использовать матрицу 3 на 3, можно упростить ситуацию до матрицы 2 на 2. Цена и качество в этом случае будут оцениваться только как относительно высокие и относительно низкие. Это, кстати позволит избежать сваливания в середину, которое достаточно часто происходит при использовании матрицы 3 на 3.

**Таблица 16.6. Карта ценового позиционирования (2 на 2): общий вид**

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	<p>Высокий престиж</p> <p>Трудно удержаться</p> <p>Емкость рынка здесь небольшая</p>	<p>Опасайтесь этой позиции</p> <p>Старайтесь чтобы Ваша продукция не попала в этот квадрат</p> <p>«Убивайте» товары, попавшие сюда</p>
Цена относительно низкая	<p>Старайтесь вывести продукцию сюда</p> <p>Многие этого хотят Добиться этого нелегко</p> <p>Потребитель должен Вам поверить</p>	<p>Здесь будет тесно</p> <p>Престиж этого квадрата низкий</p> <p>Емкость рынка здесь большая</p>

**Таблица 16.7. Карта позиционирования компании «Дарья» (фрагмент), 2001 год**

	Качество высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	<p>«Пельмени самолепные»</p> <p>«От Дарьи»</p> <p>«Дарья»</p> <p>«Питерский смак»</p> <p>«Толстый»</p> <p>«Добрый»</p>	<p>кок</p> <p>Продукт»</p>
Цена относительно низкая	<p>«Царь-батюшка»</p>	<p>«Талосто»*</p> <p>«Колибри»*</p>

\* Марки «Талосто» и «Колибри» принадлежат конкурентам компании «Дарья».

**Таблица 16.8. Карта позиционирования соков и нектаров компании «Вимм-Билль-Данн», 2001 год**

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	<p>«Рио-Гранде»</p> <p>«J7»</p> <p>«Чудо-ягода»</p>	
Цена относительно низкая	<p>«100%»</p>	<p>Gold Premium»</p> <p>«Любимый сад»</p>

Источник: составлено автором по результатам исследования потребителей.

**Таблица 16.9. Карта позиционирования мороженого компании «АльтерВест», 2003 год**

	Качество относительно высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	<p>LUXUS</p>	<p>«Ленинградка»</p> <p>«J7»</p>
Цена относительно низкая	<p>«Венский вальс»</p> <p>«Настоящий пломбир»</p> <p>«Серебряный дождь»</p>	<p>Вафельные стаканчики и брикеты «АльтерВест»</p> <p>«Крошка»</p> <p>«Карамелька»</p>

**Таблица 16.10. Карта позиционирования компании «Русский бисквит», 2003 год**

	Качество высокое	Качество относительно низкое
Цена относительно высокая	Мини-кексы	
Цена относительно низкая	Рулеты (200 г)	Торты вафельные Рулеты (300 г) Кексы

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»<sup>1</sup>.

«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.

<sup>1</sup> Источник: интервью с директором по продажам и маркетингу компании «Балтимор» Игорем Щуровым. Журнал «Секрет фирмы» № 17, 2003.

## 17. Ценовая эластичность и дифференцирование цен

*Задачей любого бизнеса, от решения которой зависит само выживание этого бизнеса является продажа все большего количества товара, все большему количеству покупателей, чаще и 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»

Под эластичностью спроса по цене экономисты и специалисты по маркетингу понимают отношение процентного изменения спроса к процентному изменению цены.

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»<sup>1</sup>. При желании фирма-производитель может количественно рассчитать **эластичность** спроса по цене. 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. А если спрос при росте цены не изменился (или даже вырос), то мы говорим о том, что спрос на данный товар не эластичен по цене.

Знать численное значение эластичности очень важно, поскольку это позволяет рассчитать цену, которую может назначить фирма, обладающая уникальным преимуществом (УТП). Совершенно не обязательно, чтобы это был абсолютный монополист типа Московского метрополитена, а, 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<sup>2</sup>:

$A = B / (1 + 1/E)$ , где :

A – цена которую может назначить монополист, обладатель УТП;

<sup>1</sup> Английский экономист Гиффен в начале XX века 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 или рыбы. Рост потребления мяса, в свою очередь, приводит к снижению потребления картофеля, поскольку мясо в данном случае выступает по отношению к картофелю в качестве субститута (заменителя) более высокого качества. Возможна и ситуация, когда рост цены на товар способствует созданию ажиотажного спроса на него и росту, а не сокращению потребления.

<sup>2</sup> Данной формулой можно пользоваться только при модульных значениях эластичности выше 0,5.

$V$  – цена, которая установилась бы при свободной конкуренции; Здесь будет уместно напомнить, что цена свободной конкуренции равна предельным издержкам фирмы-производителя;

$E$  – эластичность спроса по цене.

Итак, какую же назначить цену на булочки? Допустим, предельные издержки производства этих булочек при объеме выпуска 10 тысяч штук в день составляют 10 рублей на одну стограммовую булочку. Допустим, эластичность спроса по цене равна «-2». Значит можно назначить цену в 20 рублей.

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:

$O = P / (P - P) \times 100\%$ , где:

$O$  – необходимый рост продаж в процентах;

$P$  – процент изменения (снижения) цен;

$P$  – доля прибыли в цене продукции.

Вернемся к примеру с булками. Итак, выпуск и реализация составляют 10 тысяч штук в день. Себестоимость – 10 рублей. Цена реализации – 20 рублей. Валовой доход – 200 тысяч рублей в день. Норма прибыли – 50%. Масса прибыли – 100 тысяч рублей в день. Что будет, если снизить цену на 25% – до 15 рублей за одну булочку? Норма прибыли снизится до 33%. Для удержания массы прибыли на прежнем уровне, необходимо увеличить объем реализации на 100%, т.е. в два 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 тысяч штук в день. Валовой доход возрастет до 225 тысяч рублей, а вот масса получаемой прибыли снизится до 75 тысяч рублей в день. Вывод: в этих условиях снижение цены на 25% экономически нецелесообразно.

При росте цен аналогичная формула покажет допустимое сокращение сбыта:

$C = P / (P + P) \times 100\%$ , где:

$C$  – допустимое сокращение продаж (в процентах),

$P$  – процент изменения (роста) цен,

$P$  – доля прибыли в цене продукции.

Что будет, если владельцы решат повысить цену на булочки на 25%, – до 25 рублей 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 тысяч штук в день. Таким образом, при росте нормы прибыли ее масса сократится на 25 тысяч рублей в день, до уровня 75 тысяч рублей 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 понятия **перекрестной эластичности**<sup>3</sup> можно понять, являются ли товары взаимозаменяемыми (субституты), взаимно дополняемыми (комплитуты) или независимыми.

*Если соотношение положительно – товары взаимозаменяемы, если отрицательно – взаимно дополняемые, если близко к нулю – независимы.*

Если товары взаимно дополняемы 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.

Пластмассовые музыкальные игрушки стоят «копейки». Ежегодно они «пожирают» десятки батареек, которые приносят их производителям многомиллионные прибыли.

Станок для бритья фирмы «Жиллетт» стоит (в розницу) около 450 рублей (7 долларов) и фирма, возможно, даже теряет (с учетом всех затрат по производству и продвижению) на реализации каждого из них пару долларов. Упаковка сменных лезвий (4 шт.) к этому станку также стоит около 450 рублей (7 долларов), из которых 2 доллара – прибыль фирмы. Мужчина, который бреется хотя бы три раза в неделю, использует один станок 2–3 года и одну упаковки (4 шт.) лезвий каждые 1,5–2 месяца. Т.е. 6–8 упаковок лезвий в год. Потери от реализации каждого станка многократно (в 12–24 раза) 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.

<sup>3</sup> Под перекрестной эластичностью понимают соотношение процентного изменения объема продаж одного товара к процентному изменению цены другого.

Семьи начинают потреблять те товары и услуги, потребление которых они не могли себе позволить ранее.

Исследование «Стиль жизни среднего класса» (2001–2005 годы) показало, что с ростом дохода на 10%, спрос на продукты питания для дома увеличился на 2–3%, спрос на мебель, одежду, бытовую технику – на 5–7%, на услуги системы образования, туристические и индустрии развлечений – на 8–12%. Потому что в тот период спрос на эти услуги только начинал формироваться и рынок был весьма далек от насыщения. Но и сегодня (спустя более чем 10 лет после завершения проекта по изучению среднего класса журналом «Эксперт») спрос на услуги системы образования и индустрии развлечений находится в начальной фазе формирования.

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 исследования Карлсона и Гиллена, приводит показатели эластичности спроса по цене для легковых автомобилей в США за 1978–1981 годах – см. Таблицу 17.1.

**Таблица 17.1. Эластичность спроса на автомобили в США, 1978–1981 годы**

Тип автомобиля	Показатель эластичности
Сверхкомпактные	– 0,8
Компактные	– 1,2
Промежуточные	– 1,3
Полноразмерные	– 1,55
Люксовые	– 2,05

Источник: Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг, СПб.: Питер, 2011.

А вот Пиндайк и Рубинфельд в учебнике «Микроэкономика» приводят данные по эластичности спроса по цене автомобилей за 1983–84 годы: 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 годы прошлого века, на российскую почву нельзя. Поэтому к приведенному в Таблице 17.2 выборочному перечню эластичностей спроса по цене надо отнестись лишь как к справочному материалу.

**Таблица 17.2. Эластичность по цене на некоторые товары и товарные группы, США 80-е годы XX века**

Товар	Показатель эластичности
Туалетная бумага, свежемороженные продукты, хот-догз	– 0,6
Шампунь, сухие смеси для обеда, миксеры, кондиционеры	– 0,85
Подсолнечное масло, супы, соусы для спагетти	– 1,3

Товар	Показатель эластичности
Фирменные джинсы, одежда, обувь, аксессуары	– 3,5
Продукты в обычных продовольственных магазинах	– 4,5
Соса-Cola	– 5,5
Молотый кофе «Чейз и Сенборн»	– 6,5
Молотый кофе «Максвелл Хаус»	– 8,5
Продукты и товары в универсальных магазинах	– 10

Источник: Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. – СПб.: Питер. 2002.

Построить на «вторичном» материале конкретную деловую стратегию нельзя. Это слишком рискованно. Значение эластичности можно определить либо в ходе проведения маркетингового исследования, что даст весьма приблизительный результат, либо – в ходе реального рыночного эксперимента. Конечно, такие эксперименты проще проводить крупным компаниям, производителям продуктов питания и товаров повседневного спроса, работающим на большом количестве географических рынков. Но и небольшим компаниям, а также производителям и продавцам товаров длительного использования можно (и нужно!) проводить подобные эксперименты, хотя бы в сочетании с компаниями по симулированию сбыта в «низкий сезон».

Повышение рекомендованной цены номера журнала «Эксперт» с 8 рублей в 2000 году до 15 рублей в 2001 году (почти в два раза) не только не привело к снижению тиража, но и сопровождалось его существенным ростом. Дальнейшее плановое повышение цены до 20–25 рублей в 2004 году также не оказало влияния на спрос на журнал «Эксперт». Здесь будет уместно напомнить, что это был период высоких темпов экономического роста в нашей стране и высоких же темпов инфляции (до 15% в год). Повышение рекомендованной цены до 35 рублей в 2005 году было произведено на фоне уже очень медленных темпов роста тиража, каковыми они и оставались следующие два года. А после 2007 года тираж журнала «Эксперт», (так же как у прочих деловых изданий) перестал расти. К 2011 году цена номера достигла 65–75 рублей и оставалась такой до осени 2016 года.

Попытка продавцов обуви поднять в начале 2015 года цену за пару мужских кожаных туфель / ботинок с 3–3,5 тыс. руб. до 6–7 тыс. руб., мотивируемая двукратным снижением курса рубля по отношению к доллару США, привела к сокращению спроса более чем в два раза, аналогично и по женской обуви. Т.е. спрос на обувь оказался весьма эластичным по цене. Восстановление спроса (весьма слабое) началось только во второй половине 2015 года, когда продавцы нашли возможности для приведения цен к уровню 4–5 тыс. рублей за пару мужских ботинок. По оценкам компании «Евромонитор» рынок обуви в России в 2015 году сократился в натуральном выражении на 15–20%, в рублях – на 6%, а в пересчете на доллары США – более чем на 40%.

По оценке компании «Евросеть» средняя цена смартфона в 2015 году выросла в России на 14% (до 10 тыс. руб.), а объем продаж смартфонов снизился только на 6% (до 26 млн шт.). Это говорит о низкой эластичности спроса на смартфоны по цене. А вот рост цены на 29% на ноутбуки и цифровые фотоаппараты привел к снижению продаж в России в 2015 году ноутбуков – на 40%, а цифровых фотокамер – на 52% (более чем в два раза). Что говорит о высокой эластичности спроса на эти товары по цене.

## Дифференциация цен / 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:

- Дискриминация самих потребителей, например:
  - 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 два 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) устанавливал (в 2001–2015 годах) стоимость подписки для юридических лиц на 25% дороже, чем для физических лиц.
- Еще одним способом проведения ценовой дискриминации является «ложная вариация товара по псевдокатегориям». Компания «Мулинекс» (обанкротившаяся в 2001 году), предлагала около 10 моделей электроутюгов по цене от \$35 до \$100. Основные различия между этими моделями состояли в наличии сигнальных лампочек, подставок и нескольких дополнительных «программ», каждая из которых обходи-

лась фирме примерно в \$1. Виски за \$25, \$40 и за \$65 часто отличаются лишь цветом этикетки.

- Дифференциация места также относится к практике ценовой дискриминации. Чашка кофе в автомате, расположенном в торговом центре обойдется сегодня (в 2016 году) в 30–50 рублей, а в автомате, расположенном в аэропорту в 70–100 рублей. Джинсы турецкого пошива (по лицензии из США) на рынке стоят 1,5 тыс. рублей, в универмаге – 2,5 тыс., в фирменном магазине – 3,5 тыс., в бутике – более 5 тыс. рублей.
- Дифференциация во времени – один из наиболее распространенных способов ценовой дискриминации. Билеты в кинотеатр «Луксор» на дневные сеансы стоят 100–160 рублей, на вечерние – 250–350 рублей. В московских кафе и ресторанах можно позавтракать с 9.00 до 11.00 за 200–250 рублей (комплексный завтрак), пообедать с 13.00 до 16.00 за 200–400 рублей (бизнес-ланч). Ужин, состоящий из тех же самых блюд, в тех же заведениях обойдется дороже, как минимум, в два раза.
- Дискриминация с использованием талонов и купонов, обеспечивающих скидки. Раньше в газетах, журналах и специальных изданиях часто публиковали купоны, предъявителям которых предлагают скидки от 5 до 15% при приобретении различных товаров. Выигрыш потребителя составлял, как правило, от 20 до 200 рублей. Но пользовались этими талонами / купонами только те потребители, для которых трудозатраты по нахождению нужных купонов и магазинов не превышали суммы выигрыша. И таких потребителей было не более 15%. Остальные платили полную цену. С 2009 года на смену купонам в печатных изданиях постепенно пришли специализированные сайты, размещающие скидочные купоны типа «Групон», «Ресторан-купон» и т.п. Скидки на меню и напитки в кафе и ресторанах достигают 40–50%. И доля посетителей по купонам, в ресторанах активно размещающих свои купоны на специализированных сайтах также достигает 40–50% от общего числа посетителей в «купонные» недели.

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.

***! Сильная дифференциация по уровню доходов помогает дискриминационному сегментированию рынка и при прочих равных способствует усилению инфляции.***

## 18. Скидки. Бонусы. Лояльность

*Обоюдная симпатия является важнейшей основой для долгосрочного сотрудничества*

**Клаус Кобьёлл,**  
*владелец отеля, автор книги «Искренний сервис»*

Выстраивая систему скидок необходимо, прежде всего, ответить на пять ключевых вопросов: «Кто получает?», «За что?», «В какой форме?», «Кто решает вопрос о скидке?», «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 «поделились» этой скидкой с конечным потребителем, и в каком объеме. Не урегулированность этого вопроса может привести к тому, что конечный потребитель либо вообще не получит никаких выгод (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 или из среднего – в нижний средний ценовой сегмент. Вернуться обратно продукции этих производителей было уже очень сложно, т.к. потребитель воспринимал полученную скидку не как разовый подарок от производителя, а как новый уровень «нормальной» цены.

Вторая проблема, которой следует озаботиться производителю, предоставляя 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 скидки 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. Оптовикам 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 33%. «Третий участник от одной компании идет на семинар бесплатно». Но в среднем составляет 4–8%. Летом 2016 года Государственная дума РФ приняла поправки к «Закону о торговле» ограничивающие так называемые ретробонусы – вознаграждение, выплачиваемое поставщиком в пользу розничных предприятий (5%).

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 годах. При совершении покупки на сумму более 500 рублей (за один раз) покупателю выдавали карту с 2%-ной скидкой. Если в течении двух месяцев покупатель совершал 10 покупок (сумма одноразовой покупки при этом уже значения не имела) в магазинах сети эту карту меняли на 3%-ную, еще через 10 покупок – на 4%-ную, 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. Программа имела достаточно большую популярность у потребителей. А когда «Перекресток» от нее отказался, то многие из участников этой программы испытали чувство обиды и даже попытались переключиться (при наличии адекватной замены в «шаговом доступе») на другие сети.

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 товара 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 и семинарском бизнесе (при оплате более чем за месяц до даты проведения мероприятия). А при

оплате продукции кабельного или трансформаторного заводов, как правило, не превышает 0,1% за каждый «сэкономленный» день против оговоренного в контракте срока.

Интересным вариантом скидки является «зачет сданного производителю (или 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 прежнему цене 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 в 90-е годы прошлого века и в самом начале нулевых была скидка «за расчет наличными», которая могла достигать 10–20% и даже 30–50%. Однако после 2005 года наличные стали быстро терять популярность в качестве способа оплаты корпоративных покупок, и данный вид скидок ушел в историю.

## **ФОРМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СКИДКИ**

Чаще всего скидки предоставляются в денежной форме. Это самый простой способ предоставления скидки и самый привлекательный для того, кто скидку получает, но далеко не самый оптимальный для того, кто скидку предоставляет. Для того, кто предоставляет скидку, лучше постараться сделать это в натуральной форме – 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 широченное поле для злоупотреблений, бардака и прямого воровства.

## **О ЧЕМ СИГНАЛИЗИРУЕТ СКИДКА**

Политика скидок проводится в расчете на адекватную реакцию потребителя в виде увеличения закупок. Но потребитель не всегда

реагирует «адекватно», хотя всегда рационально со своей точки зрения. 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 неустранимые дефекты;
- 3) фирма неблагополучна и может покинуть рынок, не обеспечив в будущем запасных частей и техническое обслуживание.

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 и дальше, возможно, будет расти.

Спрос, вместо того чтобы упасть, возрастет, открывая дорогу дальнейшему повышению цен.

## Бонусы

Говоря о скидках обычно имеют в виду либо прямое уменьшение цены единицы товара (денежная скидка), либо предоставление дополнительного количества того же самого товара (натуральная скидка) по принципу: «Возьми три, четвертый – бесплатно». В этом отношении принципиальных различий между скидками конечному потребителю и розничному торговцу (дистрибьютору, дилеру) не существует.

Говоря о бонусах для конечного потребителя, обычно имеют в виду конкретный подарок или бонусные баллы, которые можно обменять (по определенным поставщиком правилам) на некоторые товары этого поставщика и его партнеров – участников коллективной бонусной программы. Обычно бонусы для потребителей выступают в виде физического товара или сертификата на получение конкретной услуги. Очень важно, чтобы правила начисления и «погашения» бонусных баллов были достаточно простыми, удобными и понятными для потребителей. А товары и услуги, участвующие в таких программах, представляли интерес для целевой группы потребителей. Например, сертификат на получение украшения в крупной сети ювелирных магазинов (в Москве), выдаваемый всем покупателям гипермаркетов с суммой чека, превышающей определенную сумму, в 2013–2016 годах оказался очень удачной бонусной программой. Эта программа способствовала

и росту среднего чека в гипермаркетах, и повышению посещаемости магазинов этой ювелирной сети. Не менее половины посетителей магазинов ювелирной сети кроме полученного подарка совершали дополнительные покупки украшений на сумму от 500 до нескольких тысяч рублей. А вот аналогичная программа (тоже в Москве) в 2015 году, где покупателям супермаркета сначала надо было собрать несколько бонусных канистр бензина, а потом обменять их на 20 литров бензина в конкретной сети заправочных станций (да еще и в короткий период времени) оказалась провальной. Этой бонусной программой заинтересовались менее 20% посетителей гипермаркетов. Во-первых, далеко не у всех их них есть автомобиль. Во-вторых, даже те, у кого он есть, сочли эту программу слишком сложной. Те же, кто все же заинтересовался и дособирал бонусы до бесплатной заправки на 20 литров, в основной массе ничего, кроме бензина на этих заправочных станциях не приобретали. И совсем хрестоматийным стал давнишний кейс (США, конец XX века) про компанию производителя посуды с антипригарным покрытием, которая для стимулирования сбыта своих самых маленьких сковородок засунула под стеклянную крышку (в качестве подарка) милую мягкую игрушку и добилась... снижения продаж этой модели в два раза! Проведенное позднее исследование показало, что основной группой (целевой аудиторией) покупателей маленьких сковородок являются тридцатилетние и сорокалетние бездетные одинокие женщины, которым мягкая игрушка под крышкой навевала печаль. А грусть / печаль – это плохой стимулятор для приобретения недешевого предмета кухонной утвари.

Бонусы для дистрибьюторов и розницы могут выступать как в форме подарков (автомобили, путевки на курорты, абонементы в фитнес-клубы, дорогая бытовая техника, включая смартфоны и т.д. и т.п.), так и в виде прямого денежного поощрения за достижение лучших результатов по продажам. В этом смысле бонус является скорее премией конкретному работнику, команде или компании, нежели скидкой.

