

65.9291.3  
Л 61

# М

И.В.Липсиц, Е.А.Вигдорчик

# Маркетинговые стратегии

**для российских  
компаний**



Р

И.В.Липсиц, Е.А.Вигдорчик

# Маркетинговые стратегии

для российских  
компаний

Допущено Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки  
«~~Менеджмент~~ Менеджмент»

Экономический институт  
экономики и информатики  
БИБЛИОТЕКА



Издательский дом ГУ ВШЭ  
Москва 2006

2551-2

УДК 339.138(076)

ББК 65.290-2

Л61

**Рецензенты:**

доктор физико-математических наук, профессор *С.Р. Филонович*;

доктор экономических наук, профессор *М.Э. Сейфуллаева*;

кандидат экономических наук, профессор *О.Л. Андреева*

2006

ISBN 5-7598-0344-1

© Липсиц И.В., 2006

© Виглорчик Е.А., 2006

© Оформление. Издательский  
дом ГУ ВШЭ, 2006

# Оглавление

Предисловие авторов .....	6
<b>Глава 1. Понятие конкурентоспособности и конкурентных стратегий</b>	
1.1. Исходные предпосылки обеспечения конкурентоспособности предприятий российской промышленности .....	9
Энергетические ресурсы .....	9
Сырье .....	10
Рабочая сила .....	11
1.2. Типология стратегий, используемых в деятельности коммерческих фирм .....	14
1.3. Содержание бизнес-стратегии.....	16
<i>Бизнес-пример 1. Компания "ИКЕА"</i> .....	23
<i>Бизнес-пример 2. Российская автомобильная промышленность</i> .....	25
<i>Бизнес-пример 3. АО "Большевик"</i> .....	27
<i>Бизнес-пример 4. ОАО "ЛОМО"</i> .....	31
<i>Бизнес-пример 5. Компания "Роколор"</i> .....	33
<i>Бизнес-пример 6. АО "Объединение «Ингеоком»"</i> .....	36
1.4. Организация деятельности по созданию новых конкурентных стратегий.....	39
<b>Глава 2. Организация исследования рыночного окружения фирмы как основа выбора конкурентной стратегии</b>	
2.1. Основания для возникновения конкуренции .....	41
2.2. Анализ товарного ассортимента фирмы как основа выбора конкурентной стратегии .....	43
<i>Бизнес-пример 7. "General Electric Medical System"</i> .....	47
<i>Бизнес-пример 8. ОАО "Концерн «Калина»"</i> .....	48
<i>Бизнес-пример 9. ОАО "Лакокраска"</i> .....	51

2.3. Финансовые критерии оценки мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	55
2.4. Анализ цен и товаров конкурентов при обосновании конкурентных стратегий .....	62
<i>Бизнес-пример 10. "Княжеская" линейка автомобилей АЗЛК</i> .....	66
<i>Бизнес-пример 11. Компания "ТОРН-Косметик"</i> .....	67
<i>Бизнес-пример 12. Алтайские макароны по-итальянски</i> .....	71
2.5. Анализ запросов потребителей как основа позиционирования товаров и выбора конкурентной стратегии .....	74
<i>Бизнес-пример 13. Успех "Ford Focus" на российском рынке</i> .....	76
<i>Бизнес-пример 14. Российский рынок полуфабрикатов</i> .....	80

### Глава 3. Типология конкурентных стратегий и принципы их селекции для российских предприятий

3.1. Учет риска при формировании конкурентных стратегий .....	85
3.2. Финансовые критерии уточнения окончательного варианта конкурентной стратегии .....	89
<i>Бизнес-пример 15. Фирма "Линда"</i> .....	90
<i>Бизнес-пример 16. Стимулирование продаж</i> .....	91
<i>Бизнес-пример 17. Маркетинговые войны</i> .....	98
<i>Бизнес-пример 18. Розничная сеть, доступная для широких масс</i> .....	106
<i>Бизнес-пример 19. Сколько стоит мечта</i> .....	110

### Глава 4. Выбор конкурентных стратегий для пионерных и растущих рынков

4.1. Конкурентные стратегии для пионерных рынков и возможность их проведения российскими предприятиями .....	118
<i>Бизнес-пример 20. Обновление продукции: российский опыт</i> .....	121
4.2. Рекомендации по формированию конкурентных стратегий для российских предприятий, продающих товары на растущих рынках .....	125
<i>Бизнес-пример 21. Маневры на рынке мороженого</i> .....	128
Стратегия фронтальной атаки .....	129
<i>Бизнес-пример 22. Авиакомпания "Внуковские авиалинии"</i> .....	130

<i>Бизнес-пример 23. Успехи российских производителей мебели</i> .....	132
<i>Бизнес-пример 24. "Красная сборка" — тоже хорошо!</i> .....	135
Стратегия "лягушачьего прыжка" .....	136
<i>Бизнес-пример 25. Фирма "Oriflame"</i> .....	137
<i>Бизнес-пример 26. Дистанционная альтернатива супермаркета</i> .....	138
Стратегии фланговой атаки и окружения .....	142
<i>Бизнес-пример 27. Это сладкое слово "позиционирование"</i> .....	144
Стратегия партизанской атаки .....	151

## **Глава 5. Выбор конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков**

5.1. Особенности функционирования зрелых и сжимающихся рынков .....	153
<i>Бизнес-пример 28. "RJR Nabisco": ошибки в стратегии</i> .....	156
5.2. Основные типы конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков .....	161
Стратегия углубленного проникновения .....	161
<i>Бизнес-пример 29. "Ответный удар" фабрики "Ява"</i> .....	162
<i>Бизнес-пример 30. Питерский десант</i> .....	164
Стратегия расширения использования .....	165
Стратегия расширения рынка .....	166
<i>Бизнес-пример 31. Жизнь вместо смерти</i> .....	167
<b>Заключение</b> .....	170
<b>Приложение. Тест на продажность</b> .....	174
<b>Библиография</b> .....	181

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

В рамках настоящей работы предпринята попытка исследовать, насколько фундаментальные концепции современного стратегического маркетинга и менеджмента и используемые для их разработки инструменты адекватны российской деловой практике. Целесообразность данного исследования была обусловлена распространенностью среди части российских менеджеров мнения о настолько высокой специфичности условий ведения бизнеса в нашей стране, что стандартные приемы и подходы здесь просто не приемлемы.