НП «Гильдия Маркетологов» не практикует предоставления скидок по уплате членского взноса своим членам, но может освободить на год-два от уплаты взноса в связи с нахождением в декретном отпуске. Или по иному (менее приятному) серьезному основанию. А вот партнеры Гильдии регулярно предоставляют членам Гильдии дополнительные скидки по оплате участия в конференциях, семинарах, проведении маркетинговых исследований, оказании консалтинговых услуг и т.п. Эти скидки и прочие специальные предложения являются для членов Гильдии приятными бонусами от их членства в партнерстве.

Тольяттинский университет, так же как и многие другие российские вузы, предоставляет студентам, обучающимся на платной основе, существенные скидки за хорошую успеваемость. Бонусами для студентов (и сотрудников) можно считать воз-

возможности бесплатного или за символическую плату, использования инфраструктуры университета, включающую библиотеку, интернет-кафе, спортивные площадки, фитнес-центр и многое другое.

У «Энского дома печати» существует хорошо продуманная система скидок для постоянных заказчиков, а вот бонусные программы это предприятие не практикует.

## Лояльность

Прежде чем говорить об измерении уровня лояльности необходимо определиться, что компания или организация будет понимать под самим термином «лояльность потребителей». Существует несколько подходов к определению лояльности, каждый из которых имеет право на применение.

Самый простой способ определения лояльности – это выделение группы потребителей, которые регулярно совершают повторные покупки. В ситуации, когда у потребителей есть возможность выбора и они совершают регулярные покупки у одного и того же поставщика можно говорить о том, что эти потребители лояльны своему поставщику. Конечно, при таком подходе в число лояльных попадет часть потребителей, выбор которых носит отчасти «вынужденный» характер. К примеру, почти все жители домов, расположенных в радиусе 150 метров от супермаркета, являются его регулярными покупателями.

Части из них (возможно, даже довольно большой части) этот конкретный супермаркет может и не нравиться. Возможно, часть из них даже отзывается об этом магазине крайне нелицеприятно. Но все же продолжают делать покупки в этом магазине, поскольку возможность сбежать в магазин в тапочках перевешивает недовольство ценами, ассортиментом, сервисом и т.д.

Еще один способ измерения лояльности состоит в сборе жалоб и рассмотрении претензий. Предполагается, что чем меньше поступает жалоб (в расчете на 100 или 1000 потребителей), тем выше уровень лояльности. Такой подход имеет свою логику, но не учитывает того факта, что далеко не все недовольные потребители склонны выражать свое недовольство публично, оставлять записки в книге жалоб, писать комментарии в социальных сетях. Иногда (и далеко не редко) потребители просто уходят к другим поставщикам. А для того, чтобы понять, почему такое произошло, необходимо проводить отдельное дорогостоящее исследование.

Третий подход к определению лояльности состоит в выделении доли потребителей, которые оказывают благосклонное внимание к предложениям поставщика: приобрели или получили карту постоянного покупателя, отвечают на письма, регулярно посещают сайт поставщика, участвуют в акциях, собирают «наклейки», участвуют в программах лояльности и т.д. Это правильный подход. Время потребителя, которое он тратит на изучение предложений поставщика – это тоже «валюта». И, наверное, такого потребителя можно считать лояльным. Однако не стоит забывать, что при таком подходе в число «лояльных» попадут потребители с относительно

большим «запасом свободного времени», весьма чувствительные к цене. Таких потребителей на Западе называют «прайс-сикерами», а в России – «охотниками за скидками». Возможно, что часть из них столь же внимательно относится к предложениям, поступающим от конкурирующих поставщиков и готовы при любой возможности переключиться на них. Можно ли таких потребителей считать по-настоящему лояльными?

Поэтому «расширенный 3-й вариант» определения лояльности включает не только внимание к нашим предложениям, но и равнодушие к аналогичным предложениям наших конкурентов. Потребители, которые заранее уверены, что конкуренты не смогут сделать им лучшее предложение, так что даже не стоит тратить время на рассмотрение их рекламы, чтобы в конце концов не поменять «шило на мыло», конечно же, могут считаться весьма к нам лояльными. Вот только выявить таких потребителей не просто. Для этого также придется провести специальное исследование.

Еще один подход к определению лояльности состоит в выявлении потребителей настолько довольных своим поставщиком, что они готовы давать положительные рекомендации третьим лицам. Публично советовать приобретать товары или услуги у «своего» поставщика. Найти таких «адептов» или, как их еще называют, «евангелистов» бренда можно с помощью проведения достаточно простого исследования рынка, а также в социальных сетях, блогосфере и на специализированных интернет-площадках.

Вершиной же «пирамиды лояльности» лично я считаю подтвержденную фактическим поведением готовность потребителей нести дополнительные издержки по приобретению продукции у «правильного» поставщика; платить «наценку за бренд». Как на рынке безалкогольных газированных напитков, где аутентичные продукты могут стоить в 2–3 раза дороже качественных локальных аналогов; записываться в очередь на приобретение новинки в первые недели ее появления в розничной торговле, как это происходит с продукцией «Эппл». Тратить время на поиск «своего» продукта в других торговых точках или ожидание его поступления, а не мгновенно соглашаться на предлагаемую замену. По данным различных исследований (в т.ч. многократно уже упоминавшегося в этой книге исследовательского проекта «Стиль жизни среднего класса»), от 20 до 60% потребителей по разным товарным категориям готовы платить «бредовую наценку» (в среднем 10–20%) или нести дополнительные временные издержки ради приобретения «правильного» продукта у «правильного» поставщика.

Конечно, разрабатывать и поддерживать программы лояльности проще производителям товаров повседневного спроса с коротким сроком приобретения, использования и повторного приобретения для таких товаров, как продукты питания, моющие и чистящие средства, парфюмерия, косметика и т.п. И услуг салонов красоты, прачечных-химчисток, ремонта обуви и т.п. А не производителям мебели для кухни, которую россияне (так же как и американцы) приобретают в среднем один раз за двадцать

лет. Поэтому программы лояльности мебельных фабрик (и других производителей продуктов с длительным циклом использования) чаще направлены не на конечных потребителей, а на розничные магазины.

Лояльность к НП «Гильдия Маркетологов» члены партнерства проявляют в форме:

- своевременной уплаты членских взносов (так поступают 60% членов Гильдии);
- положительных отзывов о Гильдии в СМИ, социальных сетях, публичных выступлениях (около 50% членов Гильдии);
- участия в дискуссиях (в т.ч. онлайн), встречах, опросах и других мероприятиях, организуемых Гильдией (30–35% членов Гильдии).

Лояльность жителей к родному городу (в частности, в Тольятти) проявляется в виде положительных отзывов о городе и его «достопримечательностях» в частных беседах и социальных сетях. А также в декларируемом отсутствии намерения уехать из города даже в случае появления такой возможности. По данным опроса, проведенного компанией «Инсомар» в декабре 2015 года, в котором приняли участия более 2200 жителей, такой тип лояльности демонстрировали 65% двадцатилетних и 85% сорокалетних тольяттинцев.

Лояльность студентов к университету (в частности – к ТГУ) проявляется также в виде положительных отзывов в офлайне и социальных сетях, активном участии в студенческих вне-учебных программах. А также в виде рекомендаций (потенциальным абитуриентам) выбрать в качестве места обучения «свой» университет. В ТГУ такой тип лояльности в 2010–2015 годы демонстрировали 80–90% студентов. Специфическим для высших учебных заведений проявлением лояльности является продолжение обучения на программах магистратуры. Такой тип лояльности в середине второго десятилетия XXI века проявляли 60–70% студентов. От 40 до 60% выпускников вузов демонстрируют лояльность к своим альма-матер участвуя во встречах Клуба выпускников.

Лояльность заказчиков «Энского дома печати» проявляется в виде регулярного возобновления сотрудничества. Сотрудничество с некоторыми заказчиками у «Энского дома печати» продолжается уже более 10 и даже более 15 лет. Конечно, таких заказчиков не много, но на их долю приходится более 70% всех заказов (и выручки полиграфического предприятия) в денежном выражении. Это одно из проявлений «закона Парето», о котором мы поговорим подробнее в гл. 22.

## 19. Концепция уникального торгового предложения (УТП)

*Потребителям не нужны сверла в  $\frac{3}{4}$  дюйма диаметра,  
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»*

### Товар (продукт)

В начале XIX века 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 понимание 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 предлагающиеся 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 той или иной потребности. Здесь будет уместно напомнить, что потребности людей весьма разнообразны. Но их можно свести в несколько (от 5 до 15) больших групп. Эти группы потребностей находятся в иерархических отношениях по отношению друг к другу. Одну из самых популярных классификаций потребностей предложил в середине XX века американский философ и социолог Абрахам Маслоу. Несмотря на то что эта схема, получившая

имя «Пирамиды Маслоу» в дальнейшем многократно подвергалась критике, она до сих пор является одним из наиболее часто употребляемых инструментов анализа потребностей, возможно, потому, что ничего более работоспособного в этой области за следующие 50 лет предложено не было. Классифицировать товары можно множеством различных способов, например, так, как это представлено в Таблице 19.1.

**Таблица 19.1. Классификация товаров**

Товары промышленного назначения b2b	Потребительские товары	Услуги
Сырье Реагенты Строительные материалы Полуфабрикаты Детали и комплектующие Машины и оборудование Приборы	Продукты питания Безалкогольные напитки Алкогольные напитки FMCG ** Товары длительного пользования *** Средства передвижения Недвижимость	Бытовые Деловые Финансовые Социальные Инфраструктурные * Индустрии развлечений

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, цены, упаковки, маркировки, стиля и качества – т.е. **«реального исполнения»**. И, наконец, надо позаботиться о сбыте, доставке, установке, послепродажном обслуживании, гарантиях, кредитовании и стимулировании, т.е. о **«подкреплении»**. Эту логику изложил более 40 лет назад Филип Котлер в своей книге «Основы маркетинга».

В процессе разработки нового товара производителю необходимо ответить на множество вопросов:

- *В чем состоит базовая потребность?*
- *Какие еще потребности будет удовлетворять этот товар?*
- *В чем будет состоять ключевая выгода для потребителей?*
- *Кто будет основным потребителем данного товара?*

\* К группе инфраструктурных услуг относятся услуги строительства, транспорта, связи, водо-, газо-, электроснабжения и т.п.

\*\* FMCG – fast moving consumer goods, продукты «быстро» (повседневного) потребления: печатная продукция, лекарства, средства гигиены, хозяйственные товары, сигареты, галантерейные товары, кассеты, диски, фотопленка и т.п.

\*\*\* К товарам длительного пользования относится одежда и обувь, бытовая техника (включая компьютерную и мобильные телефоны), украшения, мебель, сантехника, строительные материалы и прочие товары для дома.

- *Сколько потребителей могут заинтересоваться этим товаром?*
- *Какими атрибутами должен обладать этот товар?*
- *Какова будет емкость рынка этого товара?*
- *Какие субституты и комплитуты имеются на рынке?*
- *Почему потребители будут отдавать предпочтение этому товару?*
- *Через какие сбытовые каналы он будет реализовываться?*
- *Как сезонность будет влиять на сбыт товара?*
- *Укрепит ли новый товар репутацию фирмы, его производящей?*
- *Какие рекламные каналы будут наиболее эффективны?*
- *Как отреагируют конкуренты?*
- *Каков, предположительно, будет жизненный цикл товара? И т.д.*

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 характеристики, структура его потребностей, его психологические и ментальные характеристики, 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.;
- размеры, 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, техническим условиям (ТУ);
- 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 Coca-Cola или джинсы, держащиеся на рынке более 120 лет, или сигареты Camel – более 80 лет. Но хотя бы таких, как «Форд-Мустанг», продержавшийся девять лет на уровне годового сбыта более 100 тысяч машин, а в момент пика – более полумиллиона. Предпринимателей не останавливает даже тот факт, что половина новинок потребительского рынка терпят 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%.

## УТП

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 изо рта, третья – укрепляет десны лучше, чем все прочие пасты, и т.д. За что и поплатился. Уже к середине 60-х годов XX века 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. А Рив погрузился в глубокий творческий и личный кризис, ушел из рекламного агентства и умер довольно молодым.

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 две, три или четыре уникальных свойства одновременно. Возникла серьезная проблема, которую Риву решить не удалось. Достойный ответ на вопросы, 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 Райс и Джек Траут – 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 (Райс 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 потребителей. 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 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 километров 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 восемью гранями (удобно держать в руке даже детям), со специальной крышкой (удобно открывать и закрывать, меньше брызг при налипании 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 литра (в дополнении к уже имевшимся 2 и 2,5 литрам), 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 не часто, но все-таки появляются. 110 лет назад таким товаром был автомобиль. 60 лет назад – телевизор. 35 лет назад – персональный компьютер. 25 лет назад – мобильный телефон.
- Национальной – когда товар не имеет аналогов в стране (в нашем случае – в 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. 15 лет тому назад такой новинкой были напитки, состоящие из сока и минеральной воды, 12 лет назад – пивные миксты. Поначалу они не очень прижились на нашем рынке, и компания «Балтика» к 2005 году свернула их производство, но после 2012 года они появляются вновь и опять в качестве «новинок».
- 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 четырех лет.

Четко сформулировать уникальность своего торгового предложения непросто. Но это необходимо сделать. Если не можете сделать Вы, то как это смогут сделать Ваши потребители?

Проиллюстрировать пользу размышлений на тему УТП хочу следующим примером из собственной практики. На семинаре по маркетинговому анализу, организованному «Гильдией Маркетологов» и компанией «Академия маркетинга» весной 2003 года, один из участников – директор небольшой компании по производству пластиковых окон сначала сказал по поводу УТП своей фирмы следующее: «Что окна? Они ведь у всех одинаковые. Три немецкие фирмы делают качественный профиль. Пять компаний поставляют фурнитуру. На нашем рынке 450 производителей и установщиков окон», – а потом, хорошенько подумав: «– Ну, потребитель может получить у нас 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 течении двух следующих лет.

Уникальность торгового предложения одинаково важна на рынке потребительских товаров и услуг, деловых услуг и на рынках b2b. Ведь, еще раз повторю ключевую мысль западных гуру, эта уникальность создается не в лабораториях, а в головах потре-

бителей, будь то молодая домохозяйка или финансовый директор средних лет, пожилой преподаватель или юная директор службы снабжения машиностроительного завода.

УТП «Энский дом печати» (2013–2016):

**«Оптимальное сочетание цены, надежности и сроков»**

И это при том, что печать является одной из самых стандартизированных деловых услуг. Однако для заказчиков «Энского дома печати», которым необходима печать заказа «к утру», такое сочетание «качеств» является именно тем, что они готовы принять как УТП.

УТП НП «Гильдия Маркетологов» (2011–2016):

**«Профессиональная ассоциация маркетологов с персональным членством»**

Отличием Гильдии от прочих профессиональных ассоциаций в области маркетинга и рекламы является именно персональное членство, позволяющее участвовать в партнерстве не только руководителям профильных компаний, но и специалистам, экспертам, преподавателям, независимым консультантам и т.д.

УТП небольшой сети магазинов джинсовой одежды звучало (в 2004 году) так:

**«Эксклюзивные коллекции джинсовой одежды ведущих итальянских производителей и расписанные джинсовые изделия авторской работы»**

УТП Аналитической группы «Эксперт МА» (2001–2005) :

**«Оперативная аналитическая информация о ключевом потребителе по цене, доступной для среднего бизнеса»**

УТП одного из подразделений группы «Северсталь» (2004):

**«Мокрое волочение проволоки под омеднение»**

Производится в рамках ГОСТа; пружинная проволока получает фосфатное покрытие в потоке и лучше защищает проволоку от окисления, коррозии. Такую технологию при производстве проволоки использовала не только «Северсталь», но и другие металлургические предприятия. Но «Северсталь» первой додумалась использовать этот аргумент в качестве УТП.

УТП и девиз компании ROMIR Monitoring (2003–2005):

**«Ваш персональный исследователь...»**

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;
- исключительность;

- доступность;
- надежность;
- безопасность;
- простота;
- стабильность;
- риск;
- азарт;
- удовольствие;
- современность;
- традиционализм;
- индивидуализм;
- коллективизм;
- партнерство;
- инновационность.

## 20. Ресурсы и устойчивые конкурентные преимущества (УКП)

*Если не можешь победить –  
Вздуй цену победы противника до уровня  
нерентабельности*

V.

Во второй главе, когда мы составляли матрицу SWOT-анализа, в левом верхнем квадранте мы обозначали ресурсы организации, благодаря которым она может успешно отражать внешние угрозы и использовать открывающиеся рыночные возможности. Настало время поговорить об этом подробнее.

Для достижения успеха на рынке компания должна не просто иметь какие-то ресурсы (какие-то ресурсы есть у любой компании), а 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), поскольку единственный бренд, с которым его можно сравнить в мировом масштабе – это Coca-Cola, ничуть не менее известный и даже более дорогой бренд. Такой вот парадокс рынка на двоих участников. А вот в России (или другой отдельно взятой стране) Pepsi и Coca могут иметь (и действительно имеют) преимущество «известного мирового бренда» перед торговыми марками местных производителей.

Более 30 лет назад, в середине 80-х годов XX века, 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 УТП в шесть областей:

### I. BRAND (марка)

1. Крупнейшая доля рынка.
2. Заметный отрыв от ближайшего конкурента.
3. Узнаваемость марки. Вхождение ее в комплекты осведомленности и выбора, в т.ч. на замену.
4. Репутация производителя высококачественной продукции. Формирует доверие потребителей к компании и ее продуктам.
5. Реклама, создающая искомый имидж и поддерживающая позиционирование компании и ее продуктов.

## **II. MARKETING (маркетинг)**

1. Понимание потребителей. Формируется в ходе проведения маркетинговых исследований. Позволяет адаптировать предложение компании к вкусам и запросам потребителей.
2. Высокий уровень сервиса, ориентация на потребителей. Поддержка обратной связи с потребителем через CRM-системы.
3. Грамотное сегментирование рынка, фокусирование и дифференцирование.
4. Оптимальный ассортимент. Широта ассортимента. Грамотное управление ассортиментом.

## **III. PERSONAL (кадры)**

1. Уникальные компетенции и высочайшая квалификация работников и инженерно-технических работников
2. Высочайшие компетенции персонала, занятого в сбыте.
3. Видение рынка. Понимание рынка и своего бизнеса топ-менеджерами.
4. Опыт и репутация, деловая культура.
5. Предприимчивость, инициатива, инновации.

## **IV. PRICE (цены)**

1. 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.
2. 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.

## **V. RESOURCE (технологии)**

1. Техническое, технологическое превосходство.
2. Финансовое превосходство, в т.ч. благодаря мощной материнской компании.
3. Исключительные права: патенты, разработки, лицензии и т.п.

## **VI. PROMOTION (продвижение)**

1. Сильная логистика.
2. Разветвленная дистрибуция.
3. Хорошие отношения с дистрибьюторами.
4. Сильная позиция по отношению к дистрибьюторам.

### **Устойчивые конкурентные преимущества компании «Евросеть». 2005 год**

1. Крупнейшая розничная сеть по продаже мобильных телефонов и аксессуаров. Возможность стопроцентного использования эффектов «опыта» и «экономии на масштабе».

2. Наибольшая среди ритейлеров доля рынка розничных продаж услуг сотовой связи. Обеспечивает сильные позиции в переговорном процессе с операторами услуг мобильной связи.
3. 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.
4. Практическое отсутствие страха перед любой, самой трудной задачей, поставленной перед коллективом.
5. Креативность и куражность компании. Харизматический лидер (Евгений Чичваркин). Обеспечивает дополнительный интерес со стороны средств массовой информации и снижает расходы на рекламу и PR.

Пока эти преимущества сохранялись, дела у «Евросети» шли хорошо. Однако со временем эти преимущества перестали быть устойчивыми, и после вынужденного ухода из компании ее харизматичного лидера и основателя (Е. Чичваркина) «Евросеть» постепенно начала сдавать свои позиции. Но и спустя 8 лет после ухода Чичваркина «Евросеть» сохраняется в топовой пятёрке ритейлеров цифровой техники.

### **Устойчивые конкурентные преимущества ЗАО «Журнал "Эксперт"». 2005 год**

1. 10 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 годы.
2. Авторитет в деловых, политических, образовательных кругах. Интервью «Эксперту» с охотой дают министры и крупные бизнесмены, лидеры мнений и ректоры вузов.
3. Несколько «золотых перьев»<sup>1</sup>, не сотрудничающих с другими изданиями.
4. Региональные «дочерние» издания: «Эксперт – Северо-Запад», «Эксперт – Урал», «Эксперт – Сибирь», «Эксперт – Волга», «Эксперт – Казахстан», «Эксперт – Украина». Способствуют укреплению позиций федерального издания на своих рынках.

<sup>1</sup> Так называют журналистов, чьи статьи имеют самостоятельную ценность, сопоставимую или даже большую, чем репутация того издания, для которого они пишут.

5. Проекты и дочерние компании: «Эксперт РА» – рейтинговое агентство, «Эксперт – ДАТА» – маркетинговое агентство, Аналитический центр, Конкурс русских инноваций. Поддерживают репутацию журнала как источника эксклюзивной, достоверной аналитической информации.

Спустя 11 лет после проведения анализа У КП для журнала «Эксперт» все они сохраняются. В 2015 году «Эксперт» отпраздновал свое 20-летие. А в сентябре 2016 года вышел 1000-й номер журнала «Эксперт». На его страницах по-прежнему выступают министры и губернаторы, вице-премьеры и академики. «Золотые перья» по-прежнему с удовольствием публикуются в «Эксперте». Главный редактор «Эксперта» стал членом Общественной палаты России. Из региональных приложений по понятным причинам «ушел» только «Эксперт-Украина». Из поддерживающих проектов было закрыто только агентство «Эксперт-ДАТА». И эксперимент с «Эксперт-ТВ» оказался коммерчески не удачным. Именно благодаря своим У КП «Эксперту» удалось пережить и кризис 2008–2009 годов и рецессию 2014–2016 годов.

### **У КП НП «Гильдия Маркетологов». 2016 год**

1. Более 300 членов образуют устойчивую сеть профессиональных контактов.
2. 15 лет непрерывной деятельности, включающей: проведение ежегодного Опроса о развитии рынка маркетинговых услуг, ежемесячные встречи Дискуссионного клуба, издание Справочника Гильдии, награждение орденом знаком «За заслуги в маркетинге» и другие проекты.
3. Сайт Гильдии с хорошо структурированным контентом достиг 30–35 тыс. уникальных посетителей в месяц. Выполняет роль «справочной системы» и архива документов и статей нашего профессионального сообщества.
4. Яркие персоны, в числе которых: Николас Коро, Анастасия Птуха, Светлана Карпова, Николай Григорьев, Вадим Ширяев, Олег Гвоздик, Сергей Савинков и многие другие, формируют привлекательный образ Гильдии в глазах профессионалов маркетинга.
5. Относительно низкие издержки ведения хозяйственной деятельности и готовность членов Совета Гильдии работать на общественных началах, позволяют установить невысокий размер членских взносов и не обращаться к таким ненадежным источникам финансирования, как спонсорская поддержка, гранты и т.д.

А вот отсутствие у компании или организации устойчивых преимуществ (УКП) в благоприятные периоды, не мешающее инерционному развитию «вместе с рынком», в периоды резкой смены конъюнктуры или факторов внешней среды способно привести к серьезным бизнес-проблемам.

У частного Института социальных коммуникаций с которым автор сотрудничал в 1992–2000 годах, не было явно выраженных УКП. Тем не менее до 1998 года институт достаточно успешно развивался: увеличивал количество студентов и программ, имел возможность привлекать к занятиям классных преподавателей, бизнесменов и деятелей искусства. Проблемы начались даже не в связи с разразившимся в августе 1998 года острым экономическим кризисом (хотя, конечно, и он ударил по институту), а из-за изменившегося отношения государства к негосударственным вузам. Студентам негосударственных вузов перестали предоставлять отсрочку от службы в армии, хотя это и противоречило положению действовавшего тогда «Закона об образовании». От руководства негосударственных вузов стали требовать прохождения государственной аккредитации (в дополнении к полученной ранее лицензии на образовательную деятельность), хотя большинство государственных вузов в то время еще не прошли такую аккредитацию. В средствах массовой информации была проведена кампания по дискредитации негосударственных вузов. Противопоставить такому давлению Институту социальных коммуникаций было нечего – вот бы где очень пригодились УКП. И ему пришлось объединиться (путем поглощения) с государственным вузом, у которого в наличии были все необходимые «бумажки», но практически не было студентов очной формы обучения.

Уже упоминавшаяся на страницах этой книги компания «Империал вин» (производство вина в Молдавии, дистрибуция молдавского, европейского и южноамериканского вина в России) тоже не имела устойчивых конкурентных преимуществ (УКП). И когда в середине первого десятилетия XXI века по «санитарно-политическим» причинам ввоз молдавских вин в Россию был запрещен на несколько лет, «Империал вин» потерял 85% бизнеса. Не имея УКП, владельцы бизнеса не смогли оперативно развернуть свою компанию в ином направлении, и дожидаться снятия запрета на ввоз молдавского вина «Империал вин» не смогла. Она просто покинула российский рынок.

У компании «Дарья» (в 2001 году) тоже не было устойчивых конкурентных преимуществ, разве что узнаваемый бренд и харизматичный владелец. Может, и по этой причине тоже Олег Тиньков предпочел продать этот бизнес более мощной структуре, которая могла бы такие преимущества создать. Или, по крайней мере, поддержать марку и бизнес своими финансовыми и логистическими ресурсами. Что и произошло. Спустя 15 лет по-

сле продажи (и перепродажи) марка присутствовала на петербургском, московском и еще нескольких региональных рынках, но уже отнюдь не в качестве лидера своей категории и даже сегмента.

## 21. Стратегия в зависимости от этапа жизненного цикла

*Сколь хороша любовь во цвете лет,  
Столь не пристала тому, кто пережил давно расцвет.*

**Никколо Макиавелли,**  
*итальянский писатель и политический деятель, XVI век*

Под жизненным циклом товара понимают:

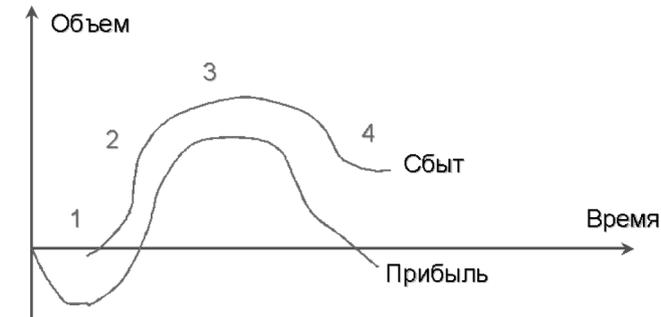
***промежуток времени от замысла продукта до его снятия с производства и продажи оборудования, на котором он производился.***

За это время должны быть пройдены четыре стадии:

- 1) разработка товара;
- 2) выведение его на рынок;
- 3) достижение зрелости;
- 4) спад и уход с рынка.

Классический жизненный цикл товара представлен на Графике 21.1.

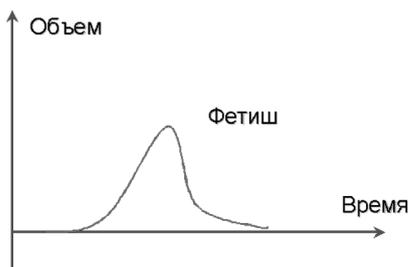
**График 21.1. Классический жизненный цикл товара**



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 обваливаются и уже не могут быть восстановлены никакими маркетинговыми усилиями. Это товар-фетиш. Его жизненный цикл представлен на Графике 21.2. Аналогично ведет себя товар-увлечение, только подъем и спад не такие бурные.

## График 21.2. Жизненный цикл товара-фетиша



Первое описание жизненного цикла товара-фетиша дал Филип Котлер в начале 70-х годов XX века. Котлер считал, что товары-фетиши» – это, в общем, тоже неудачные, провальные решения. Но спустя 30 лет – в начале века XXI – появляется концепция краткосрочного бренда. Ее предложил Дэн Херман. 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 24 месяцев (чаще всего 6–12 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».

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. Но «краткосрочные бренды» могут быть созданы и в категориях, в которых обычно стараются сделать «долгосрочные бренды». 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.

Вопрос об экономической эффективности краткосрочного бренда по сравнению с долгосрочным остается дискуссионным. Сторонники и противники этой концепции продолжают свои споры, к сожалению, практически без цифр в руках. Примеров сознательного создания краткосрочного бренда в категории, где в принципе могут существовать долгосрочные бренды, очень много и на Западе.

А вот если пики на графике жизненного цикла товара чередуются со спадами с известной периодичностью, то мы имеем дело с

товаром – «**модой**». Ее только не надо путать 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 «обезбашенные новаторы». Это 2–3% «суперпродвинутых» потребителей, для которых поиск и проба новых товаров является 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 «обезбашенные 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 «обезбашенных новаторов», как было уже сказано выше, очень мало.

Во-вторых, фазу зрелости следует изображать не в виде прямой линии, а в 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:

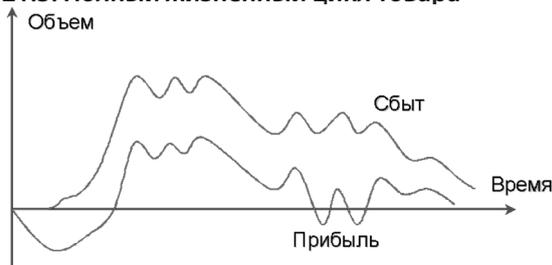
- фазы первого небольшого спада, с достижением новой точки равновесия, связанной с тем, что потребители-«новаторы» переключились на новую рыночную новинку, а вслед за ними переключилась и часть «раннего большинства». Именно в этой фазе товар действительно достигает стадии зрелости. Кстати, после первого спада и стабилизации весьма возможен новый период небольшого по темпам, но весьма устойчивого роста объема продаж. В этой фазе обязательно следует поддерживать товар массивными 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 четырех различных фаз, а из шести:

- 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 Графике 21.3.

**График 21.3. Полный жизненный цикл товара**



Но главная проблема состоит в том, что концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) довольно хорошо «работает» на прошлых данных, но очень трудно применима к среднесрочному будущему. Когда жизненный цикл товара, марки или фирмы завершен, мы легко можем определить, когда у него была фаза «бурного роста», а когда начался окончательный спад. А что с актуальными товарами (моделями)? Mazda-5 (модель со сдвижной боковой дверью) перестала поставляться на российский рынок в 2015 году. И ее жизненный цикл в России (около 10–12 лет) оказался завершен. А что с моделью Mazda-CX5? В 2016 году она была одним из лидеров в своем сегменте. Сколько лет она еще будет поставляться, пока не будет заменена на следующую? В 2020 году? Раньше? Позже? И когда завершится жизненный цикл Coca-Cola? Возможно, ответа на последний вопрос не узнают даже наши дети. По крайней мере, в 2017 году Coca с вероятностью 99,99% отметит свое 130-летие.

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 автомобилях. Они вступили «всего лишь» во второе столетие своего жизненного цикла, и оно вполне может оказаться последним. По крайней мере, для транспортных средств с бензиновыми двигателями, но узнают об этом опять-таки только наши внуки.

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 быстрой изменением 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 году компания Gillett выпустила на рынок бритвенный станок с плавающей головкой (Atra), а в 1978 году – одноразовый станок с двумя лезвиями (Good News). Обе модели продержались на рынке более 15 лет. Но уже в 1989 году была выпущена модель Sensor, и, хотя она могла бы продержаться на рынке лет 10–15, в 1994 году компания выпускает Sensor Excel, а спустя еще четыре года (в 1998-м) MACH 3. Если до 2018 года эту весьма успешную модель не снимут с производства, она отметит 20-летие.

Ни одна современная российская марка еще не продержалась на рынке более 25 лет. Просто потому, что рыночная экономика в нашей стране была восстановлена только 25 лет назад. Но некоторые российские бренды являются реинкарнациями старых советских торговых марок: сигареты «Ява», пиво «Жигулевское», водка «Столичная», конфеты «Мишка на севере», майонез «Провансаль», шоколад «Аленка», плавленный сыр «Дружба» и т.п.

Некоторым российским компаниям удается использовать возникшую десять лет назад ностальгию по визуальному ряду советской эпохи, которая у тех граждан, которым сегодня от 45 до 65 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:

- 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 потребителей и состоянии конкуренции в отрасли. На стадии внедрения на рынок – на каналах товародвижения и методах стимулирования сбыта. На стадии зре-

лости – на эффективности маркетинговых коммуникаций. На стадии спада – на выявлении его причин и способах его устранения.

5) Объемы продаж и прибыли – см. Графики 21.1. и 21.3.

Российский институт социальных связей (РИСК), упоминавшийся в предыдущей главе прошел все стадии жизненного цикла всего за 7,5 года. Весной – летом 1992 года была разработана концепция и фирменный стиль института, получена лицензия на организацию образовательного процесса. С осени того же года начался его выход на рынок образовательных услуг. 1994 и 1995 годы стали годами активного роста и уже к началу 1996 года РИСК вступил в фазу зрелости. А в конце 1997 года начался спад, который был усугублен общим экономическим кризисом во второй половине 1998-го и который так и не был преодолен к моменту завершения самостоятельного существования на рынке образовательных услуг в конце 1999-го.

Жизненный цикл «Энского дома печати» начался более 50 лет назад, когда предприятие было построено, оснащено достаточно современным по тем временам оборудованием и запущено в работу. В случае приватизации и дальнейшего перепрофилирования его жизненный цикл в качестве полиграфического предприятия может завершиться, но жизнь «имущественного комплекса» может продолжиться в качестве офисного центра или даже «бизнес-парка». С другой стороны, в России и других европейских странах есть полиграфические предприятия, работающие вторую сотню лет. Конечно, за это время на этих предприятиях несколько раз сменилось основное оборудование. Хотя 50 лет службы для печатной машины – вовсе не предел. На некоторых российских полиграфических предприятиях еще в 2010 году работали машины, построенные в Германии в 30-е годы прошлого века и вывезенные в СССР в 1946–1948 годах.

Жизненный цикл НП «Гильдия Маркетологов» начался в 2001 году, и как все члены Гильдии надеются будет продолжаться еще много десятилетий. А вот жизненный цикл одного из совместных (с компанией «Академия маркетинга») продуктов – Цикла авторских двухдневных консультационных семинаров оказался равным семи годам. Многие считают, что семь лет – это «магическая цифра», естественный срок жизни нового проекта или компании, по истечении которого он (она) должны либо перейти на «новый уровень», либо «раствориться в тумане». У меня нет статистических данных, которые могли бы подтвердить (или опровергнуть) данную теорию. Как бы там ни было в 1-м Цикле авторских консультационных семинаров (весной 2003 года), состоявшем из 10 семинаров, приняли участие 110 слушателей. 2-й Цикл из 12 семинаров состоялся осенью того же года и собрал 140 участников. Фаза вывода нового (для того времени) образовательного продукта на рынок заняла около полугода. Еще полгода продолжалась фаза медленного роста. В 3-м и 4-м Циклах авторских консультационных семина-

ров «Гильдии Маркетологов» и «Академии маркетинга» в 2004 году приняли участие около 400 слушателей. Было проведено 30 семинаров. В 2005–2007 годах ежегодно проводилось 35–37 семинаров, по два Цикла из 17–18 семинаров в сезон, а общее количество участников (в Москве) приближалось к шестистам в год. Фаза быстрого роста продолжалась два года.

Фаза стабилизации – три года. Весной 2008 года в 11-м Цикле (из 20 семинаров) приняли участие почти 400 слушателей. Осенью того же года в 12-м Цикле, состоявшем только из 12 семинаров, приняли участие только 180 слушателей. Переход к быстрому спаду занял всего несколько месяцев. На то имелась серьезная причина. Осенью 2008 года Россию накрыл очередной экономический кризис. Весной 2009 года удалось провести только 7 семинаров, собравших менее 50 участников. И мы решили, что продолжать проект в таком виде не имеет никакого смысла.

Жизненные циклы товаров на рынках b2b определяются жизненными циклами продукции, для производства которой они предназначены. 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 была спустя четверть века с кассетами и вытеснившими их компакт-дисками. Очень скоро и CD вместе с оборудованием для их производства (а также прослушивающих устройств и оборудования для их производства) уйдут в историю музыки, технологии и экономики.

Жизненный цикл города Тольятти начался в середине 50-х годов прошлого века, когда небольшой городок Ставрополь (12 тыс. жителей) был полностью перенесен на новое место в связи со строительством гидроузла Жигулевской ГЭС и затоплением прилегающих территорий. Имя итальянского коммуниста Пальмиро Тольятти, скорострительно скончавшегося в Крыму, город получил в 1964 году. Тогда в нем было 123 тыс. жителей. Мощный импульс развитие города получило в 1966 году, когда было принято решение о строительстве в Тольятти Волжского автомобильного завода (ВАЗ). Менее чем за пять лет (к 1970 году) население Тольятти более чем удвоилось и превысило 250 тыс. жителей. К 1979 году население города еще раз удвоилось, и превысило 500 тыс. жителей. Тольятти вошел в число 20 крупнейших городов России. За следующие 12 лет население города выросло еще на 30% и в 1991 году превысило 650 тыс. жителей. В 70-е и 80-е годы XX века Тольятти был одним из самых благополучных с экономической и социальной точки зрения крупных российских городов. Благополучие города было в первую очередь связано с успешной работой одного из крупнейших предприятий Советского Союза – Волжского автозавода – и высоким уровнем оплаты труда работников этого предприятия, с которым в городе прямо или косвенно была связана каждая вторая семья. В начале 90-х благополучию АвтоВАЗа и так тесно связанного с ним города пришел конец.

Для жителей города (да и всей нашей страны) наступили «смутные времена». Однако численность населения города росла невысокими темпами вплоть до 2001 года, когда она составила 724 тыс. жителей. После чего рост численности населения города прекратился. За следующие 15 лет население (несмотря на присоединение к городу нескольких поселков) сократилась на 12 тыс. человек (менее чем 2%). Снижение незначительное, но после выдающегося роста в 70-е и 80-е годы воспринимается болезненно.

Дальнейшую судьбу города не берется предсказать никто. Нельзя исключать варианта, при котором через 20–30 лет (а может быть и ранее) Тольятти превратится в один из удаленных районов разросшейся Самары или образует с ней единый мегаполис. Но, возможно, сократившийся по численности населения в 1,5–2 раза Тольятти продолжит свою историю в качестве среднего по размеру города – центра автомобилестроения, химической промышленности, водного транспорта, складского хозяйства, водных видов спорта.

Тольятти – город молодой. Многие российские города (в т.ч. такие маленькие, как Малоярославец или Боровск) могут похвастаться жизненным циклом в 300, в 500 и даже в 700 лет, а некоторые (Казань, Ярославль) – даже в 1000 лет!

История и жизненный цикл Тольяттинского университета (ранее – политехнического института) начались более 60 лет назад, в середине XX века. И до конца XX века развитие университета шло достаточно поступательно, чтобы не сказать медленно. Решительное ускорение развития ТГУ произошло уже в XXI веке, особенно в период после 2010 года. Когда университету удалось открыть несколько новых факультетов (институтов) и присоединить несколько учебных заведений. В 2015 году в составе ТГУ было 12 институтов: машиностроения; энергетики и электротехники; математики, физики и информационных технологий и др., 100 профессоров и 440 доцентов обучали 12 тыс. студентов на 67 программах высшего образования и 40 послевузовских программах. При удачном дальнейшем развитии, ТГУ встретит свое столетие в качестве одного из ста крупнейших университетов России. При менее удачной стратегии – будет поглощен Самарским или Казанским университетом.

Старейший в России Московский университет (МГУ им. М.В. Ломоносова) имеет жизненный цикл продолжительностью более 265 лет. И нет никаких сомнений насчет 300-летия. Начинаясь в 1907 году как коммерческие курсы (для купеческих детей) Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова в 2017 году отметил 110-летие.

## 22. Стратегия и ассортиментная политика

*Безграничный выбор – это тоже самое,  
что и отсутствие всякого выбора.  
Ассортимент не должен быть большим.  
Ассортимент не должен быть маленьким.  
Ассортимент должен быть оптимальным!*

**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, большой ассортимент. 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.д.;
- **потребительский** – «детский мир», sex-шоп, «пышка / толстяк»;
- **бытовой** – продукты, продающиеся в палатках мороженого;
- **ценовой** – люксовые товары, уцененные товары, товары одной цены.

Широкий выбор, большой ассортимент – это одна из наиболее популярных идей, на которых многие производственные и торговые компании построили свое УТП – см. главу 19. Но по мере роста ассортимента росли и проблемы, связанные с управлением большим ассортиментом. Вскоре сам большой ассортимент стал проблемой. Сформировалась «ловушка ассортимента».

### Ловушка ассортимента<sup>1</sup>

В течении 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 деся-

<sup>1</sup> Впервые этот материал был опубликован автором в виде одноименной статьи в журнале «Лаборатория рекламы, PR и маркетинга» № 1, 2005 год.

ток 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 годов прошлого века кто-то первым (сегодня уже вряд ли удастся установить, кто именно) догадался объявить: «У нас три тысячи наименований товаров!» Это в два раза больше, чем в поздние советские времена было в Гастрономе. Не прошло и полутора лет, как по 3000 наименований стало в «обычном» супермаркете, а лидеры стали заявлять о пяти тысячах; потом о семи, двенадцати, пятнадцати тысячах. К 2005–2007 годам магазины у дома старались обеспечить ассортимент в 7–8 тыс. позиций, обычные супермаркеты уже заявляли о 20–25 тыс. наименований товаров, а гипермаркеты декларировали до 40–60 тыс. SKU. Или вот книжный бизнес. Обычный книжный магазин, торговой площадью 200–250 кв. м. в 2003–2007 годах предлагал нам около 20 тыс. наименований книг и «сопутствующих товаров»; самые крупные книжные магазины – до 100 тыс. позиций.

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 видимым 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 с очевидностью управление ассортиментом налажено весьма скверно; логистическую проблему я готов признать в принципе решаемой».

Я написал последнюю фразу 11 лет назад (в 2006 году). А сегодня я ответственно заявляю, что за прошедшее десятилетие ситуация с логистикой в России едва ли не ухудшилась. И не только по моему мнению (меня в этом вопросе теперь поддерживают многие коллеги из сферы розничной торговли и маркетологи-аналитики) сегодня (в 2017 году) логистическая проблема по-прежнему является одной из наиболее серьезных проблем, с которым сталкивается бизнес в России. Но я сохраняю оптимизм и по-прежнему считаю данную проблему в принципе решаемой.

Вторая проблема, «принципиальная», является следствием «Закона Парето», или принципа неравномерного распределения ресурсов «20 на 80». Подробнее мы поговорим о нем в следующей главе. 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 35–65% оборота и 65–85% прибыли;

40–60% ассортимента, входящего в группу «В», приносят 35–50% оборота и 25–45% прибыли;

20–40% ассортимента группа «С» приносят 5–15% оборота и формируют убыток, сокращающий вашу прибыль на 10–25%.