Однако наше исследование, опирающееся на изучение уже накопленного опыта конкурентного развития российских компаний, показало, что вышеизложенное мнение необоснованно. Особенности экономической и культурно-политической среды функционирования отечественных компаний, несомненно, накладывают отпечаток на практику управления бизнесом. Но при этом все базовые постулаты стратегического управления оказываются вполне адекватными и в условиях экономики России, а потому наиболее предприимчивые и квалифицированные отечественные менеджеры уже активно используют их для укрепления позиций своих фирм и обеспечения победы в конкурентной борьбе.

Этот вывод весьма значим и для организации обучения в отечественных университетах и бизнес-школах, так как демонстрирует возможность его проведения с помощью того методического инструментария, который используется в ведущих зарубежных университетах и бизнес-школах и творчески осваивается сегодня отечественными образовательными учреждениями. В этой связи настоящее исследование является учебно-практическим пособием для преподавателей факультетов менеджмента университетов и российских бизнес-школ, дополняющим базовые учебники по стратегическому менеджменту и стратегическому маркетингу и позволяющим преподавателям, ведущим занятия по этим курсам, использовать для обоснования преподаваемых концепций опыт уже не только зарубежных, но и российских компаний.

Возможность подготовки данной публикации была обеспечена грантами, предоставленными Высшей школой менеджмента и факультетом менеджмента ГУ ВШЭ, которым авторы выражают искреннюю благодарность.

*И.В. Липсиц  
Е.А. Вигдорчик*

# ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Опыт приватизации предприятий в развитых европейских странах, в странах бывшего социалистического лагеря, а также в России свидетельствует о том, что само по себе преобразование бывших государственных предприятий в частные фирмы не обеспечило ни в одной стране немедленного улучшения показателей деятельности этих предприятий. Эффективность деятельности достигается лишь в тех случаях, когда после приватизации имеет место нацеленность и новых собственников, и менеджеров на спасение предприятия, и присутствует четкое понимание сущности задач, подлежащих решению.

При этом после приватизации практически всем новым собственникам и контролируемым ими менеджерам приходится решать две взаимосвязанные, но тем не менее различные задачи.

1. Осуществление реструктуризации предприятия, т.е. превращение его из государственного производственного учреждения в частную фирму, деятельность которой организована по законам рыночной экономической системы, с целью повышения роста рыночной стоимости капитала фирмы. Речь идет главным образом о задачах, решаемых на 2, 3 и 5-м этапах процесса реструктуризации.

2. Выработка для новой фирмы конкурентной стратегии, позволяющей ей производить именно ту продукцию, которая востребована рынком, и продавать ее по цене, обеспечивающим возмещение затрат и получение прибыли, достаточной для дальнейшего развития и удовлетворения интересов собственников. Это то, чем приходится заниматься на 3–4-м этапах процесса реструктуризации (рис. 1.1).





**Рис. 1.1**

Последовательность этапов реструктуризации фирмы с целью повышения ее рыночной стоимости

В центре нашего дальнейшего внимания будет именно вторая задача, т.е. выработка бывшими государственными предприятиями новых конкурентных стратегий, в которых они ранее не нуждались, так как всю выпускаемую продукцию отправляли потребителям на основе указаний плановых органов. В настоящее же время один за другим исчезают барьеры, ограждавшие ранее внутренний рынок, а грядущее вступление в ВТО грозит обострением конкуренции даже в таких заповедниках, как банковская и страховая системы.

Готовы ли российские фирмы к борьбе за рынки в условиях глобализации? И что надо сделать для повышения такой готовности в ближайшее время? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо прежде всего проанализировать факторы формирования конкурентоспособности российских предприятий.

## 1.1

### Исходные предпосылки обеспечения конкурентоспособности предприятий российской промышленности

Выбор конкурентных стратегий любым предприятием России должен быть обусловлен тем, какие производственные ресурсы могут быть им использованы и сколь они дороги. К производственным факторам относятся компоненты, необходимые для производственной деятельности, а именно: рабочая сила, сельскохозяйственные угодья, природные ресурсы, капитал. Кроме того, в качестве производственного фактора можно рассматривать и наличие инфраструктуры как одного из важнейших элементов развития производства.

С точки зрения наличия факторов производства Россию можно считать очень богатой страной. Существование всех необходимых факторов производства является основным аргументом тех экономистов, которые продолжают считать Россию экономической сверхдержавой, способной быстро развиваться и успешно конкурировать с Западом.

Действительно, наличие большого запаса полезных ископаемых, земельных площадей, водных ресурсов — фактор, безусловно повышающий конкурентоспособность российской промышленности. Однако необходимо понимать, что эти конкурентные преимущества являются так называемыми преимуществами низкого порядка. Их легко потерять либо по причине конечности этих ресурсов, либо ввиду роста цен на них. Иными словами, преимущества низкого порядка — это преимущества с малой устойчивостью, не способные на долгое время обеспечить превосходство в соперничестве с конкурентами.

Российская промышленность обладает, в основном, преимуществами низкого порядка. И находятся они на грани исчезновения, причем не столько в физическом смысле (хотя и этот аспект нельзя сбрасывать со счетов), но, главным образом, по причине роста цен на эти ресурсы.