Традиционное возражение против сокращения ассортиментных позиций «группы С» состоит в том, что после такого сокращения оставшиеся позиции ассортимента снова перераспределятся на три 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 (сокращении) финансовый результат деятельности компании значительно улучшится. Рассмотрим условный пример, являющийся вольным обобщением нескольких вполне реальных бизнес-ситуаций середины первого десятилетия XXI века. Для удобства цифры сведены в две таблицы – см. Таблицы 22.1. и 21.2

**Таблица 22.1. Финансовые показатели по ассортиментным группам до сокращения**

Показатель	Группа «А»	Группа «В»	Группа «С»	Итого
Количество позиций в ассортименте, шт.	15	50	35	100
Доля в издержках, %	25	50	25	100
Издержки, \$ тыс.	250	500	250	1000
Доля в выручке, %	40	50	10	100
Выручка, \$ тыс.	440	550	110	1100
Прибыль, \$ тыс.	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, шт.	12	43	20	75
Доля в издержках, %	26.5	53	20.5	100
Издержки, \$ тыс.	225	450	175	850
Доля в выручке, %	41	51	8	100
Выручка, \$ тыс.	400	500	75	975
Прибыль, \$ тыс.	175	50	- 100	125

Показатель	Группа «А»	Группа «В»	Группа «С»	Итого
Рентабельность, %	78	11	- 37	14.7

Источник – Березин И. С., собственные разработки.

Итак, мы видим, что при сокращении ассортимента на 25% 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 сократилась 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, за сохранение или увеличение доли рынка при росте ассортимента часто приходится платить ухудшением финансовых показателей. Собственно это и есть один из ключевых стратегических выборов, который предстоит сделать топ-менеджерам крупных или собственникам компаний среднего бизнеса.

Вот почему многие крупные западные компании (пока, в основном производственные) в самом начале XXI века перешли от стратегии расширения ассортиментного ряда к стратегии сжатия. Еще в середине 90-х годов прошлого века у «Юнилевер» в «коллекции» было более 4000 торговых марок (ТМ). В 1998 году портфель был сокращен до 1600 ТМ. Следующее сокращение, в 2002 году, оставило в распоряжении компании 400 брендов. К 2007 году количество марок в портфеле «Юнилевер» было сокращено до 250. Зато каждый из этих брендов смог получить в среднем вдвое больше ресурсов на развитие, чем те 400, что были в 2002 году.

- Компания АВ Electrolux объявила о сокращении портфеля брендов со 150 в 2005 году до 40 в 2007 году.
- Компания «Объединенные кондитеры» («Рот Фронт», «Бабаевский», «Красный Октябрь») в 2003 году имела в портфеле 3000 торговых марок. Триста из них были сокращены сразу – в первый же год после объединения. Планировалось, что к 2008 году будет сокращено еще две тысячи марок, и с учетом возможного создания нескольких десятков новых общее число марок в объединенном портфеле не будет превышать 800–900. При этом планировалось, что оборот «Объединенных кондитеров» к 2008 году вырастет в 1,5 раза, до 900 млн долл. с 600 млн в 2003 году. В целом этот план был успешно реализован. Но осенью 2008 года в стратегию «Объединенных кондитеров» коррективы внес экономический кризис.
- Компания «Сладко» в 2002 году сократила ассортимент выпускаемой продукции с 800 до 400 наименований. При стабильном выпуске (в тоннах) денежный оборот в 2004 году вырос по отношению к 2002 году 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 средне-ценовой продукции в ассортименте и общем объеме реализации.

- До 2004 года 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 года продажи выросли на 50% (до \$113 млн.), чистая прибыль – на 200% (до \$18 млн), капитализация – на 140% (до \$385 млн).

После 2005 / 2007 годов и особенно после кризиса 2008–2009 годов ассортимент торговых предприятий в России тоже начал сокращаться. У дискаунтеров он теперь (2015–2017 годы) редко превышает 5000 SKU. У «обычных» супермаркетов – 7–9 тыс. позиций. У «качественных» супермаркетов 12–14 тыс. У гипермаркетов 25–45 тыс. SKU.

Третья проблема, назовем ее за неимением лучшего «гуманистической», 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 века декан факультета психологии Стэнфордского университета Марк Леппер провел эксперимент<sup>2</sup>, результаты которого шокировали производителей и розничных торговцев. Были выбраны два 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% 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 шесть видов джема: яблочный, апельсиновый, ананасовый, сливовый, персиковый, грушевый. Во втором – тридцать. 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, маракуя, мандарин, тропические фрукты, персик-апельсин и т.д. и т.п. 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 также, как отсутствие выбора.**

<sup>2</sup> Источник информации: журнал «Компания» № 36, 2002 год.

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». Кривая опыта 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 комплектующие», 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 за неделю, месяц, год. И, возможно сильно переоценивают это количество.

Вот, например, американские ретейлеры знают, что среднее домохозяйство в США приобретает за месяц товары 200 различных торговых марок. А потребности 600 тысяч домохозяйств 1,5-миллионного города на 85% покрываются 1200 брендами. Это при том, что в США зарегистрировано более двух миллионов (!!!) торговых марок.

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 вырубкой 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», которая является моей собственной авторской разработкой.

На исходной позиции компания производит 49 наименований в семи товарных категориях (категории определяет сама компания) и имеет при этом 5 «бестселлеров» (группа «А»), 11 хорошо продающихся наименований (группа «В»), 33 убыточных позиции (группа «С»). Исходная позиция изображена в Таблице 22.3.

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. Через какое-то время мы будем уже выпускать 72 наименования в девяти категориях – см. Таблицу 22.4.

**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
Итого	5	11	33	49

**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
Итого	6	20	46	72

При этом у нас добавился только один «бестселлер», правда группа «В» выросла почти в два 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 Таблице 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
Итого	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 Таблице 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
Итого	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 пяти «социально-близких» категориях, одна из которых для нас новая. И в каждой категории у нас есть «бестселлер».

## 23. Принцип Парето, ABC-анализ, XYZ-анализ

*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 веках, 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»*. За 100 следующих лет социальная политика в Европе и Северной Америке достигла больших успехов, и сегодня в экономически развитых странах на долю 20% наиболее богатых граждан приходится «всего» 40–50% всех доходов и 65–75% 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 товарищей, а остальным достается лишь 20% времени? Вспомните свою учебу в школе или институте. 80% времени Вы тратили на 20% наиболее сложных учебных материалов, в то время как остальные 80% учебных материалов легко усваивались за оставшиеся 20% времени. Даже компьютер, как выяснили в 1963 году в IBM, 80% своего времени тратит на выполнение 20% поставленных перед ним задач. Эти примеры взяты из книги Ричарда Коха «Принцип 80 / 20».

Статистические исследования за последние 150 лет показывают, что исследуемые параметры, будь то доходы, время, усилия или результаты, крайне редко имеют равномерное распределение. 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 процентов 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.

Статистикам и пивоварам 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».

Одна не очень крупная американская компания, производящая 20 наименований потребительских товаров, много лет назад 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.

20 членов Совета НП «Гильдия Маркетологов» (это менее 7% от общего числа членов партнерства) в 2015 году проделали 75% всей общественной работы нашей организации.

На долю 100 крупнейших предприятий г. Тольятти (это менее 1% организаций, зарегистрированных в городе) в 2015 году приходилось 94% совокупного оборота всех предприятий Тольятти. На долю пяти крупнейших предприятий, включая АвтоВАЗ, приходилось 92% оборота первой сотни предприятий города. Аналогичная картина – во всех крупных и средних городах России.

20% «лучших» выпускников ТГУ 2015 года к 2020 году зарабатывают 80% всех денег, заработанных всеми выпускниками ТГУ 2015 года за эту пятилетку.

20 самых крупных заказчиков «Энского дома печати» (менее 8% от общего количества заказчиков полиграфического предприятия) в 2015 году принесли ему более 80% от совокупной выручки. Аналогичная картина – у остальных полутора сотен крупных полиграфических предприятий России.

Компания «АльтерВест» (производитель мороженого) в 2002 году работала с 270 потребителями. На долю 40 из них (15% потребителей) приходится 80% всего оборота. На долю 14 из них (5% заказчиков) приходится 60% оборота. На долю трех из них (1%) приходилось 25% оборота.

Один из ведущих британских консультантов по бизнесу Ричард Кох, автор книги *The 80\20 principle* («Принцип 80 на 20»), 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 сделать карьеру молодому специалисту 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 года было установлено, что в России в то время было около 2 млн потребителей джина, которые совместными усилиями выпивали около 1,5 млн л этого напитка в год. Так вот, на долю 150 тыс. настоящих любителей джина, – тех, которые приобретали хотя бы по одной литровой бутылке раз в два месяца, – приходилось более 67% всего джина, потребленного в России в том году. А эти 150 тысяч человек составляли всего 7,5% от общего числа потребителей джина в России и менее 0,1% от численности населения страны. Конечно, джин – напиток для России не самый типичный, зато пример очень показательный.

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

### **Кох советует:**

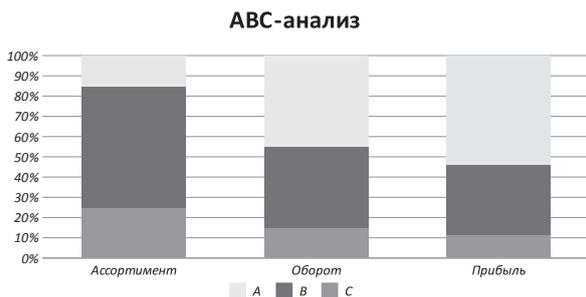
- концентрироваться на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль;
- действовать по нескольким направлениям сразу;
- порекомендовать рутинную работу техническим специалистам;
- стараться иметь людей в подчинении, а начальников – поменьше;
- делать то, что нравится и получается лучше всего;
- использовать «звездные часы» и «подарки судьбы».

В маркетинговом анализе принцип Парето используется, в частности, при проведении ABC-анализа. Он применим как к анализу ассортимента товаров и услуг, предлагаемых компанией на рынок, так и для анализа клиентского портфеля компании (организации).

### **ABC-анализ**

Итак, всю ассортиментную линейку (равно и всех потребителей) компании можно условно разделить на три неравные группы. Группа «А». Составляет, как правило 10–20% ассортимента (или всех потребителей). Это ключевые товары / потребители, на долю которых приходится 40–50% продаж и почти большая часть прибыли. Группа «В» – товары / потребители, на долю которых приходится 35–45% продаж, но доля в прибыли не превышает половины. В ассортименте группа «В» может занимать от 40 до 80%. Группа «С» – товары / потребители, на долю которых приходится незначительная часть продаж (10–20%), и обслуживание которых приносит фирме убыток, снижающий общую прибыль компании на 10–25%. Доля продуктов / потребителей группы «С» может составлять от 15 до 50% всех товаров / потребителей компании. Это распределение является частным проявлением действия упоминавшегося выше закона Парето.

**Диаграмма 23.1. Доля групп «А», «В» и «С» в ассортименте, обороте и прибыли**



Группа «А» требует основного внимания и заботы компании. Уход даже одного потребителя из этой группы (потеря конкурентного преимущества по товару этой группы) может нанести серьезный ущерб компании, ухудшить ее финансовые показатели. Однако избыток «внимания и заботы», выраженный в дополнительных затратах времени и денег, способен перевести этот товар (потребителя) в группу «В».

Группа «В» также нуждается в заботе и внимании. Основные усилия здесь должны быть направлены на перевод товара (потребителя) в группу «А» и на предотвращение его перехода в группу «С».

От товаров (потребителей) группы «С» большинство аналитиков советуют решительно избавляться, т.к. 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. Особенно в отношении потребителей. Подумайте, ведь после того, как вы избавитесь от потребителей, которые не приносят вам прибыли (или даже приносят убытки), этот потребитель не уйдет с рынка. Кто-то другой будет обслуживать этого потребителя, предоставляя ему не только невыгодный вам товар (услугу), но и весь остальной свой ассортимент. Возможно, этот «кто-то то другой» будет теперь вместо вас нести убытки. Это хорошо. А возможно, и нет. Это тревожно. Ни один потребитель, 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 потребителями группы «С» в поисках лучших условий обслуживания потянутся и потребители группы «В» и «А»?

Вместо того чтобы «убирать» потребителя 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. Так, одно из ведущих архитектурных бюро Екатеринбурга в начале XXI века создало дочернюю компанию под руководством

одного из старших партнеров, состоящую преимущественно из выпускников местного архитектурного института. И передавало туда те заказы, которые не представляли интереса для их «головной компании» имевшей репутацию «дорогого и respectable бюро». Ведь создать проект трехэтажного коттеджа директору овощной базы может и вчерашний выпускник архитектурного института. Конечно, под присмотром мэтра. И стоить такой проект все же будет существенно дешевле, чем проект торгово-развлекательного центра или семиэтажного банковского офиса. На чем и специализировалось это бюро.

Для проведения ABC-анализа прежде всего необходимо составить сводную таблицу данных. Примеры составления таких таблицы приведены ниже – см. Таблицы 23.1 и 23.2.

**Таблица 23.1. Таблица ABC-анализа. Сильно сокращенный вариант. Анализ ассортимента**

Ассортиментная позиция / бренд	Объем продаж за квартал / год, тыс. руб.	Темп роста к пред. периоду, %	Доля в совокупных продажах периода, %	Доля в совокупных продажах периода с накопленным итогом, %	Группа
№ 1	240.000	+10	12	12	«А»
№ 2	160.000	-10	8	20	«А»
№ 3	140.000	+20	7	27	«А»
№ 4	100.000	0	5	32	«А»
№ 5	80.000	-15	4	36	«А»
...					
...					
№ 16	20.000	+20	1	57	«В»
№ 17	18.000	-20	0,9	57,9	«В»
№ 18	16.000	0	0,8	58,7	«В»
...					
...					
№ 81	4.000	+30	0,2	90,2	«С»
№ 82	2.000	-40	0,1	90,3	«С»
...					
...					
№ 281	160	+100	0,008	99,996	«С»
№ 282	80	-90	0,004	100	«С»

Источник – собственная разработка автора; основано на реальных данных.

**Таблица 23.2. Таблица ABC-анализа. Сильно сокращенный вариант. Анализ потребителей**

Потребитель (покупатель)	Объем продаж за квартал / год, тыс. руб.	Темп роста к пред. периоду, %	Доля в совокупных продажах периода, %	Доля в совокупных продажах периода с накопленным итогом, %	Группа
№ 1	160.000	+5	16	16	«А»
№ 2	80.000	-20	8	24	«А»
№ 3	60.000	+10	6	30	«А»
№ 4	50.100	+15	5	35	«А»
№ 5	49.900	-15	5	40	«А»
...					
...					
№ 11	20.000	+2	2	59	«В»
№ 17	18.000	-2	1,8	60,8	«В»
№ 18	17.000	0	1,7	62,5	«В»
...					
...					
№ 45	11.000	+12	1,1	89	«В»
№ 46	8.000	-30	0,8	89,8	«С»
№ 47	7.000	-0	0,7	90,5	«С»
...					
...					
№ 154	50	-	0,005	99,995	«С»
№ 155	50	-99	0,005	100	«С»

Источник – собственная разработка автора; основано на реальных данных.

## XYZ-анализ

ABC-анализ сфокусирован на объемные показатели продаж: по потребителям или по продуктам. Но кроме них важную роль могут играть и иные показатели или характеристики продаж, например, динамика, стабильность, рентабельность

наших продаж. Для анализа таких характеристик применяется XYZ-анализ.

Например, мы можем в группу «X» собрать потребителей чьи покупки (и соответственно – наши продажи им) растут на 4–25% и более за отчетный период: месяц, квартал, год. Перспективы дальнейшего расширения сотрудничества с такими потребителями делают их достаточно привлекательными; даже при небольших текущих объемах закупок. В группе «Y» будут потребители со стабильными закупками +/- 3% за отчетный период. И здесь, конечно, уже ключевую роль будут играть объемы. И в группе «Z» соберутся потребители, которые сокращают объем своих покупок у нас в стоимостном выражении на 4–25% и более. Конечно, нам необходимо будет разобраться в причинах такой негативной динамики.

Или другой вариант. В группе «X» будут покупатели со стабильными и по срокам, и по объемам закупкам. Стабильность и предсказуемость делают таких потребителей весьма желанными даже при небольшом объеме закупок. В группе «Y» – потребители со стабильными закупками либо по объемам, либо по срокам. А в группе «Z» – потребители с нестабильными закупками, как по объемам, так и по срокам. Такие потребители приносят компании много головной боли. Терпеть их можно при условии, что либо объемы таких эпизодических закупок бывают очень велики, либо статус компании-потребителя настолько высок, что иметь ее в числе заказчиков не только почетно, но и полезно в смысле PR-эффектов. Всемирный банк, ООН, ЮНЕСКО, Олимпийский комитет России, Управление делами Президента России, МЧС, МТС, Газпром, РЖД и т.п.

Для проведения XYZ-анализа по прибыльности (в группе «X» наиболее прибыльные заказчики / продукты, в группе «Z» – убыточные) необходимо в таблицу для проведения ABC анализа внести данные по издержкам, разнесенные по каждому заказчику (или продукту).

Очень интересные результаты могут быть получены при совмещении ABC и XYZ анализа в одной таблице – см. Таблицу 23.3. Как вы возможно заметили, в Таблицах 23.1 и 23.2 в каждой из групп «А», «В», и «С» могут быть продукты (заказчики) разных типов с точки зрения динамики, стабильности и прибыльности. И только проведя тщательный многосторонний анализ по каждой группе можно выработать осмысленную стратегию в отношении каждой группы продуктов (заказчиков).

**Таблица 23.3. ABC – XYZ-анализ**

Группы	X	Y	Z
«А»	3–6% холить и лелеять	5–7% заботиться и работать	10–12% выяснять причины
«В»	5–7% любить и выращивать	15–20% думать и анализировать	12–15% предоставить себе
«С»	10–12% успокоиться и ждать	12–15% предоставить себе	15–25% избавиться немедленно

**Комментарий к таблице 23.3.** Проценты в ячейках таблицы показывают среднюю долю компаний-клиентов такого типа от их общего числа. Рассчитано на основе эмпирических данных 2003–2010 годов. Надписи в ячейках – это кратчайшее резюме относительно оптимальной стратегии в отношении заказчиков этого типа.

## 24. Портфельный анализ: матрица BCG

*Если маркетологи признают,  
что маркетинг бессилен как наука,  
он станет силен как функция.*

**Ричард Бучанан,**  
*автор книги «Враг внутри»*

В начале 70-х годов прошлого века специалистами Бостонской консультационной группы (BCG) была разработана простая матрица для анализа товарного портфеля фирмы. Во внимание принимались два ключевых фактора:

- 1) относительная доля рынка;
- 2) относительная скорость объема продаж.

Оба параметра оценивались экспертно. Обе оценки имели только две возможные позиции: высокую и низкую. В результате получилась матрица, состоящая из четырех 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 девяти (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).

Общий вид матрицы BCG представлен в таблице 24.1.

**Таблица 24.1. Бостонская матрица: общий вид**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	Знаки «???» «Детки» «Почки» «Гусеницы»	«Звезды» «Жемчужины»
	Низкая	«Хромые утки» «Загнанные лошади» «Собаки»	«Дойные коровы»

Источник – компания BCG.

«**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 не редки 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 знаки «**???**», как правило, не приносят, пока не станут «звездами». Другие названия для этой группы «детки» (предполагается, что они должны вырасти в «звезд») или «почки» (в том смысле, что они должны «расцвести»), а также «гусеницы», при хорошем исходе превращающиеся в прекрасных бабочек.

«**Дойные коровы**» – источник ресурсов для развития товаров из остальных сегментов. «Дойные коровы» поглощают ресурсов существенно меньше, чем генерируют денежных поступлений. По тем или иным объективным причинам, чаще всего связанным со зрелостью и насыщенностью рынка, темпы роста продаж у «коров» приближаются к нулевым. Издержки в расчете на единицу продукции минимальны. Дополнительные 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 эти показателя могут быть относительно 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»<sup>1</sup>. Иногда в этом сегменте обитают необходимые фирме комплитуты. Главной задачей управления «утками» (их еще называют «собаками» и «загнанными лошадьми», которых пристреливают) является минимизация издержек по их содержанию и своевременное изгнание.

<sup>1</sup> 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.

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 со средними отраслевыми показателями.

Ниже будет приведено несколько примеров применения бостонской матрицы на практике. Первый пример (Таблица 24.2) предоставлен всемирно известной компанией Unilever – одним из безоговорочных лидеров на многих национальных рынках товаров повседневного спроса. Большинство марок из «звездного» и «вопросительного» сегментов до сих пор находятся в портфеле Unilever, несмотря на значительное общее сокращение портфеля брендов. Часть марок «дойного» сегмента перешла в «Собачий». Более половины «хромых уток» было ликвидировано или продано другим компаниям. Как вы наверное догадываетесь, в таблице 24.2 изображена лишь незначительная часть марок (самые известные) из общего портфеля компании Unilever, насчитывавшего тогда несколько сотен брендов.

**Таблица 24.2. Матрица Boston Consulting Group – Unilever, 2000 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста 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 Ise cream Hellmanns Knorr Vaseline

Источник – журнал «Маркетолог», № 3, 2006.

**Таблица 24.3. Матрица Boston Consulting Group для крупного российского издательства, 2001 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	Детская литература Обучающая литература Исторические романы Мемуары Жизнеописания	Современная российская проза  Сатира и юмор
	Низкая	Философия Психология Поэзия Классика	Детективы Фэнтези Справочники Самоучители

Источник: собственная разработка автора в ходе реализации конкретного консалтингового проекта. По условиям сотрудничества название компании не разглашается.