#### Энергетические ресурсы

В последнее время капиталоемкость нефте- и газодобычи, а также производства угля росла в нашей стране темпами, значительно опережающими рост

производства в этих отраслях. Кроме того, топливная промышленность стала требовать все большее количество инвестиционных ресурсов для поддержания уровня добычи: так, например, по заявлению руководителя департамента научно-технической политики и развития РАО «ЕЭС России» Анатолия Ливинского (сделанному 25 февраля 2003 г. на пресс-конференции, посвященной выставке «Энергия России»), потребность группы РАО «ЕЭС России» в инвестициях для модернизации и технического перевооружения электроэнергетики до 2010 г. может составить 25 млрд. долл.<sup>1</sup> По его словам, в эту сумму оцениваются инвестиции, необходимые группе для модернизации электроэнергетики с учетом продления ресурса оборудования. Основной вывод, который может быть сделан из анализа проблемы развития топливно-энергетического комплекса России, заключается в том, что наиболее сильное влияние на развитие энергетического комплекса оказывают инвестиционные ограничения, возможности которых прямо связаны с ценой на электроэнергию. Поэтому если существующая ценовая политика сохранится и впредь, электроэнергетика сможет обеспечить только пониженный уровень производства, предусмотренный энергетической стратегией.

## Сырье

Россия является уникальной страной, в которой добываются почти все виды полезных ископаемых, и их запасы достаточно велики. Однако необходимо различать понятия «наличие» и «эффективность». Эффективность производства и использования сырья зависит от трех основных факторов: технологии добычи, расположения месторождения и соответственно затрат на транспортировку сырья к потребителю и технологии переработки и использования сырья.

В эпоху планового ведения хозяйства экономическая целесообразность разработки того или иного месторождения напрямую связывалась со способностью рудодобытчиков поточным методом обеспечивать загрузку крупных перерабатывающих мощностей в условиях централизованного финансирования.

В настоящее время горняки продают рудоконцентраты металлургам по рыночной цене и восполняют запасы сырья из собственных или заемных средств, поэтому главным критерием целесообразности разработки месторождения становится эффективность рудодобычи. Технология добычи полезных ископаемых в России настолько устарела, что многие виды сырья оказываются низкосортными, бедными, загрязненными. Так, согласно данным Министерства природных ресурсов Российской Федерации, при существующих технологиях

<sup>1</sup> [http://www.eprussia.ru/newsar/archive\\_25022003.htm](http://www.eprussia.ru/newsar/archive_25022003.htm).

добычи в России экономически нецелесообразно разрабатывать от 30 до 70% разведанных запасов цветных металлов. Новые месторождения (особенно это относится к месторождениям топливных ресурсов), как правило, находятся в малонаселенных районах Сибири, что требует дополнительных затрат на инфраструктуру, ведет к росту транспортной составляющей в цене сырья. Все это удорожает конечную продукцию и является причиной ее низкой конкурентоспособности как на внутреннем, так и на мировом рынке.

Еще одним фактором, которому в большинстве случаев не придают у нас особого значения при анализе конкурентных преимуществ, являются все возрастающие потребности в затратах на природоохранные мероприятия, существенно удорожающие производство. В настоящее время проблемам охраны окружающей среды не уделяется должного внимания, хотя Россия по количеству вредных выбросов в атмосферу и по индексу парникового эффекта входит в десятку наиболее неблагоприятных стран. Остро стоит проблема сохранения лесного покрова, рекультивации земель, реализации отходов и др.

Кроме того, в России чрезвычайно мало средств выделяется на поддержание плодородности почвы, удобрений вносится значительно меньше, чем во всех развитых и во многих развивающихся странах мира. Подобные мероприятия требуют огромных капиталовложений. Ориентировочно потребность в средствах на восстановление и поддержание экологии составляет 200 млн. долл., что эквивалентно сумме средств, выделенных для реализации национальной программы «Повестка дня для России на XXI век». В этой программе сформулированы основные направления деятельности по переходу к модели устойчивого развития, предусматривающей применение технологий, позволяющих удовлетворять потребности людей без нанесения ущерба окружающей среде. В государственном бюджете России величина расходов на экологию традиционно мала — примерно 0,5% общей расходной части бюджета. Все это создает иллюзию дешевизны ресурсов, но в итоге ведет к их стремительному истощению.

### Рабочая сила

В настоящее время все еще сохраняются существенные различия в уровнях заработной платы в России и развитых странах Европы и США, и даже стран бывшего соцлагеря. По данным 2001 г. заработная плата в России ниже, чем в Словении, в 9,5 раз, Хорватии — 6,4 раза, Польше — 4,3 раза, Чехии — 3,7 раза<sup>2</sup>. Судя по всему, эти различия полностью исчезнут еще очень скоро. Хотя если

<sup>2</sup> [http://www.bereg.ru/sprav\\_info/bisnes/economy/statist.shtml](http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/economy/statist.shtml).

сравнивать недавние данные по заработной плате в различных странах Содружества, то в России она выше, чем в большинстве стран, в 2—2,5 раза и уступает лишь Казахстану<sup>3</sup>. При этом квалификация и образовательный уровень рабочей силы остаются пока достаточно высокими: почти треть населения, занятого в народном хозяйстве, имеет высшее или среднее специальное образование. Однако, по данным специалистов, с содержательной точки зрения уровень образования российской рабочей силы выглядит не столь впечатляющим, о чем свидетельствует, в частности, такой интегральный показатель, как средняя ожидаемая продолжительность обучения в течение предстоящей жизни для детей в возрасте 5 лет (этот индикатор аналогичен интегральному демографическому показателю средней ожидаемой продолжительности жизни).