**«Звездный»** сегмент был представлен современной российской прозой, сатирическими и юмористическими произведениями, также преимущественно российских авторов. В нишу «сатиры и юмора» компания пришла пять лет назад. Сразу стала сотрудничать с именитыми авторами и уже через два года заняла в этом сегменте рынка лидирующие позиции. Изданием современных российских авторов, пишущих в жанре «нон фикшн» компания занялась три года назад. Сделав ставку на не известных широкой публике авторов, она немало сделала для их раскрутки. Спустя два года это принесло весьма впечатляющие плоды. Стартовые тиражи возросли с 3–5 тыс. до 15–25 тыс. экземпляров, а время реализации тиража сократилось с 2–3 лет до 6–9 месяцев.

Сегмент **«дойных коров»** состоял из детективов (самая «удойная» категория), фэнтези, самоучителей и справочной литературы. Этими жанрами компания занималась с самого момента своего основания. Сначала ставка была сделана на западных авторов, а с середины 90-х годов – на российских мастеров детектива. До 1998 года российские детективы преобладали в «звездном» сегменте и количество наименований, и тиражи быстро росли и достигли уровня 100–150 тыс. экземпляров для стартового тиража популярного автора. После чего темпы роста существенно замедлились, и к 2001 году 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 превышали совокупные тиражи всего «звездного» сегмента. С появлением во второй половине нулевых электронных книг и широким распространением «пиратства» на этом рынке стартовые тиражи даже самых топовых авторов упали в разы, а то и на порядок (в 10 раз).

В **«вопросительном»** сегменте пребывали детская литература, мемуаристика и историческая литература. Историческую литературу и мемуары издательство выпускало уже давно. Спрос на нее сильно просел во второй половине 90-х годов, возможно в силу ошибок, допущенных самим издательством. Чуть было оба эти жанра 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 рынка по-прежнему остается невысокой. Детской литературой издательство занялось относительно недавно и сразу стало быстро наращивать свою долю в этом сегменте. Уже в 2003 году детская литература вошла в число «звездных» товаров этого издательства.

Философия, психология, поэзия и классика – **«хромые утки»** этого издательства. Но прекратить выпуск этой продукции оно тогда не могло. Во-первых, исчезновение из каталогов этих позиций привело бы к тому, что часть дистрибьюторов, пускай и не очень большая, была бы вынуждена обратиться к

конкурентам. А те также выпускают и детективы, и фантастику, и справочники, и современных авторов. Во-вторых, прекращение выпуска этих жанров привело бы к уходу нескольких ценных сотрудников, в том числе и руководящих, которые именно в выпуске «серьезной» литературы видят основную миссию издательства. В-третьих, нельзя было исключать нового всплеска интереса к литературе по психологии и философии, как это уже было в 90-е годы XX века.

**Таблица 24.4. Матрица Boston Consulting Group для компании «Дарья», 2001 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	«Пельмени самолепные» «Царь-батюшка»	«От Дарьи»
	Низкая	«Толстый кок» «Питерский смак» «Добрый продукт»	«Дарья»

Источник – данные компании, предоставленные автору С. Аветисяном.

Марка «Дарья», три года бывшая явной «звездой», в 2001 году 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». С высоты полученного в следующие 15 лет опыта можно сказать, что эти ожидания не сбылись. Обе марки довольно быстро превратились в «хромых уток» и впоследствии были выведены из «портфеля». Зачем компания держала в портфеле трех «хромых уток»? Во-первых, они прикрывали ключевые марки от фланговых атак конкурентов. И это – самое главное их предназначение. Во-вторых, они не такие уж были и «хромые» – затрат они требовали относительно небольших и имели устойчивый рынок в своем регионе.

**Таблица 24.5. Матрица Boston Consulting Group для многопрофильного холдинга, 2003 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	Строительная компания Транспортная компания	Дизайн – бюро Кадровое агентство
	Низкая	Банк Типография Магазины «Бытовая техника» Мебельный салон	Торгово-выставочный комплекс Торговая компания

Источник: собственная разработка автора в ходе реализации конкретного консалтингового проекта. По условиям сотрудничества название компании не разглашается. Руководители компании разрешили автору использовать эту матрицу только на условиях анонимности и без дополнительных комментариев. В качестве единиц анализа были выбраны компании, входящие в холдинг.

**Таблица 24.6. Матрица Boston Consulting Group для отраслей, Россия 2003 год**

		Эффективность	
		Низкая	Высокая
Отраслевой рост	Высокий	Инновации Стиль Образование	Еда Торговля Недвижимость Сельское хозяйство Лесной комплекс
	Низкий	Автомобили Самолеты	Нефть Газ Металлы

Источник: В. Фадеев, Т. Гурова, А. Привалов. «Территория обитания», журнал «Эксперт» № 21, 9 июня 2003 г.

**Таблица 24.7. Матрица Boston Consulting Group – «Империял вин», 2005 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	«Открытка вин»	
	Низкая	«Три молдавана» «Пробковая этикетка»	«Душа монаха»

Источник: собственная разработка автора в ходе реализации конкретного консалтингового проекта. В качестве единиц анализа были выбраны ассортиментные линейки или «зонтичные бренды». Очевидной проблемой являлось отсутствие брендов в «звездном» сегменте и крайняя уязвимость единственной «дойной коровы». Пользуясь случаем еще раз выражаю признательность руководителю компании «Империял вин» Олегу Волку за предоставленную возможность использовать материалы без ограничений.

**Таблица 24.8. Матрица Boston Consulting Group для российской региональной многопрофильной компании, 2010 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	Маркетинговое агентство СБЕ «Такси» СБЕ «Склады»	СБЕ «Лимонад»
	Низкая	Ресторан Салон красоты Кадровое агентство	СБЕ «Вода» СБЕ «Пиво» СБЕ «Охрана»

Источник: собственная разработка автора в ходе реализации конкретного консалтингового проекта. По условиям сотрудничества название компании не разглашается. Руководители компании разрешили автору использовать эту матрицу только на условиях анонимности и без дополнительных комментариев. В качестве единиц анализа были выбраны самостоятельные бизнес-единицы (СБЕ). Некоторые из них являлись самостоятельными юридическими лицами.

**Таблица 24.9. Матрица Boston Consulting Group для «Энский дом печати», 2015 год**

		Относительная доля рынка	
		Низкая	Высокая
Относительная скорость роста продаж	Высокая	Рекламные материалы Предоставление помещений в аренду	
	Низкая	Книги Журналы	Газеты Упаковка

Источник: собственная разработка автора.

## 25. Видение. Миссия. Стратегия (Вместо заключения)

*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»*

*Видение без действия – дневные мечты,  
Действие без Видения – ночной кошмар!*

**Гай Кавасаки,**  
*автор книги «Революционный продукт»*

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 на том, 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 АAKER и Игорь Ансофф. 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.

***!! Видение – это картина мира в голове действующего субъекта: «начальника», бизнесмена, предпринимателя, ученого, менеджера, инженера; в соответствии с которой, и только с ней, он принимает управленческие решения или контролирует и 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, в случае работы в жестком конкурентном окружении – «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 жизни. Конечно, для этого необходимы ресурсы и правильная стратегия.

В начале XX века, Генри Форд увидел, что автомобиль может быть не только роскошной игрушкой для трех или пяти процентов богатых американцев, но и средством передвижения для миллионов представителей среднего класса, который тогда в США только начал формироваться как массовый социальный слой. И Америка стала великой державой. Не только благодаря автомобильной промышленности, но и благодаря ей тоже.

В середине XX века фармацевты увидели, что женщины хотят иметь надежное средство для предохранения от нежелательной беременности, – и появились противозачаточные таблетки. А через 15 лет грянула сексуальная революция, и сексуальная жизнь людей на половине земного шара кардинально изменилась... к лучшему.

В конце того же XX 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.

В начале века XXI Марк Цукерберг (и его коллеги) увидели, что многопользовательская программа может объединить не только студентов Гарварда, и не только для того, чтобы выставлять оценки фотографиям однокурсниц... и спустя менее чем 10 лет социальная сеть Цукерберга объединила более миллиарда человек по всему миру. Часть пользователей буквально «живут» в этой сети.

Видение совершенно не обязательно должно носить эпохальный и глобальный характер. Каждый день бизнесмены и предприниматели делают свои маленькие открытия. В 2002 году Олег Тиньков увидел нишу на рынке пива. 30 рублей (тогда это был один доллар) за бутылку 0,33 литра. До него эту ценовую нишу не видел никто, хотя было полно пива и по 15–20 и по 40–50 рублей за бутылку, и сориентировал свое пиво Тиньков не на молодежь, которую с риском вызвать недовольство общественности и властей «окучивали» все производители пива, а на тридцатилетних состоявшихся независимых мужчин. Так появилось пиво «Тинькофф». А те производители пива, кто в России видел только безумно богатых и безумно бедных, до сих пор выпускали бы только два сорта пива: «Урюпинский козел» по 50–100 рублей за 1,5-литровую пластиковую бутылку и «Баварский орел» по 150–200 рублей за бутылку 0,33 литра, по форме напоминающую маленькую бутылку шампанского. Если

бы не те, благодаря Видению которых мы уже в 2006 году имели 135 марок пива в ценовом диапазоне от 15 до 115 рублей за бутылку (0,5 литра).

Благодаря Видению журнала «Эксперт» в начале XXI века многие бизнесмены и некоторые политики в России увидели средний класс. И это тоже многое 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 5 тыс. до 20 тыс. рублей в месяц на каждого члена семьи. И составляли они не более 12–15% населения России. Но средний класс быстро рос и спустя пять лет вобрал в себя уже треть населения. Даже несмотря на то, что к 2006 году его нижняя граница выросла до 10 тыс. руб. в месяц на члена семьи, а верхняя – до 50 тыс.

А вместе с ним уверенно росла сеть ювелирных магазинов «Адамас», грамотно позиционированных. В результате компания стала безусловным лидером на бодро растущем тогда (и до 2008 года) 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 году, по словам самого Федорова, было около 50 тыс. постоянных потребителей в Москве. Позднее интересы г-на Федорова расширились в сторону верхнего среднего ценового сегмента рынка.

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:

- услуга мобильной связи доступна для 70–80% населения страны;
- и 65–75% (около 100 миллионов человек) этой услугой пользуются;
- и ежемесячно в стране осуществляется более 100 миллионов платежей за услуги мобильной связи;
- и ежемесячно в стране продается 2,5–3 миллиона новых телефонов;
- половина владельцев телефонов приобретают различные аксессуары к ним;
- 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 400–500 млрд руб. в год. И была создана «Евросеть» – компания, имевшая более 3 тыс. точек продаж по всей России, оборот в 80 млрд руб. (за 2005 год) и долю рынка на уровне 30% (по телефонным аппаратам и аксессуарам к ним). А уже к 2010 году Видение Чичваркина было превзойдено практически по всем показателям. Услуга мобильной связи стала доступна для 90% населения страны. Количество активных сим-карт превысило численность населения России. Ежемесячные продажи мобильных телефонов поднялись до 3–3,5 млн шт. в месяц. Объем рынка (телефонов, аксессуаров, платежей) превысил 1 трлн руб. в год. Правда, сам Евгений Чичваркин эту свою «сбывшуюся мечту» наблюдал уже из Лондона в статусе экс-владельца «Евросети». Но это уже совсем другая история.

В середине нулевых самарский предприниматель Владимир Кошелев увидел потенциальный спрос на жилье эконом-класса по цене 27–32 тыс. руб. за один кв. м. В Москве средняя цена 1 кв. м в новостройке тогда приближалась к 150 тыс. руб., в Петербурге – к 100 тыс., в других областных центрах (включая Самару) – к 50 тыс. Тогда в России никто не видел возможности строить такое жилье без нарушения строительных норм. Ведь только «административные обременения» в то время оценивались в 20–60 тыс. руб. за один кв. м. А Кошелев увидел такую возможность (с соблюдением строительных норм и многократным снижением «административных обременений») и построил свой первый поселок к лету 2008 года. И когда в 2009 году у «традиционных» застройщиков продажи встали в результате девальвации рубля на треть и сокращения ипотечных программ в четыре раза, у Кошелева все было распродано.

За следующую пятилетку он построил более миллиона кв. м жилья (и не только в Самарской области). И его примеру последовали другие предприниматели. А цены в 35–42 тыс. руб. за один кв. метр в новостройке стали достаточно «типичными» во многих регионах России. Не в Москве и Петербурге, конечно.

У Видения несколько взаимно дополняющих и взаимно облегающих друг друга уровней, или сфер. И все они одинаково важны.

- В центральной части – «Я». Это ядро. Представление о себе, Видение себя в окружающем мире. Извечные вопросы о предназначении, смысле жизни, о критериях, о ролях, о границах возможного и допустимого.
- Микроуровень охватывает свой 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, пер-

спективы развития, население, социальную структуру, историю и географию, экономические процессы.

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

Видение не является врожденным качеством, как, например, музыкальный слух или художественные способности. Оно формируется постепенно, в течении всей жизни человека. Основы картины мира закладываются в семье, школе или вузе. Если они были хорошие – 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, различные 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 вырабатыванию видения знакомство с историей хозяйственной деятельности человечества и футурологией – наукой о будущем. Периодически стоит задавать себе вопросы:

- Какая страна будет мировым лидером через 20 лет? Почему?
  - Что будет с Россией через 10 лет?
  - Как будет выглядеть средняя школа в 2030 году? А вуз?
  - Какое жилье захотят иметь люди через 10–20 лет?
  - Будут ли в 2030 году люди пользоваться мобильным телефоном?
  - А телевизором?
  - Компьютером?
  - Как будут выглядеть эти приборы?
  - Что будет представлять собой типичный магазин в 2025 году?
  - Будут ли в 2040 году люди по-прежнему заниматься сексом?
- Ну и еще множество других интересных вопросов.

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

1. «Принципы экономической науки», Альфред Маршалл.
2. «Экономические теории и цели общества», Джон Гэлбрейт.
3. «Почему я не христианин», Бертран Рассел.
4. «Игры, в которые играют люди», Эрик Берн.
5. «Как перестать беспокоиться и начать жить», Дейл Карнеги.
6. «Динамика капитализма», Фернан Бродель.
7. «Постижение истории», Арнольд Тойнби.
8. «Человек играющий», Иоган Хейзинга.
9. «Древняя Русь и Великая степь», Николай Гумилев.
10. «Циклы американской истории», Артур Шлезингер.
11. «Футурошок», Элвин Тоффлер.
12. «Грядущее постиндустриальное общество», Дэниэл Белл.

## Миссия

В середине 80-х годов XX века под влиянием консультантов по организационному поведению и вошедших тогда 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 3–5 дней в дорогой отель, а то и на курорт (особенно популярны в этой связи стали: Лас-Вегас, Флорида, Карибские острова), где они вместе со специалистами по PR и консультантами, по 10–12 часов в день корпели над разработкой миссии. В результате появлялись многословные<sup>1</sup>, высокопарные формулировки, которые скорее затемняли, 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.

Не удивительно, 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 25%. Вот вам, кстати, еще один пример действия закона Парето.

<sup>1</sup> Джек Траут пишет, что формулировка миссии компании Volvo состоит из 130 слов, компании Seagram – из 198 слов, ЦРУ – из 200 слов «абсурда и чепухи».

*Формулировка миссии – это концентрированное выражение ее Видения и философии фирмы: долгосрочных задач, стоящих перед компанией, приемлемых способов их достижения, а также основных норм и принципов, которых компания намерена придерживаться в отношениях со своими сотрудниками, потребителями, поставщиками, дилерами и конкурентами.*

А если совсем коротко, миссия – это ответ на вопросы:

- Почему потребители и партнеры должны иметь дело с вашей компанией?
- Что вашей компании нужно в этой жизни кроме наших (потребителей) денег?
- Вы свои или чужой?

Миссия должна затрагивать одну из тем, вызывающих отклик в обществе. Группировать эти темы можно бесчисленным количеством способов. Я предлагаю такой:

## **I. Здоровье**

1. Борьба с конкретными болезнями.
2. Профилактика и диагностика.
3. Здоровый образ жизни (ЗОЖ).
4. Физически активная жизнь.
5. Безопасный секс.
6. Проблема алкоголизма.
7. Проблема наркомании.
8. Проблема ожирения.
9. Проблема интернет-зависимости, игровой зависимости.

## **II. Питание**

1. Борьба с голодом в мире, стране, регионе, городе.
2. Правильное питание.
3. Грудное вскармливание.
4. Генетически модифицированные продукты.
5. Безопасные продукты.
6. Пропаганда конкретных продуктов (соя, злаки, мясо кролика и т.п.).

## **III. Среда обитания**

1. Жилье: доступное, «умное», экологичное, энергосберегающее.
2. Интерьер: мебель, освещение, отопление, окна, двери, обои, шторы.
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, сохранение редких животных.
9. Право на ношение оружия / запрет на владение оружием.

## 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.

## 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.
11. Эвтаназия.
12. Легализация легких наркотиков.

Надо только помнить, что производство качественных макаронных изделий в соответствии с ГОСТом, ТУ (техническими условиями) и требованиями санитарного надзора не может быть миссией макаронной фабрики. Это она должна делать «по определению». Иначе – штрафы, санкции и введение внешнего управления и получение прибыли не может быть миссией этой фабрики (да и никакой другой). Это всего лишь целевая задача, поставленная собственником. А вот над миссией стоит подумать. Может быть, она вовсе не будет связана с производством макарон.

### **Миссия Института социальных связей (1995 год):**

*«Обеспечение (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» за 1 час совместной работы четырех человек. За это время было выпито восемь чашечек кофе и выкурено шесть сигарет. И пока институту удавалось следовать своей миссии, дела шли хорошо.

### **Миссия компании «Дарья» (2001 год):**

*«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. Работа по принятию формулировки миссии заняла несколько часов. В ней участвовало пять человек.

### **Миссия исследовательского проекта журнала «Эксперт» «Стиль жизни среднего класса» (2001–2005 годы):**

*«Изучение образа жизни и потребительских предпочтений наиболее динамичного нового социального слоя современной России с целью обеспечения участников рынка, преимущественно средних российских компаний, оперативной и доступной информацией для принятия маркетинговых решений. Укрепление имиджа журнала «Эксперт» в качестве авторитетного делового издания, источника надежной информации для принятия управленческих решений».*

40 слов. Сформулировано одним человеком за 15 минут в начале 2002 года.

### **Миссия PR-агентства «Ньютон» (г. Екатеринбург) была сформулирована на общем собрании 12 июня 2001 года:<sup>2</sup>**

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

*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 «Империал вин» (2005 год):**

*«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».*

37 слов. Обсуждение и принятие формулировки заняло три часа. Участвовало три человека.

<sup>2</sup> Источник – сайт компании. 41 слово.

В концентрированном виде миссия риелтерской компании «Акрополь» была сформулирована очень коротко (всего 10 слов):

***«Через развитие компании, сотрудников и технологий – стать эталоном оказания риелтерских услуг».***

На такую формулировку потребовалось около двух часов рабочего времени семи человек – учредителей и руководителей подразделений. Но есть и более пространное определение миссии, а также философии этой компании. На ее формулирование ушло несколько месяцев.<sup>3</sup>

### **Развернутая формулировка миссии риелтерской компании «Акрополь»:**

***«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 взыскует 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.
- 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.

<sup>3</sup> Источник – журнал «Эксперт» № 39, 2002.

- 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, их миссия и их философия. Им с ними жить.

А вот у первого бюджетного авиаперевозчика «Скай Экспресс» в 2007 году миссия была сформулирована предельно кратко и четко:

**«Поднять мобильность россиян!»**

Всего три слова.

А в то же самое время крупные регулярные авиаперевозчики формулировали что-то невнятное в духе:

**«Выполнять 96,5% рейсов без задержек, снизить частоту потерь багажа на 15%, увеличить количество маршрутов и стран...»**

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 владельцы), 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 один раз в три года не более четырех часов работы не более чем семи 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, сессии с консультантами по стратегиям или брендингу, тимбилдинговой организационно-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!
- 6) Стратегия (и цели, которые она призвана достичь) не должны входить в противоречие с миссией!
- 7) Все сотрудники (ну хотя бы начиная с менеджеров среднего звена и продавцов-консультантов) 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 полутора минут.

## Приложение 1.

### Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
2. Аакер Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2012.
3. Андерсон К. Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса / Крис Андерсон. – М.: Вершина, 2008. – 272 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
5. Андерхилл П. Место действия – торговый центр / П. Андерхилл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 208 с.
6. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден. – МИФ, 2014.
7. Березин И. Маркетинговые исследования: инструкция по применению / И. Березин. – М.: Юрайт, 2012.
8. Березин И. С. Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт / И.С. Березин. – М.: Вершина, 2007.
9. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бэст. – М.: МИФ, 2015. – 752 с.
10. Буланов А. Бренд 2.0. От философии к практике / А. Буланов. – М.: Красная Звезда, 2014.
11. Бучанан Р. Враг внутри. Когда покупатели думают, что нам не до них / Ричард Бучанан. – СПб.: Питер, 2003. – 384 с.
12. Бэквит Г. Продавая незримое / Г. Бэквит. – М.: Альпина-Паблшер, 2008.
13. Вермюлен Ф. Бизнес под прицелом. Фрик Вермюлен – М.: Претекст, 2012. – 263 с.
14. Данько Т. П. Количественные методы анализа в маркетинге / Т. П. Данько, И. И. Скоробогатых. – СПб: Питер, 2005.
15. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных / Марк Джеффри. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
16. Динни, К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / Под ред. Кейта Динни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.
17. Друкер П. МЕНЕДЖМЕНТ. Вызовы XXI века / Питер Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
18. Друкер П., Макьярелло Д. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

19. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 460 с.
20. Йоффи Д., Кусумано М. Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува / Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.
21. Каплунов, Д. Контент, маркетинг и рок-н-ролл. Книга-муза для покорения клиентов в Интернете / Д. Каплунов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
22. Карлгаард Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам / Рич Карлгаард. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 2015 с.
23. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше / И.В. Качалов. – СПб.: Питер, 2008.
24. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов/ У. Чан Ким, Р. Моборн. – 3-е изд.– М.: Нипро, 2008.
25. Кленси К. Дж. Моделирование рынка: как спрогнозировать успех нового продукта / Кевин Дж. Кленси, Питер С. Крейг, Марианна МакГерри Вольф. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.
26. Котлер Ф. Как завоевывать города и страны / Филип и Милтон Котлер. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, А. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – 5-е европейское издание. – ИД Вильямс, 2014.
29. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – 12-е изд.– СПб.: Питер, 2012.
30. Кох Р. Принцип 80 / 20 – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – 352 с.
31. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. Роль генерального директора в интенсивном развитии компании и внедрении инноваций / М.: Претекст, 2008. – 342 с.
32. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен [и др.]. – СПб.: Питер, 2011.
33. Ландреви Ж. Библия современного маркетинга. Меркатор. Международный центр финансово-экономического развития / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, 2007.
34. Левинсон К. Партизанский маркетинг / К. Левинсон. – М.: ИД Манн, Иванов и Фербер, 2012.
35. Линдстром М. Buy-ology. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2010.