По данному показателю Россия уступает всем странам ОЭСР<sup>4</sup>, кроме Мексики и Турции. Это обусловлено тем, что на всех уровнях образования до высшего (школа, начальное и среднее профессиональное образование) продолжительность обучения в России меньше, чем в соответствующих учебных учреждениях в развитых странах, что, разумеется, сказывается на качестве образования<sup>5</sup>.

Оценивая рынок труда в целом, специалисты характеризуют его как достаточно эффективный. «Имеющиеся трудовые ресурсы весьма интенсивно, по международным меркам, вовлекаются в экономику. При этом структура вовлечения рабочей силы в процесс общественного производства также соответствует стандартам эффективности: наиболее полно используются те сегменты рабочей силы, которые отличаются наибольшей производительностью (речь идет о таких рассмотренных выше стандартных характеристиках, как пол, возраст, тип поселения и образование).

В последние годы наблюдается быстрый рост часовой производительности труда, и к 2003 г. в несельскохозяйственном секторе экономики в целом она приблизилась к максимальному советскому уровню конца 1980-х гг. При этом в секторах, производящих рыночные товары (промышленность и строительство) и рыночные услуги (торговля, связь, транспорт и финансы), часовая производительность труда, по-видимому, уже заметно превысила советский уровень.

Однако не все так благополучно на рынке труда, как это кажется на первый взгляд. В экономике сохраняются две гигантские области неэффективности, а именно — производство квазирыночных услуг (ЖКХ, наука, здраво-

<sup>3</sup> <http://www.radiomayak.ru/schedules/61/2672.html>.

<sup>4</sup> ОЭСР — Организация экономического сотрудничества и развития.

<sup>5</sup> Полетаев А.В. Рынок труда и экономическая эффективность // 1000 лучших предприятий России. М.: Янус-К, 2003. С. 103.

охранение, культура и искусство, образование, госуправление) и производство квазирыночных товаров (сельское хозяйство). В этих секторах рыночные механизмы, обеспечивающие увеличение эффективности использования рабочей силы и производительности труда, по сей день отсутствуют вовсе или не получили достаточного развития в 1990-е гг. Именно эти секторы сдерживают рост эффективности экономики в целом и нуждаются в первоочередном реформировании<sup>6</sup>.

При этом необходимо понимать, что низкий уровень заработной платы является препятствием на пути расширения платежеспособного спроса — одного из основных параметров конкурентоспособности, и соответственно фактором, блокирующим развитие отечественной экономики, в значительной степени ориентированной на производство продукции для внутреннего потребления.

Отметим, что и в США, и в других промышленно развитых странах на протяжении практически всего XX столетия реальная заработная плата росла быстрее, чем производительность труда. Это создавало возможности для расширения внутреннего рынка и снимало остроту проблемы реализации. Обусловленный же этим фактором рост затрат компенсировался техническим прогрессом, вследствие чего расширение производства не сопровождалось ростом фондоемкости (в ведущих промышленных странах мира она с 1950-х гг. почти не изменилась).

На этой основе можно сделать вывод о том, что рост заработной платы — это объективный и необходимый для развития экономики процесс, в результате которого ликвидируются конкурентные преимущества низкого порядка. Однако поддержание качественного уровня рабочей силы — образование, квалификация — является залогом развития конкурентных преимуществ высокого порядка, и именно в этом направлении должны быть сосредоточены усилия правительства.

Таким образом, хотя на некоторый период времени основой конкурентных преимуществ российской промышленности может остаться дешевизна производственных ресурсов, но делать ставку на этот фактор в долгосрочной перспективе недальновидно. В сложившейся ситуации все большее значение приобретает не упование на “изначальное ресурсное богатство” России, а рациональный выбор тех конкурентных стратегий, которые могут реально помочь российским фирмам выжить и осуществить рыночную экспансию во все более усложняющейся среде, когда в нижнем ценовом сегменте непрерывно укрепляются позиции китайских производителей, а для выхода в верхний ценовой сегмент не хватает инвестиционных ресурсов.

<sup>6</sup> Полетаев А.В. Указ. соч. С. 118.

## 1.2

### Типология стратегий, используемых в деятельности коммерческих фирм

Определяя рекомендации по выработке новых конкурентных стратегий для российских фирм, необходимо прежде всего четко определить два понятия:

- 1) конкурентоспособность;
- 2) стратегия.

Как и у всякого сложного понятия, у термина “конкурентоспособность” есть множество толкований. Но в нашем исследовании, адресованном прежде всего фирмам переходной экономики России, мы будем исходить из понимания конкурентоспособности как **“стабильной возможности удовлетворять определенные запросы покупателей лучше, чем конкуренты и благодаря этому успешно продавать свою продукцию с приемлемыми финансовыми результатами”**.

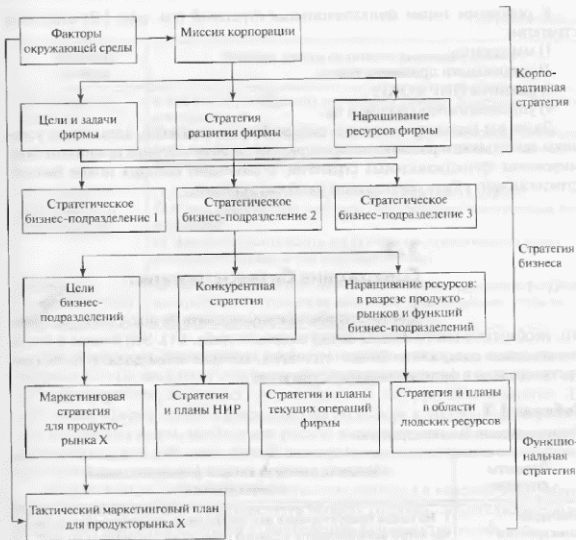
Для того чтобы дать определение понятия “стратегия”, необходимо сначала проанализировать, какие типы стратегии должна реализовать фирма, стремящаяся устойчиво и прибыльно функционировать и развиваться.

Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий (рис. 1.2):

- 1) корпоративные (общефирменные) стратегии;
- 2) бизнес-стратегии;
- 3) функциональные стратегии.

О корпоративной (общефирменной) стратегии необходимо говорить в том случае, если фирма представляет собой диверсифицированное образование, т.е. присутствует на различных рынках. В подобной ситуации выработать единую конкурентную стратегию практически невозможно, так как на каждом конкретном рынке приходится выстраивать стратегию с учетом его специфики.

В этом случае на первый план выходит задача внутрифирменного распределения ресурсов между различными направлениями бизнеса. Корпоративные (общефирменные) стратегии, безусловно, представляют сегодня большой интерес для России, так как они необходимы всем крупным финансово-промышленным группам, возникшим в стране после приватизации. Однако эти стратегии не относятся к теме данного исследования и поэтому далее нами рассматриваться не будут. Нас интересуют стратегии второго и третьего типа, т.е. *бизнес-стратегии и функциональные стратегии*.



**Рис. 1.2**  
Иерархия стратегий фирмы<sup>7</sup>

**Бизнес-стратегия** или **конкурентная стратегия** — это схема поведения фирмы на конкретном рынке, призванная обеспечить ей желаемые объемы продаж, прибыльность и темпы роста.

**Функциональная стратегия** — это схема решения фирмой на определенном рынке задач конкретного типа, возникающих при реализации ее конкурентной стратегии.

<sup>7</sup> Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. Marketing Strategy. Irwin, 1996.



К основным типам функциональных стратегий (см. рис. 1.2) относятся стратегии:

- 1) маркетинга;
- 2) организации производства;
- 3) развития НИР и ОКР;
- 4) управления персоналом и т.д.

Далее мы рассмотрим методы выбора бизнес-стратегий, адекватных условиям деятельности российских предприятий, а затем обсудим принципы формирования функциональных стратегий, с помощью которых новые бизнес-стратегии могут быть реализованы наиболее успешно.

### 1.3

#### Содержание бизнес-стратегии

Для того чтобы сформулировать бизнес-стратегию фирмы, необходимо найти ответы на ряд вопросов (табл. 1.1). Эти ответы и составляют основное содержание бизнес-стратегии, которое затем должно быть конкретизировано в функциональных стратегиях.

**Таблица 1.1**

Формирование бизнес-стратегии

Элементы стратегии	Вопросы, ответы на которые формируют данный элемент стратегии
Диапазон конкуренции	1. На каком продукторынке нам необходимо присутствовать, если мы хотим конкурировать в данной отрасли или на данном рынке? 2. Следует ли нам создавать новые товары для существующих клиентов или необходимо искать новых покупателей для существующих продуктов?
Цели и задачи стратегии	3. Какой объем или рост продаж необходимо обеспечить в соответствии с общими целями развития фирмы? 4. Что важнее для фирмы сегодня — создание новых товаров или максимальное расширение рынка? 5. Какого уровня прибыльности продаж надо добиться? 6. Каков желаемый уровень рентабельности капитала (инвестиций)? 7. Каких денежных потоков надо добиться? 8. Что необходимо сделать для укрепления конкурентных преимуществ?

20-1557

Окончание табл. 1.1

Элементы стратегии	Вопросы, ответы на которые формируют данный элемент стратегии
Распределение ресурсов	9. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между продукторынками? 10. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между различными функциональными подразделениями, чтобы реализовать стратегию более успешно?
Источники конкурентного преимущества	11. Каковы источники конкурентных преимуществ фирмы? 12. Сколь долго удастся сохранить существующие конкурентные преимущества? 13. Что необходимо сделать для укрепления существующих конкурентных преимуществ или обретения новых?
Источники синергетического эффекта	14. Можно ли обеспечить комбинированное использование ресурсов для продвижения товаров на различные продукторынки, чтобы на этой основе получить дополнительную выгоду?

Из 14 вопросов, приведенных в табл. 1.1, наиболее важными можно считать вопросы 11—13, поскольку ответы на них составляют основу для решения всех остальных проблем, связанных с формулировкой конкурентной стратегии. Для того чтобы сформулировать рекомендации по выбору конкурентных стратегий для российских фирм, необходимо прежде всего уточнить связь между типом имеющихся у той или иной фирмы конкурентных преимуществ и стратегией конкуренции, которую она может при этом выбрать.

Мировой опыт, описанный и проанализированный в классических работах профессора Гарвардского университета Майкла Портера, свидетельствует о наличии трех основных подходов к обеспечению конкурентоспособности:

- 1) превращение в изготовителя с самыми низкими издержками (стратегия лидерства в снижении затрат);
- 2) дифференциация товаров, направленная на создание у покупателей представления о существенных отличиях вашего товара от товаров конкурентов (стратегия дифференциации);
- 3) фокусировка на узкой нише рынка для обслуживания покупателей с четко выраженными особыми видами запросов (стратегия сфокусированной дифференциации).

Различные варианты конкурентных стратегий приведены в табл. 1.2.