36. Липсиц И.В. Ценообразование / И.В. Липсиц. – М.: Юрайт, 2013.
37. МакДоналд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
38. МакНейл Р. Маркетинговые исследования в сфере B2B: анализ и оценка рынка товаров для бизнеса / Р. МакНейл. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
39. Малхотра Н. Маркетинговые исследования: практическое руководство / Н. Малхотра. – 4-е издание.— М.: Вильямс, 2007.
40. Манн И. Фидбэк / И. Манн. – М.: МИФ, 2015.
41. Марн М. В. Ценовое преимущество / Майкл В.Марн, Эрик В. Геннер, Крейг К. Завада – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 317 с.
42. Мур Д. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Джеффри Мур. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
43. Ньюмейер М. Zag. Манифест другого маркетинга/ Ньюмейер Марти. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с.
44. Нэгл Томас Т. Стратегия и тактика ценообразования. – СПб.: Питер, 2004. – 572 с.
45. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
46. Райс Э. Стратегия фокусирования: Специализация как конкурентное преимущество / Эл Райс. – М. Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 352 с.
47. Роджерс Д. Будущее глазами одного из самых влиятельных инвесторов в мире. Почему Азия станет доминировать, у России есть хорошие шансы, а Европа и Америка продолжат падение / Джим Роджерс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
48. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт. – Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
49. Рейнор М. Стратегический парадокс / Майкл Е. Рейнор. – М.: Юрайт, 2009. – 399 с.
50. Саттон Р., Рэо Х. Хороший рост – плохой рост. Масштабируйте возможности, а не проблемы / Роберт Саттон, Хэгги Рэо. – Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 352 с.
51. Симон Х. Продажи в кризис. Как повысить объем продаж, снизить издержки и увеличить прибыль / Херманн Симон. – М.: Бизнес-психологи, 2010. – 254 с.
52. Симон Г. Скрытые чемпионы XXI века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка / Герман Симон. – М.: КноРус, 2015. – 240 с.

53. Сливотски А. Управление спросом / А. Сливотски, К. Вебер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 416 с.
54. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Адриан Сливотски. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
55. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 2002. – 448 с.
56. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / Карл Сьюэлл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
57. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Талеб Насим Николас. – М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2012. – 528 с.
58. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Спб.: Питер, 2008. – 304 с.
59. Траут Д. Траут о стратегии. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
60. Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость / Д. Траут, Э. Райс. – Спб.: Питер, 2004.
61. Тюрин Д. В. Маркетинговый аудит / Д.В. Тюрин. – М.: Инфра-М, 2014.
62. Уилсон О. Аудит маркетинга – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002. – 368 с.
63. Фрэнкс Б. Революция в аналитике: Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики / Билл Фрэнкс. – М.: Альбина Паблишер, 2016. – 316 с.
64. Фрэнкс Б. Укрощение больших данных: как извлекать знания из массива информации с помощью глубокой аналитики / Билл Фрэнкс. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352 с.
65. Штерн К. Стратегии, которые работают: Подход VCG / сост. Карл Штерн и Джорж Сток-мл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 496 с.

## **Приложение 2**

### **Рецензии на лучшие книги по вопросам стратегии, изданные на русском языке в 2012–2016 годах**

- **Искусство стратегии**
- **Стратегия голубого океана**
- **Скрытые чемпионы XXI века**
- **Хорошая стратегия, плохая стратегия**
- **Вторая космическая**
- **Бизнес под прицелом**

## Искусство стратегии

Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува / Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.

*Эта книга блестяще объясняет,  
как три великих CEO сформировали  
тот мир, в котором мы живем*

**Джон Скалли, бывший CEO Apple**

Дэвид Йоффи и Майкл Кусумано преподают основы предпринимательства, управление инновациями и стратегию в Гарварде и Массачусетском технологическом институте. Почти 30 лет они имели возможность не только наблюдать за деятельностью Энди Гроува, Билла Гейтса и Стива Джобса, но и общаться с ними, а также с другими руководителями Intel, Microsoft и Apple. Результатом этих наблюдений, бесед и размышлений стали пять правил, составляющих искусство стратегии, каждому из которых посвящена отдельная глава в книге Йоффи и Кусумано. Вот они:

1. Смотри вперед, отсчитывай назад.
  - Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы определить границы и расставить приоритеты.
  - Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать соответствующие возможности.
  - Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить путь конкурентам и не дать уйти клиентам.
  - Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу.
  
2. Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию.
  - Играй по-крупному, чтобы сменить правила.
  - Не ставь на кон компанию.
  - Будь санитаром собственного леса.
  - Сокращай потери.
  
3. Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.
  - Мысли в категориях платформы, а не единичного продукта.
  - Мысли в категориях экосистемы, а не просто платформы.
  - Часть дополняющих товаров производи сам.
  - Чтобы не устареть, создавай и развивай новые платформы.
  
4. Используй силу и преимущество – опыт дзюдо и сумо.
  - Не попадайся на глаза.

- Держи противника поблизости.
  - Используй и развивай силу соперника.
  - Не бойся давить весом.
5. Найди прочную основу и строй на ней всю конструкцию.
- Познай самого себя со всеми недостатками.
  - Вникай в детали тщательно, но выборочно.
  - Не упускай из виду общую картину.
  - Дай власть тем, у кого есть знание.

*Как большинство «открывателей секретов» Йоффи и Кусумано претендуют на универсальность своих рецептов. «Эти уроки – как положительные, так и отрицательные – будут весьма полезны для работы в динамичных отраслях «платформенного» типа. Однако они применимы не только в мире высоких технологий», – пишут они. Наверное, это так. Хотя пара примеров построения стратегии, основанной на пяти принципах, не из сферы хай-тека очень бы не помешали. Но в книге Йоффи и Кусумано таких примеров нет. Придется придумывать самим.*

## **Стратегия голубого океана**

**Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. / В. Чан Ким, Рене Моборн – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 304 с.**

*Если у человека есть выбор между тем, чтобы изменить свое мышление или доказать, что в этом нет никакой необходимости, обычно он изо всех сил начинает делать второе*

**Джон К. Гэлбрейт, американский экономист**

Признаюсь честно. Первое издание книги про голубой океан 10 лет назад я как-то пропустил. Нет, конечно, я слышал про эту книгу, но ни рецензии, ни аннотация не произвели тогда на меня особого впечатления, и я отнес работу Кима и Моборн к разряду необязательной для ознакомления. Возможно, останавливающим фактором стало несколько претенциозное, на мой вкус, название. И лишь в 2015 году, когда коллеги по Совету «Гильдии Маркетологов» уверенно отнесли «Стратегию голубого океана» к числу 50 лучших книг по маркетингу десятилетия (с полным списком можно ознакомиться на сайте Гильдии – [www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)), я понял, что нужно срочно ликвидировать «пробел в образовании». И не пожалел.

«Стратегия голубого океана» – это действительно очень хорошая книга, исследование (основанное на анализе более чем 150 кейсов, три десятка из которых представлены в работе Ким и Моборн) того, как можно создать рынок, сегмент или нишу, которая может быть в течении 5–15 лет свободной от жесткой конкуренции. Если коротко, рецепт прост (в изложении, но не

в исполнении): необходимо реконструировать границы рынка, сфокусироваться на общей картине, выйти за пределы существующего спроса, отбросить лишнее, сократить избыточное, усилить полезное, добавить необходимое, преодолеть организационные препятствия и воплотить процесс в стратегию. Каждому «ингредиенту» в книге Кима и Моборн посвящена отдельная небольшая глава.

В завершении восхваления рецензируемой работы должен сделать два важных предупреждения. Стратегия голубого океана рассчитана на крупный или, скажем так, бизнес, который имеет потенциал, амбиции и ресурсы для того, чтобы стать крупным. Малому бизнесу ни о каких стратегиях голубого океана даже и думать нечего. Среднему – нужно подумать очень крепко. Потому как стратегия голубого океана относится к числу высокорисковых. Ким и Моборн об этом упоминают в своей книге очень вскользь, но процент «выживаемости» (доля компаний, успешно реализовавших указанную стратегию) колеблется по различным рынкам от 1 к 15 до 1 к 150.

## **Скрытые чемпионы XXI века**

**Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка. Герман Симон. – М.: Кнорус, 2015. – 240 с.**

*«Современная литература по менеджменту наводит на мысль, что учиться следует по большей части или же исключительно только на примерах успешных крупных компаний. Мы же пришли к выводу, что многие из наиболее успешных долгоживущих и наиболее конкурентоспособных компаний работают под покровом скрытости и остаются неизвестными даже экспертам по бизнесу.»* Так начинается Герман Симон 11-ю главу «Уроков скрытых чемпионов» – своей книги, посвященной этим удивительным компаниям. Кто такие эти скрытые чемпионы? И чем же это они так интересны?

Скрытые чемпионы – это относительно небольшие (от 400 до 4 тыс. занятых и оборот от 400–500 млн до 4–5 млрд долл. США) которые занимают доминирующие позиции (от 40 до 100% национального или от 20 до 70% мирового) на своем рынке. Таких компаний в мире, по оценке Германа Симона, около 2,5–3,5 тыс. И половина этих компаний располагается в Германии, но работают они по всему миру, т.е. скрытых чемпионов как минимум, в три раза больше, чем крупных транснациональных компаний. В этих компаниях трудятся менее 0,5% всех работников мира (но в Германии – 7% занятых), а объем выпуска «скрытых чемпионов» превышает 5% мирового производства товаров и услуг, т.е. они демонстрируют поразительную производительность труда и конкурентоспособность.

А еще более трети компаний – скрытых чемпионов работают на своих рынках более 100 лет. Средний возраст компании – скрытого чемпиона составляет 60–65 лет. Руководитель такой компании занимает свой пост 22–24 года, что в четыре раза превышает срок

«руления» CEO крупной корпорацией. Текучка кадров в скрытых чемпионах в пять раз ниже, а заработная плата в 1,5–2 раза выше, чем в промышленности США, Германии и даже Японии. Впрочем, в Японии «текучка» выше всего в два раза – и это при остаточных явлениях от «пожизненного найма», практиковавшегося в этой стране еще четверть века назад.

Скрытые чемпионы затрачивают в пять раз меньше времени и денег на инновации и имеют в пять раз больше патентов (в расчете на 100 работников), чем крупные компании. Скрытые чемпионы, как было сказано выше, являются лидерами своих рынков. Но рынки эти относительно небольшие. Мировой объем рынка, на котором они работают редко превышает 5–7 млрд долл. США. Скрытые чемпионы работают преимущественно в B2B-секторе, выпускают всякие промышленные штуки-дрюки узко-специализированного назначения, типа оборудования для покрытия жидко-кристаллических панелей или электрических ограждений для овечьих пастбищ.

Но есть среди них и компании, выпускающие 90% театральных занавесов, 75% колесиков для больничных каталок, 60% «ценовых табло» для заправочных станций и т.д. И даже компания, выпускающая жевательный мармелад в форме мишек.

Из многолетнего анализа, включающего сотни интервью с руководителями и анкетирования компаний «скрытых чемпионов» Симон выносит 8 уроков. Вот они:

1. Воля и цели всегда первичны.
2. Низкая текучесть кадров доказывает, что сотрудники высоко ценят корпоративную культуру и платят фирме высокой исполнительностью и ответственностью.
3. Уникальность должна быть сформирована изнутри и не может быть куплена на рынке, она требует глубины и сдержанности по отношению к аутсорсингу.
4. Децентрализация является эффективным способом сохранения преимуществ. К ней надо прибегать во всех случаях, когда это возможно.
5. Амбициозные цели достижимы при условии фокусирования своих ресурсов.
6. Глобализация открывает возможности для роста даже для небольших компаний.
7. Инновации – это единственное эффективное долгосрочное средство, которое помогает преуспеть в условиях глобальной конкуренции.
8. Близость к потребителю создает конкурентные преимущества.

Эти уроки могут быть полезны как для небольших (по нашим российским понятиям среднекрупных) компаний, крупных корпораций, диверсифицированных конгломератов, стран, политиков и даже ищущих работу специалистов. И каждому из этих уроков посвящена отдельная глава в этой небольшой но очень познавательной книге.

Заключительная глава – «Компании – скрытые чемпионы в России» написана профессором Финансового университета

при Правительстве РФ А. Ю. Юдановым. В ней использовались некоторые наработки наших коллег из РЭУ им. Плеханова – членов «Гильдии Маркетологов» Ольги Сагиновой и Ирины Скоробогатых. Примерами российских скрытых чемпионов являются:

- компания «Волга–Днепр» – 60% мирового рынка чартерных негабаритных авиаперевозок;
- ВСМПО – АВИСМА – 30% мирового рынка титановых сплавов, выручка 1,4 млрд долл. США в 2012 году;
- Вертолеты России – 56% мирового парка сверхтяжелых вертолетов, 35% боевых вертолетов и 17% тяжелых вертолетов; выручка – 4 млрд долл.;
- Лаборатория Касперского;
- Яндекс – 63% национального рынка интернет-поисковиков.

### **Хорошая стратегия, плохая стратегия**

**В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт. – Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.**

*Без действий наш мир до сих пор оставался бы идеей*

**Генерал Жорж Дорио, основатель бизнес-школы INSEAD**

Я очень сожалею о том, что в 2015 году книга Ричарда Румельта как-то прошла мимо моего (и моих коллег по «Гильдии Маркетологов») внимания. Она не была номинирована на лучшую книгу по маркетингу года и не попала в число 50 лучших книг по маркетингу десятилетия (с полным списком можно ознакомиться на сайте Гильдии – [www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)), потому как ничего более толкового на тему бизнес-стратегии на русском языке не выходило, как минимум, с 2010 года. Нет, конечно, на тему стратегии издавалось и переиздавалось немало хороших книг, но большинство из них уже относятся к категории классики, как замечательная работа Майкла Портера, впервые изданная на английском языке в 1980 году. Хорошая стратегия / плохая стратегия Румельта вышла на английском в 2011 году. И в ней в качестве одного из многочисленных кейсов описывается не только взлет и падение ДОТ-комов на стыке веков, но и ипотечный кризис 2007–2009 годов.

Уже только за одно четкое определение стратегии профессора Лос-Анджелесской школы менеджмента при Калифорнийском университете Ричарда Румельта (включенного Гарвардским бизнес обзорением в число 50 наиболее влиятельных гуру менеджмента) можно было бы причислить к «лику святых». Вот оно – **«Стратегия представляет собой скоординированные действия, навязываемые системе (организации) централизованной властью с целью преодоления естественных проблем в ее (системе) работе»**. Хорошая стратегия состоит в применении сильных сторон (*уникальных ресурсов и конкурентных преимуществ* – ИБ) для реализации перспективных возможностей. Навязывание и применение

власти необходимо для преодоления инертности (давно заведенной практики, организационного культурного наследия и доверительных отношений клиентов) и естественной энтропии системы, которые оказывают большое влияние на стратегии. Ядром хорошей стратегии является: постановка правильного диагноза, направляющая политика (метод исправления ситуации) и согласованные меры. Плохая стратегия не результат отсутствия хорошей стратегии. Плохие стратегии – это следствие конкретных ошибок, заблуждений и просчетов руководства. Обнаружить плохую стратегию поможет знание ее симптоматики:

- «вода» – пустословие, имитирующее стратегические понятия и рассуждения, напыщенные и заумные термины, эзотерические идеи, понятные лишь «избранным»;
- «миопия» – неспособность выявлять и решать конкретные проблемы;
- «подмена» – декларативные заявления о желаемых целях, вместо путей их достижения.

## **Вторая космическая**

**Искусство управления и стратегии будущего. Джеффри Мур. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.**

Прошлый опыт, особенно успешный, тянет бизнес, особенно крупный, «к земле», препятствуя принятию смелых и нестандартных решений. А без них любой бизнес, особенно – крупный, рано или поздно, но неизбежно начинает отставать, стагнировать, деградировать и умирать. Книга Джеффри Мура о том, как «освободить будущее компании от балласта прошлого», оторваться от прошлого опыта, развить «вторую космическую скорость».

Развить «вторую космическую» можно используя 5 сил: товарной категории, компании, рынка, предложения и реализации. Каждой «силе» посвящена отдельная глава. Еще одна глава (первая) посвящена «иерархии сил». В шести главах этой небольшой книги автор представляет «около 30 различных моделей и структур»:

- жизненный цикл товарной категории;
- матрица роста/ ценности;
- модель трех уровней;
- модель конкурентного отличия;
- модель двух бизнес-архитектур;
- «королевские регалии»;
- структура рыночной стратегии;
- модель доходности инновации;
- модель шести рычагов;
- модель чувствительности к цене/преимуществу;
- модель ядра / контекста;
- модель четырех режимов производства и т.д.

Книга Мура – настоящий пир духа для людей с аналитическим складом ума. Четкая логика и определения, схемы, матри-

цы, модели, конкретные примеры (увы, только американские) с датами и цифрами. Никакой лирики и воды, никаких смелых обобщений и за уши притянутых выводов.

## **Бизнес под прицелом**

**Фрик Вермюлен. – М.: Претекст, 2012. – 263 с.**

Давно я не получал такого незамутненного удовольствия от чтения книг по экономке и бизнесу, очень давно. Последний раз такую радость от прочтения я получил лет 10 назад от книжки Жан-Мари Дрю «Ломаю стереотипы». А еще лет за 10 до того – от «Законов Мерфи», «Принципов Питера», «Закона Паркинсона» и других «разоблачителей» корпоратократов и бюрократов.

- Какая польза от слияний и поглощений? И есть ли она вообще?
- Какое жалование следует назначать независимым членам советов директоров?
- Как размер вознаграждения членов совета директоров связан с размером вознаграждения генерального директора?
- А как размер вознаграждения последнего связан с успехами компании?
- Нужны ли инновации?
- Какая структура лучше: региональная или функциональная?

Вот лишь небольшая часть вопросов, на которые дает свой ответ, иногда весьма парадоксальный, профессор Вермюлен, по ходу рассказывая читателю анекдоты, цитируя античных авторов, Шекспира и Льюиса Кэрролла и приводя интересные исторические и антропологические факты.

Какое это все имеет отношение к маркетингу? Да, практически никакого! За исключением того, что в качестве критерия успеха или неудачи той или иной стратегемы Фрик использует исключительно рыночные показатели фирмы в долгосрочном периоде. А в доказательную базу принимаются только выверенные статистически данные по правильно сформированным выборкам. На эту тему (правильные и неправильные выборки и наблюдения) у автора «Бизнеса под прицелом» имеется очень хороший исторический анекдот и грамотная академическая позиция. А все, что касается бизнес-статистики, выборок и наблюдений у нас (и не только у нас) проходит по «ведомству» маркетинга.

## Приложение 3

### Демографическая среда в России в I-м пятнадцатилетии XXI-го века.

*Существует четыре основные причины  
упадка царств, княжеств и республик.  
Это: раздоры, неплодородие земель, обесценение  
денег и высокая смертность населения*

**Николай Коперник, (да-да, тот самый)**

Численность и динамика населения страны, региона, города, возрастная структура населения, его особенности относятся к ключевым вопросам маркетингового анализа на макроуровне. От ответов на эти вопросы напрямую зависит определение потенциальной емкости любого потребительского рынка и перспектив его развития в долгосрочной перспективе.

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

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

#### Численность и динамика населения России

После распада СССР в 1991 году Россия, с ее почти 150-миллионным населением, заняла шестое место в мире по численности населения, уступая на тот момент только: Китаю (1250 млн чел.), Индии (950), США (270), Индонезии (200) и Бразилии (165). Однако в отличие от перечисленных стран, численность населения России в последнее десятилетие XX века не только не росла, но и снижалась. Это явилось результатом сложения нескольких факторов, вызвавших демографический кризис. Ниже мы поговорим об этом немного подробнее. За четверть века после распада СССР население России снизилось на 1,5%. Вроде бы не так уж и много. Но ведь у остальных крупных стран мира население росло, причем весьма высокими темпами, за исключением Японии и Китая. Уже к началу XXI века по численности населения Россию обогнали Пакистан и Нигерия. И теперь (2015

год) первая десятка самых больших по численности населения стран мира выглядит так:

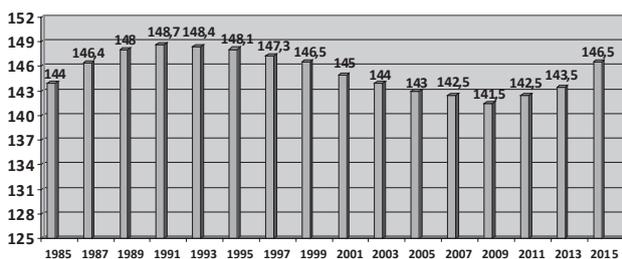
- 1) Китай – 1375 млн жителей; + 10% за 25 лет;
- 2) Индия – 1290 млн; +36%;
- 3) США – 325 млн; +20%;
- 4) Индонезия – 260 млн; +30%;
- 5) Бразилия – 210 млн +27%;
- 6) Пакистан – 193 млн +33%;
- 7) Нигерия – 188 млн +39%;
- 8) Россия – 146,5 млн минус 1,5%;
- 9) Япония – 127,5 млн +2%;
- 10) Мексика – 126 млн +25% за 25 лет.