**Таблица 1.2**

Содержание различных вариантов конкурентных стратегий\*

Характеристики конкурентных стратегий	Стратегия лидерства в снижении затрат	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированной дифференциации
Стратегическая цель	Завоевание большой доли рынка	Завоевание большой доли рынка	Завоевание узкой ниши рынка, где нужды и предпочтения покупателей существенно отличаются от других участников рынка
Основа конкурентного преимущества	Умение обеспечить более низкий, чем у конкурентов, общий уровень затрат	Способность предложить покупателям нечто <i>отличное</i> от товаров конкурентов	Более низкие издержки при удовлетворении запросов данной ниши рынка или способность предложить клиентам нечто специально адаптированное к их запросам и вкусам
Ассортимент производимой продукции	Добротный основной продукт с небольшим числом модификаций (хорошее качество при ограниченной возможности выбора для покупателей)	Много разновидностей товаров, возможности широкого выбора, упор на рекламу нескольких особо важных признаков дифференциации товара	Ассортимент ориентирован на удовлетворение особых запросов выбранного сегмента рынка
Основной принцип организации производственной деятельности	Постоянный поиск возможностей для снижения затрат без ущерба качеству и существенным параметрам товара	Поиск новых способов удовлетворения запросов покупателей	Индивидуализация товара в соответствии с особыми запросами покупателей избранной ниши рынка

\* Thompson A., Formby J. Economics of the Firm. N.Y.: Prentice-Hall International, 1993. P. 428.

Окончание табл. 1.2

Характеристики конкурентных стратегий	Стратегия лидерства в снижении затрат	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированной дифференциации
Основной принцип организации маркетинговой деятельности	Формирование спроса на товар таким образом, чтобы можно было и далее производить продукт с теми свойствами, которые обеспечивают условия для сохранения низких издержек	Наделение товара всеми свойствами, которые покупатель готов оплатить. Вниманию с покупателями премиальной цены для покрытия дополнительных затрат на обеспечение товара дополнительными свойствами	Акцентирование уникальной способности продавца удовлетворить крайне специфические запросы покупателя
Методы поддержания стабильности стратегии	Постоянное внимание поддержанию разумного соотношения "цена/качество". Все элементы политики фирмы направлены на поддержание превосходства над конкурентами по уровню затрат, что достигается планомерной работой по снижению издержек во всех сферах деятельности фирмы	Достоверное информирование покупателей о свойствах и преимуществах товара. Акцентирование постоянства усилий фирмы по совершенствованию товаров и использованию новейших научно-технических разработок для того, чтобы опережать конкурентов. Концентрация на нескольких главных отличительных свойствах товара с целью формирования репутации фирмы и авторитета фирменной марки	Сохранение верности клиентам из завоеванной фирмой ниши, чтобы иметь возможность и далее удовлетворять их потребности лучше, чем иные фирмы; борьба за поддержание имиджа фирмы и освоение других сегментов рынка и типов производимой продукции с целью обеспечить себе более широкий рынок сбыта

При более общем подходе можно выделить всего два типа конкурентных преимуществ:

- 1) пониженные издержки;
- 2) дифференциация товаров (специализация).

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, фирма должна быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному потребителю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

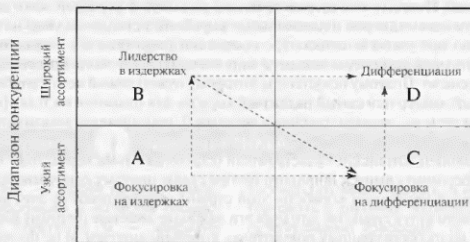
Действительно, если фирма создала интересную новинку, вызвавшую большой спрос, но плохо организовала производство, то затраты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими, и покупатели от него отвернутся. Если специалисты фирмы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но менеджеры фирмы не сумели найти умелых торговцев, способных его продать, то и в этом случае фирму постигнет неудача: неэффективные посредники для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо потребуют чрезмерно высокой торговой скидки, лишив фирму-производителя с таким трудом добытой прибыли, либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в конечном счете товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой фирме-изготовителю удалось достичь за счет удачной конструкции и эффективной технологии производства.

Не так однозначно, как может показаться на первый взгляд, и понимание сути другого типа конкурентных преимуществ — “дифференциации товаров” (специализации). Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определенного круга товаров, как можно было бы подумать, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирме необходимо научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Следует отметить, что фирма может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности с опорой лишь на один из видов конкурентных преимуществ: либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительно дешевой продукцией по сравнению с аналогичными изделиями других производителей; либо на дифференциацию товаров (специализацию), вызывая интерес у наиболее взыскательных и требовательных клиентов.

Попытка совместить указанные типы конкурентных преимуществ обречена на неудачу, что доказано многочисленными примерами.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, фирма может выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, нам необходимо ввести еще одно понятие — “диапазон конкуренции”, обозначающее широту той номенклатуры товаров, которую фирма способна и собирается изготавливать и продавать. С учетом этого параметра можно уже составить схему, объединяющую все основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности (рис. 1.3).



**Рис. 1.3**  
Основные типы конкурентных стратегий

Чтобы лучше понять смысл этих стратегий, рассмотрим их на примере рынка судостроения, где в соответствии с упомянутыми стратегиями действуют четыре группы производителей: японские фирмы, фирмы Южной Кореи, скандинавские корабельные и, наконец, судостроители из Китая.

Японские судостроительные фирмы действуют в соответствии со стратегией D — “уникальность и лидерство качества”. Это означает, что они производят продукцию высочайшего уровня качества, причем по широкой номенклатуре кораблей, а также научились изготавливать суда новых типов или с уникальными параметрами (известно, например, что именно Япония выступила пионером в области производства супертанкеров).

Естественно, что сходящие со стапелей японских верфей суда дороги, но это действительно лучшее, что может найти состоятельный покупатель, если он хочет приобрести корабль высшего качества или нестандартное судно.

Рядом с японскими судостроителями трудятся корабельщики Южной Кореи. Они также производят широкую гамму кораблей, но их стратегия конкурентной борьбы основана все же не на специализации, а на более низких издержках производства (стратегия В). Южнокорейские производители предлагают широкий ассортимент кораблей стандартного мирового уровня качества и со стандартной (т.е. существенно более низкой, чем у японцев) ценой.