В начале 2017 года Мексика обгонит по численности населения Японию, а еще через 10–12 лет и Россию. Но и в 2030 году Россия, скорее всего, все еще будет входить в десятку крупнейших по численности населения стран мира. Интересно, что если бы население России в последние 25 лет росло таким темпом, что и население США, то в 2016 году с населением в 178 млн чел. она бы... все равно занимала восьмое место, отставая от Нигерии на 10 млн чел.

На ближайшие 15 лет есть три сценария динамики численности населения нашей страны. Политические форс-мажоры, связанные с гипотетическим присоединением к России «новых территорий» или появления в России миллионов беженцев из сопредельных стран в этих трех сценариях не рассматриваются. Хотя вероятность такого развития событий, конечно, не является нулевой.

Согласно оптимистическому сценарию население России будет расти на 300–350 тыс. человек ежегодно и к 2030 году уверенно превысит 150 млн чел. Этот рост отчасти будет обеспечиваться устойчивым превышением рождаемости над смертностью на 100–200 тыс. чел. в год, а также положительным сальдо миграции в размере около 150–200 тыс. чел. в год.

**Диаграмма ПЗ.1. Динамика численности населения России 1985–2015 годы, млн чел.**



В настоящее время реализация оптимистического прогноза представляется достаточно маловероятной по причинам, о которых будет сказано в следующем разделе.

Реалистический сценарий предполагает рост населения на 100–150 тыс. в год (за счет небольшого превышения рождаемости над смертностью и небольшого положительного сальдо

внешней миграции), с достижением к 2030 году численности в 148–148,5 млн чел. Этот сценарий пока представляется наиболее вероятным.

Пессимистический сценарий предполагает ежегодное снижение численности населения России на 100–150 тыс. чел. из-за существенного снижения рождаемости (на 200–250 тыс. ниже уровня смертности), в незначительной и недостаточной степени компенсируемой положительным сальдо миграции. Тогда к 2030 году общая численность населения России составит менее 145 млн чел.

В целом численность населения нашей страны с начала 80-х годов XX века и до конца 20-х годов века XXI можно считать условно стабильным (особенно на фоне растущего населения других крупных стран) на уровне около 145 млн чел..

Население России составляет приблизительно 2% от мирового населения (7,3 млрд чел. в 2015 году). И самая первая, очень приблизительная оценка какого-либо потребительского рынка может звучать как «около 2% от объемов мирового рынка». Конечно, такая оценка будет крайне не точной. Ведь на мировом рынке водки доля нашей страны, к сожалению, будет превышать и 5%, а на рынке лекарств не дотягивать и до 1,5%. Зато ее можно сделать очень быстро и практически бесплатно. Если, конечно, у вас будут достоверные данные по мировому рынку.

Другой способ расчета объема потребительского рынка страны (или отдельно взятого региона, города) состоит в расчете «душевых норм потребления» с последующим умножением на численность населения страны или региона. «Душевые нормы потребления» можно найти в старых советских статистических справочниках, некоторых свежих отраслевых источниках или рассчитать методом «вмененных коэффициентов». О нем мы говорили в главе 10. На основе данных по «сопоставимым» странам. Лучшее всего для этих целей подойдет Польша и, как ни странно, Бразилия.

Ключевые демографические показатели населения России за 1982–2015 годы приведены в Таблице ПЗ.1.

**Таблица ПЗ.1. Основные демографические показатели населения России, 1982–2015 годы**

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

Год	Численность населения, млн чел.	Число родившихся, тыс. чел.	Число умерших, тыс. чел.	Число браков, тыс.	Число разводов, тыс.
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	1480	2380	1090	800
2004	143.5	1500	2300	980	650
2005	143	1485	2310	1070	605
2006	142.8	1515	2175	1120	640
2007	142.5	1600	2080	1260	685
2008	142	1721	2080	1180	700
2009	141,5	1764	2014	1200	703
2010	142	1790	2050	1220	640
2011	142,5	1840	1950	1220	645
2012	143	1896	1898	1220	650
2013	143,5	1930	1910	1225	667
2014	144	1950	1915	1226	694
2015	146.5	1944	1911	1161	612

Источник: Росстат.

## Рождаемость и смертность

В 70-е и 80-е годы XX века рождаемость в России (тогда – РСФСР в составе СССР) устойчиво превышала 2,2 млн человек в год (см. Таблицу ПЗ.1). На самом пике в 1987 году в России родилось 2,5 млн детей: 1,3 млн мальчиков и 1,2 млн девочек. Всего за 80-е годы в России родилось 23 млн 760 тыс. детей, в т.ч. – 11,4 млн девочек. Сегодня (2015 год) девочкам, рожденным в 80-е от 25 до 35 лет. И они сами активно становятся мамами. Начиная с 1989 года рождаемость в России стала быстро снижаться. На 10% в год, пять лет подряд. И в 1993 году в России родилось чуть менее 1,4 млн детей. А в 1999 году рождаемость в России достигла своего локального минимума – 1 млн 215 тыс. новорожденных. Снижение рождаемости в России в последнем десятилетии XX века получилось столь резким в результате наложения трех процессов разной природы.

- **Фазы минимума четвертой демографической волны.**

Первая сформировалась во время Первой мировой и Гражданской войны в России (1915–1921 годы), когда от голода и ранений погибло почти 20 млн человек, а рождаемость сократилась почти в три раза. Вторая (усиленная) – во время Великой Отечественной войны и послевоенной разрухи

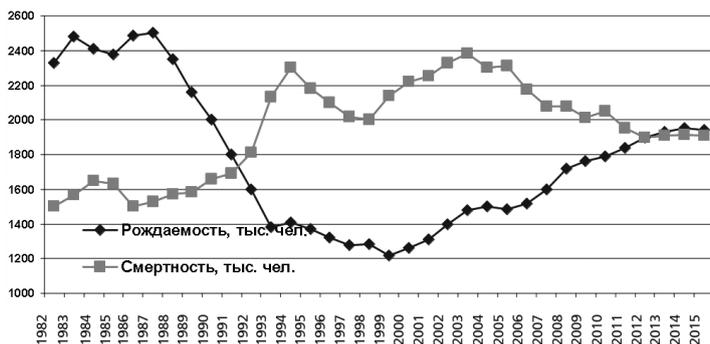
(1941–1947 годы), когда человеческие потери превысили 26 млн чел., а рождаемость сократилась более чем вдвое. Третья (ослабленная) – в 1964–1970 годах, когда «эстафету поколений» в плане рождаемости должны были подхватить дети «детей войны». Именно тогда впервые в XX веке в мирное время сформировалось малочисленное поколение женщин. Эта когорта женщин оказалась на 25% меньшей, чем предыдущая, и на 15% меньшей, чем любая из трех последующих. Девочкам, рожденным в 1964–1970 годы в 90-е было от 20 до 35 лет, т.е. именно они в эти годы должны были становиться мамами. А их было относительно мало.

- **Завершения процесса урбанизации.** К концу XX века 75% населения России – городские жители. Из них две трети – горожане во втором, третьем поколении. Городская семья (современная) в России по определению не может быть большой. Больше трех детей попросту негде разместить. Доля четырех и пятикомнатных квартир в общем фонде городского жилья, а также в структуре нового строительства никогда в послевоенный период не превышала 3%. А самую большую долю (около 40%) всегда составляли двухкомнатные квартиры, в которых семье не то что с тремя-четырьмя, а и одним-то ребенком не слишком комфортно.
- **Трансформационный спад**, связанный с развалом СССР в результате экономического коллапса. Галопирующая инфляция, высокий уровень скрытой безработицы, неуверенность в завтрашнем дне, сомнения относительно возможности прокормить себя и детей, дать им нормальное образование, обеспечить достойный уровень жизни, конечно, привели к дополнительному сокращению рождаемости в России. 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 годы – не более 20%.

Всего в 90-е родилось только 14 млн 660 тыс. детей, в т. ч. 7 млн девочек. А ведь именно этому поколению девочек предстоит принять «эстафету деторождения» у предыдущей когорты молодых женщин, начиная с 2016 и до 2025 года. И если только вдруг у этого поколения молодых женщин не поменяются репродуктивные установки в пользу рождения большего количества детей (двух, трех, четырех, а не одного, двух, трех), то рождаемость после 2017 года начнет довольно ощутимо снижаться.

Около 66% детей, рожденных в период спада рождаемости 1992–2005 годов, были первенцами у своих родителей, 25% – вторые дети и лишь 10% – дети более высоких порядков рождения. В 80-е годы XX века соотношение было: 50, 35 и 15% соответственно. Для обеспечения так называемого простого воспроизводства населения, или замещения поколений, необходимо чтобы соответствующее соотношение составляло: 25, 40 и 35%.

### Диаграмма ПЗ.2. Динамика рождаемости и смертности в России, 1982–2015 годы, тыс. чел.



Источник: Росстат.

В 80-х годах XX века смертность в России составляла 10–11 случаев в год на каждую тысячу жителей. Это было, конечно, хуже, чем в наиболее развитых странах Западной и Северной Европы (8–9 на 1000), но отставание не было таким уж значительным, даже с учетом того, что население России в тот период было существенно «моложе», чем в «старой Европе». С 1990 года смертность в нашей стране стала быстро расти, и уже в 1993 году умерло более 2 млн человек (см. Таблицу ПЗ.1. и Диаграмму ПЗ.2). И с тех пор в течении более чем 15 лет количество ежегодных смертей уже не опускалось ниже этой отметки. На локальном пике в 2004 году умерло 2,38 млн чел. В расчете на 1000 жителей в тот год случилось 16,6 смертей. Это более чем в два раза выше показателя по странам Западной Европы. Особенно сильно возросла смертность среди мужчин в возрасте 30–49 лет. В результате средняя ожидаемая (при рождении) продолжительность жизни мужчин к 2005 году опустилась до 58 лет. Однако впоследствии ситуацию со смертностью удалось несколько улучшить. За десять лет она снизилась на 15–17% – до 1,95 млн в 2011 году и до 1,91 млн в 2015 году. Ожидаемая продолжительность жизни мужчин выросла до 63 лет, у женщин – до 74 лет.

В отличие от рождаемости, динамика которой отчасти была обусловлена предыдущими демографическими циклами, динамика смертности связана исключительно с образом жизни, неудовлетворительным состоянием отечественной медицины (особенно в части диагностики и профилактики), распространением вредных привычек и социальных болезней – в первую очередь алкоголизма.

### Браки и разводы

За последнее десятилетие XX века в России существенно, почти в два раза, сократилась брачность. До локального минимума в 720 тыс. браков, заключенных в 1999 году (см. Таблицу ПЗ.1). В такой же, если не большей, пропорции сократился рынок брачно-свадебных товаров и услуг (свадебных платьев, банкетов, путешествий и т. п.). Но вскоре, уже к 2001 году, количество ежегодно заключаемых браков выросло до 1 млн,

а потом и до 1,16–1,22 млн в год, но это все еще на 15–17% ниже уровня 80-х годов XX века.

А вот количество разводов, напротив, сначала существенно возросло – с 560–580 тыс. в 1982–1989 годах до 760–850 тыс. в 2001–2003 годах. Но потом количество разводов снизилось и стабилизировалось на уровне 610–690 тыс. в год, что всего на 10–15% выше показателя 80-х годов XX века. 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 имеют детей, у половины – один ребенок, а у 16% – двое 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 двадцатилетних мужчин (20–29 лет) и почти 70% женщин соответствующего возраста состоят в браке. У тридцатилетних этот показатель 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, а в Западной Европе – каждый десятый! В целом в браке состоят 70% мужчин и 60% женщин старше 16 лет. При этом надо учитывать еще и тот факт, что за последние 20 лет 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 официальных брачных отношений, уже в 2003 году превысила 25% и продолжает медленно расти.

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

- 13% всех супружеских пар образовалась за последние 5 лет;
- 12% супругов состоят в браке 6–10 лет;
- 30% супругов состоят в браке 10–25 лет;
- 45% супружеских пар состоят в браке более 25 лет.

## **Возрастная структура населения**

Средний возраст россиян составляет 38,5 лет и продолжает расти. Аналогичные процессы идут в Европе и Северной Америке. За 20 лет (между 1985 и 2005 годами) доля детей (до 16 лет) в населении России снизилась в 1,5 раза: с 29 до 18%. В 1975 году она составляла 28%, в 1985–29%, в 1995-м – 23%, в 2005 году – 18% (около 26 млн чел.) и в 2015-м – 18% (26,3 млн)

Относительно стабильным и даже несколько растущим остается процент граждан в трудоспособном возрасте (16–59 лет) – около 60%. В 2005 году таковых было около 88 млн чел., в 2015-м – около 86,5 млн.

Растет доля старшей возрастной группы (от 60 лет и выше) – с 12% в 1975-м и 14% в 1985-м, до 16% – в 1995-м, до 21% в 2005-м, и до 23% в 2015 году.

Женщин в России на 10,5 млн больше, чем мужчин. Но, как видно из Таблицы П3.2, это превышение достигается целиком за счет старших возрастных групп.

**Таблица П3.2. Половозрастной состав населения России.**

Возрастная группа	Млн чел., 1989 год	Млн чел., 2006 год	Млн чел., 2015 год	В т. ч. мужчин, млн чел.	В т. ч. женщин, млн чел.
Дети до 7 лет	16	9	13	6,75	6,25
Школьники 7–16 лет	22	15,5	14,25	7,5	6,75
Молодежь 17–29 лет	26	29	25,25	12,75	12,5
Средняя группа 30–49 лет	44	44	42,75	21	21,75
Пожилые 50–64 лет	26	27,5	31	14	17
Старики старше 65 лет	14	18	20,25	6	14,25
Итого	148	143	146,5	68	78,5

Источник: Росстат.

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

Как видно из Таблицы П3.2, наибольший урон к 2006 году понесла группа «дети». Она за 17 лет сократилась почти в два раза с 16 до 9 млн чел. К 2015 году благодаря преодолению кризиса рождаемости группа «дети» выросла почти в 1,5 раза – до 13 млн чел. Общие потери группы за 27 лет – 19%. И если не случится резкого снижения рождаемости численность группы «дети» будет держаться на уровне 13–13,5 млн чел. в ближайшие 5–10 лет. На дальнейший рост рождаемости в эти годы рассчитывать также не приходится. По причинам, которые мы обсудили выше.

Группа «школьники» между 1989 и 2015 годами понесла самые значительные потери: она сократилась на 35% – с 22 до 14,25 млн чел. А вот в ближайшие 5–7 лет ее ожидает рост. Ведь покидать группу «школьники» будет малочисленное поколение 2000–2006 годов рождения, а пополнять – существенно более многочисленное поколение 2010–2016 годов рождения. В 2023 году в группе «школьники» может быть около 18 млн чел.

Как я и прогнозировал (более десяти лет назад), группа «молодежь» перешла от роста, продолжавшегося почти 30 лет к сокращению. По сравнению с 1989 годом оно невелико – всего 3%. А вот по сравнению с 2006 годом группа уменьшилась на 13%, до 25,25 млн чел. Только за последние пять лет (2011–2015) группу покину-

ли более 11,5 млн граждан 1981–1985 годов рождения. А пополнилась она менее чем на 7 млн чел. 1994–1998 годов рождения. И в последующие годы (как минимум, до 2022-го) группу «молодежь» ждет дальнейшее сокращение, поскольку покидать ее будут граждане родившиеся в 1986–1992 годах (а до 1990 года рождаемость в нашей стране превышала 2 млн чел. в год). Пополняться она будет юношами и девушками, родившимися в 1999–2005 годы, когда рождаемость была ниже 1,5 млн чел. в год. В 2023 году численность группы «молодежь», скорее всего не превысит 17,5 млн чел.

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

Средняя возрастная группа (30–49 лет) оставалась количественно стабильной между 1989 и 2006 годами. К 2015 году она сократилась на 3% до 42,75 млн чел. В ближайшие годы покидать группу будет относительно немногочисленное поколение 1966–1972 годов рождения, а пополняться группа будет гражданами 1986–1992 годов рождения. И в связи с этим численность группы должна была бы расти. Однако с учетом того, что ощутимый урон этой возрастной группе начинает наносить высокая мужская смертность, этот рост не будет значительным. Скорее всего, можно будет говорить о стабилизации численности группы на уровне 43–44 млн чел. до 2023 года.

Только за последние 10 лет (с 2006 года) группа «пожилые» выросла почти на 13% и достигла 31 млн чел. Можно достаточно уверенно прогнозировать дальнейший численный рост группы с темпом на уровне около 1–1,5% в год и достижение численности группы в 2023 году 33,5–34 млн чел.

## Домохозяйства

Также как и в других экономически 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 годов XX века средний размер семьи, домохозяйства составлял в РСФСР ровно 3 человека. Но уже в начале 90-х годов он сократился до 2,85, а по данным переписи 2002 года, составил лишь 2,75. По данным переписи 2010 года, средний размер домохозяйства в России составил 2,65, или – 265 человек на 100 домашних хозяйств, включая домашние хозяйства одиноких людей. Последних на западный манер иногда называют «синглтонами». В США средний размер домохозяйства составляет 2,3 человека (данные Бюро цензов и переписей, 2012 год), а еще в 80-е годы XX века было 2,5.

Всего в России в 2010 году (по данным переписи населения) насчитывалось 53,5 млн домохозяйств. В 2015 году по оценке на основе текущего учета – 55,3 млн, в том числе:

- **13 млн** домохозяйств, состоящих из одного человека. Как правило, это либо молодые люди (21–35 лет), не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей, либо, напротив, люди не молодые (старше 50 лет, в основном женщины), чей брак распался по одной из двух причин (развод или смерть супруга), а дети проживают отдельно;
- **16 млн** домохозяйств, состоящих из двух человек. Это, как правило, либо молодые супруги без детей, либо семьи пенсионеров, либо одинокие матери с детьми. Семьи, состоящие из одного-двух человек составляют более половины (52,5%) всех домохозяйств России. А вот члены таких домохозяйств составляют менее трети (30,7%) населения нашей страны (см. Таблицу ПЗ.3);
- **11,5 млн** домохозяйств, состоящих из трех человек: супружеская пара 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;
- **9,5 млн** домохозяйств, состоящих из четырех человек: супружеская пара с двумя детьми, 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 тремя детьми, приятели (подруги) в студенческом общежитии. Семьи состоящие из трех – четырех человек составляют менее 40% (38%) всех домохозяйств России, а вот члены таких домохозяйств составляют половину (49,5%) населения нашей страны (см. Таблицу ПЗ.3);
- **5,3 млн** домохозяйств, состоящих из пяти и более человек. Как правило, это семьи с двумя и более детьми, а также совместно проживающими другими родственниками. Семьи, состоящие из пяти и более человек составляют лишь десятую часть (9,5%) всех домохозяйств России, а вот члены таких домохозяйств составляют почти 20% населения нашей страны (см. Таблицу ПЗ.3).

**Таблица ПЗ.3. Домохозяйства России, 2015 год**

Кол-во членов семьи	Кол-во семей		Часть населения	
	млн	%	млн чел.	%
1	13	23,5	13	8.9
2	16	29	32	21.8
3	11,5	20,8	34,5	23.5
4	9,5	17,2	38	26
5	3.6	6,5	18	12.3
6	1,1	2	6,6	4.5
7 и более	0.6	1	4.4	3
Итого	55,3	100	146,5	100

Источник: расчеты автора, на основе данных Росстата и переписи 2010 года.

## Этническая структура и ее динамика

Вокруг этно-религиозного состава населения России и их динамики очень много политических инсинуаций и малограмотной демагогии. Полезно знать что:

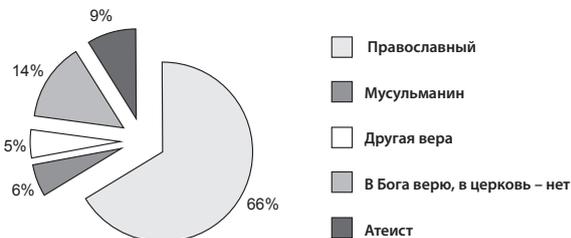
- более 60% населения России (около 90 млн чел.) – этнические славяне. Из них 90% – русские;
- около 20% (30 млн чел.) являются потомками смешанных браков с участием славян. 90% из них позиционируют себя в качестве русских;
- 4% (6 млн чел.) – татары;
- 3,33% (5 млн чел.) – представители других тюркских народов;
- 3,33% (5 млн чел.) – представители народов Кавказа. В т.ч. 1 млн чеченцев, 750 тыс. аварцев, 700 тыс. – армян;
- 2% (3 млн чел.) – выходцы из стран Юго-Восточной Азии: китайцы, корейцы, вьетнамцы;
- 2% (3 млн чел.) – представители народов Средней Азии: казахи, таджики, узбеки;
- 1% (1,5 млн чел.) – народы Крайнего Севера;
- 1% (1,5 млн чел.) – фино-угорская группа, куда входят также удмурты;
- ½ % (750 тыс.) – немцы;
- ¼ % (375 тыс.) – евреи.

Счет остальным идет на десятки тысяч и просто тысячи человек. В 2005 году в Москве постоянно жили и работали около 5 тыс. ирландцев, которые очень шумно и трогательно отмечали национальный праздник Ирландии – День святого Патрика. Спустя 10 лет количество ирландцев в Москве по-прежнему оценивалось в несколько тысяч человек.