Судостроители Скандинавии не могут позволить себе выпуск широкой гаммы кораблей — это было бы слишком рискованно при масштабе экономики этих стран. Поэтому они сосредоточились на выпуске кораблей всего двух типов: круизных лайнеров и ледокольных кораблей, т.е. сделали упор на специализацию при узкой номенклатуре продукции (стратегия С). Скандинавские корабельщики производят суда высшего мирового уровня в своих классах, и стоят они недешево. Поэтому покупатель, которому нужен самый комфортабельный круизный лайнер или самый надежный корабль для плавания во льдах (и который при этом не слишком стеснен в средствах), отправляется заказывать такое судно именно в Скандинавию.

И наконец, китайские судостроители (стратегия А). Их верфи тоже пока не могут обеспечить выпуск широкого набора судов, поэтому конкурентоспособность своей продукции корабельщики этой страны обеспечивают за счет выпуска небольшого круга судов, но зато суда эти наиболее дешевые и потому доступны самому малообеспеченному покупателю, который, впрочем, и не предъявляет особых требований к качеству.

Конечно, престижнее действовать в соответствии со стратегиями С и D, выступая в роли законодателя мирового технического прогресса. Но успешно конкурировать (даже на мировом рынке) можно и при стратегии А — если на целевом для фирмы товарном рынке имеется достаточное количество покупателей с крайне ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор же наиболее подходящей для фирмы стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями она располагает. Так, если у нее устаревшее оборудование, низкоквалифицированная рабочая сила и в портфеле конструкторов нет интересных технических новинок, но при этом не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то она может принять на вооружение стратегии А или В (в зависимости от того, сколь широкую номенклатуру товаров она способна производить).

Если же сырье и материалы обходятся фирме очень дорого, но зато у нее есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изо-

бретения, а работники обладают высокой квалификацией, то она может попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска уникальных товаров или с таким высоким уровнем качества, который окупит в глазах покупателей даже высокую цену (стратегии С и D).

Естественно, что фирма вовсе не обязана всегда придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии конкуренции. Начав, допустим, со стратегии А, т.е. освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу покупателей, фирма дальше может попытаться освоить другую стратегию. Если она при этом пойдет по пути расширения своего ассортимента, сохраняя столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества, то придет к стратегии В, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности активов). Этой стратегии сейчас, например, успешно придерживается Китай, увеличивающий ежегодно свой экспорт на 30% и уже заполнивший мировые рынки дешевыми моделями одежды и обуви умеренно стандартного качества.

### Бизнес-пример 1 Компания "ИКЕА" \*

"ИКЕА" — яркий пример компании, выбравшей в качестве бизнес-модели стратегию В — широкий ассортимент продукции с низкими издержками, а следовательно, и ценами. Вот лишь небольшой отрывок из интервью с руководителями компании Йоханнесом Стенбергом и Леннартом Дальгренем.

**Й. С.:** Наша компания существует уже 50 лет. Она обладает многолетним опытом борьбы с конкурентами, которые неоднократно пытались "убить" компанию. За этот долгий период мы совершенно четко осознали, что если будем заниматься тем, что

хорошо научились делать, а именно, торговать в розницу мебелью и сопутствующими товарами, то всегда



будем добиваться успеха. Если же мы решим тем или иным образом отойти

\* См.: В рамках концепции // Искусство управления. 2000. № 4.



от наших принципов, то результаты ухудшатся, цены поднимутся, и покупатели покинут наши магазины.

В компании есть документ, который называется "Заповеди торговца мебелью". Он был составлен лично основателем "ИКЕА" Ингваром Кампрадом. Первая заповедь звучит так: "Ассортимент — это наше лицо". Покупатели в полной мере ощущают справедливость этого утверждения, когда приходят в наш магазин. Мы продаем то, что по-настоящему необходимо. В наших магазинах можно найти рамки, наклейки, постеры, декоративные товары, но это не главное. Людям нужно на чем-то спать и где-то хранить свои вещи. Поэтому мы предлагаем фантастический выбор диванов и кроватей, фантастический выбор шкафов.

Еще один важный фактор — доступные цены. Они действительно столь доступны, что даже мы с вами — люди с тощими кошельками — можем позволить себе приобрести эту мебель. Во всем мире люди постепенно становятся все богаче и богаче. У них появляются деньги, и они переезжают с периферии в большие города, такие, как Лондон или Париж. Но вскоре обнаруживают, что жизнь в больших городах дороже, и денег опять не хватает. Пусть они в десять раз бо-

гаче, чем средний москвич, все равно перед ними стоят те же проблемы. Они живут на тех же 52 кв. м, что и простые жители Москвы. Они так же ограничены в средствах, хотя и могут позволить себе заплатить более высокую цену, чем россияне. Чтобы служить интересам общества, нужно постоянно адаптировать цены к возможностям покупателей.

**Расскажите о ваших принципах ценообразования?**

**Л.Д.:** Мы удерживаем и будем удерживать низкие цены в России несмотря на то что это несколько увеличивает срок окупаемости. Такова наша рыночная политика. Сначала мы определяем цены исходя из рыночных условий, а затем пытаемся уменьшить затраты до уровня, позволяющего нам получать прибыль.

Как определяется цена на продукт? Все начинается с исследования рынка. Мы разбиваем каждый продукт на функции. Для каждой функции мы определяем цену на наш товар как самую низкую на локальном рынке. "ИКЕА" поступает так на всех рынках и не в моих силах изменить эту практику. Если в дальнейшем окажется, что кто-то из конкурентов в состоянии снизить цены, мне придется сделать такой же ход и затем найти способ снизить себестоимость.