Доля славянского и смешанно-славянского населения в населении страны будет понемногу снижаться. Очень понемногу. Даже в 2050 году славяне и потомки смешанных браков, считающие себя русскими, будут составлять не менее 70% населения страны.

Формально (при опросах) от половины до двух третей жителей страны заявляют себя православными, 5–6% – мусульманами и примерно такой же процент – адептами других религий.

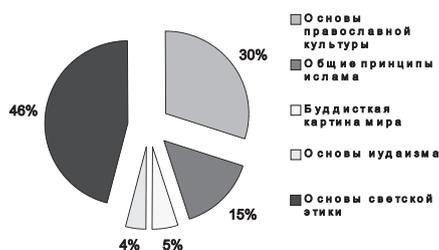
**Диаграмма ПЗ.2. Какую религию исповедуют россияне, 2005–2015 годы**



Источники: исследовательский холдинг «Ромир», ВЦИОМ, «Комкон».

В 2010 году в 19 субъектах РФ пятиклассники начали изучать по выбору основы религиозных культур или светскую этику. Вот как распределился выбор школьников и их родителей – см. Диаграмму ПЗ.3. Конечно, можно и нужно сделать оговорку, что этот эксперимент охватывал только четверть всех субъектов Федерации. И все же масштабный эксперимент в 19 регионах страны, на мой взгляд, дает куда более показательный результат, чем выборочные опросы населения.

**Диаграмма ПЗ.3. Что изучали пятиклассники в 2010 году**



Источник: Министерство образования РФ.

## Миграции

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, пребывающие 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 года в России было официально зарегистрировано около 1,5 млн иммигрантов. Экспертные оценки (в т.ч. Министерства внутренних дел) увеличивали эту цифру до 7–14 млн человек. Таким образом, иммигранты (и гастарбайтеры) составляли от 5 до 10% наличного населения страны. К концу 2015 года количество официально зарегистрированных иммигрантов сократилось до 1 млн человек. Оценки количества гастарбайтеров – до 4,5–7,5 млн человек. Оценки количества гастарбайтеров значительно уменьшились после начала экономического кризиса 2014–2016 годов. В связи с действительно имевшим место существенным оттоком части иностранных работников на родину.

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

Мигранты и гастарбайтеры в начале и середине нулевых ежегодно отправляли на родину от 7 до 15 млрд долл. из заработанных в России денег. Это была приблизительно треть того, что они совокупно зарабатывали в течении года. К 2011–2013 годам эти суммы выросли, как минимум, в 1,5–2 раза, но после 2014 года существенно сократились, как минимум, в четыре раза. В два раза – из-за девальвации рубля и еще не менее чем в два раза в связи с сокращением иностранных работников в строительстве, сфере обслуживания, торговле.

После 2000 года стала стремительно расти доля средств, отправляемых банковскими и почтовыми переводами. К 2005 году она возросла приблизительно до 50% от совокупных денежных отправлений мигрантов и гастарбайтеров. Компании, занимающиеся организацией денежных переводов для физических лиц, только в 2005 году заработали на оказании этих услуг от 150 до 250 млн долл. США.

Основными клиентами (из числа физлиц) по услуге перевода денежных средств являются гастарбайтеры. Не удивительно, что в рекламе услуг нескольких банков, специализировавшихся на оказании таких услуг, особо подчеркивалось, 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.

На внутреннюю миграцию приходится около 2/3 всего миграционного потока. В первой половине 90-х годов 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 был в два-три раза выше. Внутренняя миграция сдерживается не равноценностью жилищных условий в различных регионах страны, дефицитностью жилищного рынка и сохраняющимися административными ограничениями, особенно в крупных городах, прежде всего – в Москве и 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. в год. С 1961 по 1975 год миграционное сальдо России было отрицательным. Из республик прибыло на 1,25 млн граждан меньше, чем убыло из России. Но уже в 1976–1990 годах, в связи с активизацией разработки

энергетических ресурсов российского Севера баланс становится положительным + – 2,5 млн за 15 лет. В 1991–1995 годах 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 пять 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 годов 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 ежегодного числа смертей над рождением, именно оно позволяло удерживать численность населения России выше 147 млн человек. Но с 2001 года миграция компенсирует всего 10–20% естественной убыли населения и численность последней стала снижаться с темпом в 600–750 тыс. человек в год. И это продолжалось до тех пор, пока не начала сокращаться смертность и расти рождаемость у россиян (см. выше).

От двух третей до трех четвертей всех мигрантов, прибывающих из бывших республик, – русские. Так что трения с местным населением, если таковое и возникает (не часто), не носит 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 не возникали, необходимо иметь в виду, что именно мигранты (евреи и гугеноты) способствовали раннему подъему и расцвету экономики Голландии. Иммигранты фактически создали Соединенные Штаты Америки (англо-ирландцы, немцы, французы, славяне, евреи). Иммигранты заселили Австралию, которая сегодня гордится одними из самых комфортных условий жизни на планете. Они превратили Израиль в современное, да еще и космическое государство (выходцы из бывшего СССР). Да и в России иммигранты всегда играли важную роль с самого момента воссоздания державы в XV веке вокруг Великого княжества Московского.

## Приложение 4

### География России с позиций маркетингового анализа

На протяжении многих лет по стране гуляет миф о том, что все потребление, вся экономическая жизнь в России сосредоточена в Москве. Ну, может еще немножко в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Ростове-на-Дону. Еще в начале XXI века московские клуберы на полном серьезе обсуждали и, может быть, продолжают в своих клубах и на тусовках обсуждать, «есть ли жизнь (потребление) за МКАДом?». О чудовищном разрыве между уровнем жизни в Москве и всех других (кроме Петербурга) городов страны ходят легенды, слагаются былины, сочиняются песни. В качестве доказательства приводятся средние показатели по заработной плате и душевым доходам москвичей и жителей, к примеру, Саратовской области. Заметьте, области, включающей помимо крупного города два средних города, 15 небольших городов, 27 поселков городского типа и 618 сел и деревень. Также доказательствами служат красочные описания нетрезвых развлечений московских скоробогатеев.

Спору нет, в Москве проживает (и развлекается) очень много богатых людей. Возможно, половина из миллиона очень богатых россиян живут, работают и покупают в Москве. Это около 500 тысяч человек. Даже для 12-миллионного города это достаточно заметное количество богачей. Почти 5% населения города. На их вкус и кошелек ориентируются многие производители и поставщики товаров и услуг в городе и за его пределами. А вот для пяти миллионов представителей московского среднего класса жизнь в столице с ее расстояниями и пробками, возможностями и соблазнами, потребительскими стандартами и психологическими нагрузками уже не столь комфортна, как для имеющих такой же доход (и даже на 20–30% ниже) «одноклассниками», проживающими в любом другом крупном городе. А про тех, кто не дотягивает до «среднего класса» по московским параметрам (а это, как минимум 40–50 тыс. руб. в месяц на члена семьи) вообще и говорить нечего.

На самом деле никакого «чудовищного разрыва» в уровне жизни и потреблении между Москвой и другими крупными городами (именно городами) нет. Давно нет. Москвичи, если не считать тех самых 5% очень-очень богатых, зарабатывают в среднем на 30–40% больше «средних» ростовчан, екатеринбуржцев, самарцев, уфимцев, казанцев, и жителей прочих крупных городов. И для «нормальной жизни» в столице, по мнению россиян (данные опросов), проживающих в различных крупных городах, нужно на 30–40% больше денег, чем в их мегаполисах.

По развитости торговой и развлекательной инфраструктуры, по показателям обеспеченности жильем, по развитию социальной сферы многие крупные города (а они очень сильно различаются между собой) практически не уступают Москве. Конечно, при этом надо понимать, что Москва, с ее 12-миллионным населением по определению является крупнейшим географическим рынком в стране. Просто город очень большой. Возможно, Москва является самым крупным городом в Европе. Хотя есть некоторые сомнения насчет Стамбула и Лондона.

Где действительно пролегает «чудовищный разрыв», так это между крупными и средними городами – областными столицами, с одной стороны, и небольшими городами, поселками городского типа и сельскими населенными пунктами тех же областей, с другой. В 2005 году исследовательский холдинг «Ромир» по заказу администрации Тюменской области (область по праву считается одной из самых богатых в России) проводил опрос в десяти деревнях на юге области. Чудовищная бедность сельского населения, почти четырехкратный разрыв в уровне потребления между областной столицей и селом поразили даже выдавших виды матерых социологов. Это при том, что сама Тюмень – далеко не самый богатый город этой богатой области. Самые богатые города – на севере этой области. Но они не очень большие. Это, кстати, редкость. Обычно областная столица является и самым богатым городом региона. К числу исключений относится также Кемерово и Вологда. Промышленные столицы этих областей (Новокузнецк и Череповец), соответственно, и немного больше по числу жителей, и немного богаче своих административных столиц.

Завершив «лирическое отступление», обратимся к сухим статическим выкладкам, не забывая при этом, что за этими цифрами стоят целые города, живые люди, их потребление, жизнь. В Таблице П4.1 показано распределение населения и оборота розничной торговли (это ключевой показатель потребления) по основным типам населенных пунктов.

**Таблица П4.1. Население и розничная торговля по типам населенных пунктов, 2015 год**

Тип населенного пункта	Население, млн чел.	Доля в населении страны, %	Оборот розничной торговли, млрд руб.	Оборот РТ на душу населения, тыс. руб.	Доля в обороте РТ, %
Две столицы, в т.ч. Москва, в т.ч. Петербург	17	11,6	5600	329	20,8
	12	8,2	4500	375	16,7
	5	3,4	1100	220	4,1
16 городов с населением от 700 до 1570 тыс. жителей	17,75	12,1	5200	292	19,25
35 городов с населением от 350 до 700 тыс. жителей	17,5	12	4800	274	17,7

Тип населенного пункта	Население, млн чел.	Доля в населении страны, %	Оборот розничной торговли, млрд руб.	Оборот РТ на душу населения, тыс. руб.	Доля в обороте РТ, %
50 городов с населением от 175 до 350 тыс. жителей	12,25	8,3	2700	220	10
200 городов с населением от 80 до 175 тыс. жителей	22	15	3100	141	11,5
2500 малых городов и поселков городского типа	22	15	2500	114	9,25
140 тысяч сельских населенных пунктов	38	26	3100	82	11,5
Итого	146,5	100	27000	185	100

Источник: Росстат, расчеты и экспертные оценки автора.

Оборот розничной торговли в Москве в 2015 году составил 4,5 трлн руб. Это на 80% больше, чем в 2008 году. А в расчете на душу населения – 375 тыс. руб. за год. На долю Москвы пришла шестая часть (16,7%) совокупного оборота розничной торговли в стране. Пусть эти высокие цифры не слишком смущают неискушенного читателя. В обороте розничной торговли города отражаются также расходы многочисленных «гостей столицы», а также продажа автомобилей, которые потом разъезжаются из Москвы на треть страны. Кстати, в 2008 году доля Москвы в национальном обороте розничной торговли составляла 19%, а в 2001 году – 23%. Москва НЕ занимает первого места по показателю оборота розничной торговли на душу населения среди 20 крупнейших городских рынков страны. Она даже не входит в первую пятерку по этому показателю. На первом месте по розничному обороту на душу населения (среди 20 крупнейших городских рынков) Махачкала. На втором месте – Екатеринбург. На третьем месте – Ставрополь (10 лет назад он был на первом месте) – см. Таблицу П4.2.

**Таблица П4.2. Крупнейшие городские потребительские рынки России, 2015**

Город	Численность жителей, тыс. чел.	Оборот розничной торговли, в млрд руб.	В расчете на душу населения, тыс. руб.	Место по обороту на душу населения
Москва	12000	4500	375	6
Санкт-Петербург	5000	1100	220	17
Екатеринбург	1430	735	514	2
Казань	1200	485	404	5
Уфа	1100	470	427	4
Новосибирск	1570	415	264	14
Ростов-на-Дону	1120	410	366	7

Город	Численность жителей, тыс. чел.	Оборот розничной торговли, в млрд руб.	В расчете на душу населения, тыс. руб.	Место по обороту на душу населения
Нижний Новгород	1270	370	291	10
Челябинск	1180	330	280	13
Махачкала	585	305	521	1
Пермь	1040	300	288	11
Красноярск	1050	300	286	12
Краснодар	830	290	350	8
Омск	1170	275	235	15
Самара	1170	265	226	16
Тюмень	697	215	308	9
Ставрополь	425	190	447	3
Воронеж	1.020	180	177	19
Волгоград	1020	170	167	20
Саратов	840	160	190	18

Источник: Росстат, Минпромторг, экспертные оценки, расчеты автора.

В Санкт-Петербурге проживают (по официальным данным) около 3,5% россиян. На долю Северной столицы приходится чуть более 4% оборота розничной торговли. В 2015 году – по 220 тыс. руб. на каждого жителя (17-е место среди 20 крупнейших городских рынков). Как легко можно заметить из Таблиц П4.1 и П4.2, этот показатель в городе Петра ниже, чем в среднем по другим городам-миллионникам, и даже уступает среднему показателю по городам с населением от 350 до 700 тыс. жителей, среди которых есть такие богатые, как Тюмень или Хабаровск. Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге в расчете на душу населения такой же, как в среднем по 50 городам с населением от 175 до 350 тыс. жителей. Так что Петербург – вовсе не богатый город. Но все же, Санкт-Петербург очень большой город. Он второй по величине город в стране. Он более чем в три раза превосходит по численности населения следующий за ним Новосибирск. Так что на второе место по объему потребления, которое занимает в России Петербург, никто не покушается.

*На долю двух столиц приходится более 20% от общего оборота розничной торговли в стране. Можно сказать, что пятая часть всего потребления в России приходится на долю двух крупнейших городов. Это в целом. По отдельным товарным группам доля столиц может составлять 33–50% и более.*

В 16 крупных городах – мегаполисах, с населением от 700 тыс. до 1,57 млн жителей – проживают в общей сложности те же 17,75 млн человек (12% населения страны), что и в двух столицах. Совокупный оборот розничной торговли в этих 16 городах в 2015 году составил 5,2 трлн руб. и примерно на 15% превышает оборот розничной торговли в 12-миллионной Мо-

скве. Так что средний оборот на душу населения получается всего лишь на 12% ниже, чем в Москве и на 32% выше, чем в Санкт-Петербурге.

В 35 крупных городах с населением от 350 до 700 тысяч жителей также проживают около 17,5 млн человек. Те же 12% населения страны, что и в двух столицах или 16 мегаполисах, но на их долю приходится 17,7% от совокупного оборота розничной торговли в России. Средний душевой показатель оборота розничной торговли по этой группе городов составляет 274 тыс. руб. (2015 год). Это всего лишь на 6% меньше, чем в среднем по 16 мегаполисам. И на 25% больше, чем в Санкт-Петербурге. Конечно, эти 35 городов очень разные.

*Итого, в 48 крупных городах, включая обе столицы, проживает около 52 млн чел. (35,5% населения страны) и потребляется почти 58% товаров в стоимостном выражении.*

В 50 «средних» (175–350 тыс. жителей) городах проживает в общей сложности около 12–12,5 млн человек (8,35% населения страны). И на их долю приходится около 10% совокупного оборота розничной торговли в нашей стране. В среднем на одного жителя среднего города приходится 220 тыс. руб. годового оборота розничной торговли. Это на 20% меньше, чем в среднем по 35 крупным городам и на 25% меньше, чем в среднем по 16 мегаполисам и в точности равняется показателю 2015 года по Санкт-Петербургу (см. Таблицу П4.1).

Существенный разрыв в потреблении мы можем наблюдать не между Москвой и другими крупными городами, а между средними городами и небольшими городами с населением от 80 до 175 тыс. жителей. В этих двухстах городах проживают около 22 млн чел., 15% населения страны. А на их долю приходится только 11,5% от общего оборота розничной торговли. Средний показатель для 2015 года – 141 тыс. руб. годового оборота (менее 12 тыс. руб. в месяц) на одного жителя. На 36% (более чем 1,5 раза) меньше, чем в среднем по средним городам, и в два раза меньше, чем по мегаполисам и крупным городам нашей страны.

Еще меньше (на 19%) этот показатель в малых городах и поселках городского типа. Менее 114 тыс. руб. рублей оборота розничной торговли на одного жителя в 2015 году. Это менее 10 тыс. руб. в месяц. В три раза меньше, чем в Москве. В два раза меньше, чем в Санкт-Петербурге и в среднем по 50 городам среднего размера. А ведь в таких населенных пунктах проживают около 22 млн чел., 15% населения страны.

38 млн россиян (26% населения страны) живут в сельской местности. Половина из них – в довольно крупных селах и деревнях (от одной до 7–8 тыс. жителей). Таких крупных сельских

населенных пунктов в нашей стране около 7,5 тысяч. Вторая половина сельских жителей проживает в 133 тысячах небольших деревень, хуторов, поселков и т.п. На долю сельского населения приходится только 11,5% от совокупного оборота розничной торговли в стране. В среднем – по 82 тыс. руб. (менее 7 тыс. руб. в месяц) в 2015 году. А ведь при этом даже основные продукты питания (не говоря уже об алкоголе) сельские жители покупают в местном сельпо.

*Так что когда мы говорим о потреблении в России, мы говорим о городах. О крупных и средних городах, в которых проживает почти половина населения и потребляется почти 70% товаров и 80% услуг в стоимостном выражении.*

## Регионы и округа

Административная Российская Федерация (в 2016 году) делится на 9 Федеральных округов и 85 субъектов Федерации: областей, краев, республик. Количество округов и субъектов периодически меняется. В 2001 году было 7 округов и 89 субъектов. Затем количество субъектов было сокращено до 83, а из Южного ФО был выделен Северо-Кавказский федеральный округ. В 2014 году к России было присоединено два новых субъекта: Крым и Севастополь, ставший третьим городом (после Москвы и Санкт-Петербурга) – самостоятельным субъектом Федерации. Количество округов и субъектов Федерации, а также их ключевые социально-экономические характеристики всегда можно уточнить на сайте Росстата.

Самым большим по численности населения является Центральный округ (ЦФО). В нем проживает около 40 млн чел., более 27% населения страны. На долю ЦФО приходится около 34% от совокупного оборота розничной торговли. 10–15 лет назад этот показатель доходил до 40%, но потом стал понемногу снижаться.

Вторым по числу жителей и экономическому весу является Приволжский округ (ПФО). В нем проживает около 32 млн чел., или 22% населения страны. Оборот розничной торговли в ПФО в 2015 году составил около 5 трлн руб., или 18,5% от общероссийского показателя. 10 лет назад было 16,5%. Третьим по населению и экономическому весу является Южный округ (ЮФО). Около 25 млн жителей, 16% населения страны, 12% оборота розничной торговли.

Самыми маленькими округами являются Дальневосточный и Крымский. На Дальнем Востоке (ДВФО) проживает около 6,5 млн чел., 4,5% населения страны, 4% оборота розничной торговли. Население Крымского полуострова составляет менее 2,5 млн чел. Это 1,5% населения России. В экономическом потен-

циале, в т.ч. по обороту розничной торговли Крымский округ не дотягивает и до 1% от общероссийских показателей. На момент написания этого приложения (лето 2016 года) пошли активные разговоры о возможном присоединении Крымского ФО к Южному (или Северо-Кавказскому) федеральному округу.

**Таблица П4.3. 20 крупнейших субъектов РФ, 2015 год**

Регион	Численность населения, тыс. чел.	Доля в численности населения РФ, %	Оборот розничной торговли в 2015 году, млрд руб.	Доля в обороте розничной торговли в 2015 году, %	Место по обороту РТ среди субъектов РФ
Москва	12330	8,4	4500	16,7	<b>1</b>
Московская область	7320	5	1730	6,4	<b>2</b>
Краснодарский край	5515	3,75	1160	4,3	<b>3</b>
Санкт-Петербург	5225	3,55	1100	4,05	<b>4</b>
Свердловская область	4330	2,95	1035	3,85	<b>5</b>
Ростовская область	4235	2,9	825	3,05	<b>6</b>
Башкортостан (Респ.)	4070	2,8	785	2,87	<b>7</b>
Татарстан (Респ.)	3870	2,65	775	2,85	<b>8</b>
Тюменская область	3615	2,45	600	2,22	<b>11</b>
Челябинская область	3500	2,4	515	1,9	<b>13</b>
Нижегородская обл.	3260	2,2	625	2,3	<b>9</b>
Самарская область	3205	2,2	590	2,2	<b>12</b>
Дагестан (Респ.)	3015	2,05	618	2,3	<b>10</b>
Красноярский край	2865	1,95	487	1,8	<b>14</b>
Ставропольский край	2800	1,9	466	1,72	<b>16</b>
Новосибирская обл.	2760	1,9	444	1,65	<b>17</b>
Кемеровская обл.	2715	1,85	337	1,25	<b>19</b>
Пермский край	2635	1,8	487	1,8	<b>15</b>
Волгоградская область	2545	1,75	348	1,3	<b>18</b>
Саратовская область	2490	1,7	313	1,15	<b>20</b>
ИТОГО	82300	56,2	17740	65,7	

Источник: Росстат, Минпромторг, экспертные оценки, расчеты автора.

*На долю 20 крупнейших субъектов Федерации (два города федерального значения, три республики и 15 областей), в которых проживает 56% населения страны, приходится 65,7% совокупного оборота розничной торговли.*

И.С. Березин

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ  
И РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Дизайн и верстка *О.В. Иванов*  
Подписано в печать 24.02.2017

Формат 70x100/16

Гарнитура Myriad Pro

Печать офс.

Бумага офс.

Усл. печ. л. 19,5

Тираж 1000 экз.