Ситуация, складывающаяся на российских автомобильных заводах "Москвич" и ВАЗ, и бизнес-стратегии, которые ими избраны, позволяют позиционировать их как стратегии типа А, характеризующиеся низкими издержками и соответственно ценами по сравнению с ценами на автомобили аналогичного класса иностранного производства. Об узости ассортимента в данном случае можно говорить достаточно условно: это более характерно для завода "Москвич", чем для ВАЗа, стремящегося перейти от стратегии А к стратегии В.

Переход этот далеко не всегда проходит успешно, так как расширяя линейку товаров и пытаясь улучшить качество выпускаемых автомобилей, завод не может сохранить низкие издержки и цены. По факту пытаясь перейти к стратегии В, ВАЗ вторгается в квадрант D, не имея для этого достаточного запаса по уровню качества продукции. К чему это приводит — известно: кризис перепроизводства и политики реализации, постепенно назревавший на крупнейшем российском автомобильном предприятии, осенью 2002 г. получил логическую развязку — с 26 октября по 9 ноября был остановлен главный конвейер завода. До этого конвейер на Волжском автозаводе останавливался лишь

в 1998 г. Тогда также наблюдался всплеск продаж иномарок, и перепроизводство "Жигулей" составило примерно 50 тыс. машин. Но грянувший вскоре кризис вновь сделал продукцию ВАЗа востребованной и на некоторое время избавил вазовцев от проблем со сбытом. Член правления одного из крупнейших дилеров ВАЗа — компании "Автомир" — Алексей Проскураков так прокомментировал журналу "Эксперт" сообщение из Тольятти: "Мы считаем это решение грамотным и совершенно некризисным ходом коммерческой структуры. Надо разобраться с товарными запасами, скорректировать программу производства. Мы видим, что емкость рынка по вазовским моделям в этом году снизилась в Москве с обычного объема в 12—14 тыс. машин в месяц где-то на 10%. Похожая ситуация и в других регионах. Поэтому уменьшение годового производства на 25 тыс. автомобилей, а это всего 3% от мощностей ВАЗа, не столь существенно. Тем более что на заводе обещают за эти две недели кое-что предпринять для повышения качества продукции".

Новейшая история этого предприятия свидетельствует о том, что его руководство умеет считать деньги и просчитывать комбинации, их приносящие. Особенно это проявилось по-

\* См.: Безверхов А. Экстренное торможение // Эксперт. 2002. № 39. 21 октября.

сле кризиса 1998 г., из которого ВАЗ извлек максимальную выгоду. Тогда ставшие недорогими из-за девальвации рубля "Жигули" и "Лоды" быстро заполнили ниши, освободившиеся от иномарок. Оно и понятно: цены на "десятки" упали с 8 до 4 тыс. долл., а заднеприводные "семерки", которые продавались по 5,5 тыс. долл., подешевели почти на 3 тыс. Затем с каждым годом в Тольятти только наращивали их выпуск, выйдя в итоге на рекордные объемы, для чего было задействовано даже опытное производство. В 2001 г. на долю Волжского завода пришлось уже 75% выпуска всех отечественных автомобилей и 48% российского рынка. (В этот момент бизнес-стратегию ВАЗа можно было четко позиционировать, как стратегию В.)

Что касается самой продукции ВАЗа, то новинки действительно появлялись, но главным образом в виде модернизированных "Самар" и во многом устаревших по сравнению с западными моделями "десяток". На отечественном "безрыбье" они стали популярными и постепенно их доля достигла 2/3 от общего объема продукции завода. При этом нужно учесть, что себестоимость выпуска новых моделей и стареньких "пятерок" разнится на считанные проценты, в то время как их отпускные цены отличаются в несколько раз, что делает первые чрезвычайно рентабельными. Не случайно сейчас ВАЗ активно реализует программу полного снятия с производства всех

старых, еще "фиатовских" заднеприводных моделей и передачи их сборки на СеАЗ и "Иж-Авто", что позволит ему полностью сосредоточиться на производстве высокодоходных моделей.

Весной и летом 2002 г. почти все российские автозаводы во главе с ВАЗом поднимали отпускные цены, что к осени привело к снижению темпов продаж и затовариванию складов дилеров. Так что последние вынуждены были в сентябре встретиться для выработки согласованной ценовой политики и вместе с тем снизить объемы заказов. В итоге к началу октября на ВАЗе оказались выкупленными вперед только 60% запланированных к выпуску машин, хотя прежде все месячное производство по условиям договоров продавалось заранее.

Даже зная это, ВАЗ не собирался идти на снижение цен. "Об этом не может быть и речи", — категорично заявил журналистам Владимир Каданников 23 сентября на открытии СП с "General Motors". Однако "подвинуться" автогиганту все же пришлось — сначала дилерам разрешили выкупить октябрьские машины по июньским ценам, затем Волжский завод взял на себя расходы по доставке своих автомобилей в Москву, а также пообещал дилерам начать возмещение затрат по гарантийным ремонтам.

Но переломить ситуацию подобные уступки не смогли, и кризис перепроизводства на крупнейшем отечественном автозаводе все-таки случил-

ся. Дальнейшее развитие событий, да и судьба предприятия в значительной степени зависят от того, как быстро менеджмент ВАЗа сумеет освободиться от ощущения собственной ис-

ключительности и непопулярности и вступить в жесткую конкурентную борьбу с пришедшими в Россию иностранными производителями и импортерами.

Выше мы уже упоминали о том, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы:

- 1) преимущества низкого порядка (дешевые ресурсы);
- 2) преимущества высокого порядка (уникальные ресурсы и товарная марка).

В настоящее время многие российские фирмы обладают преимуществами только низкого порядка, что не сулит им устойчивой конкурентоспособности. И уже первые годы функционирования приватизированных предприятий в рыночной среде показали, что больший успех приносит в России опора на конкурентные преимущества высокого порядка, например, хорошую репутацию фирмы.

### Бизнес-пример 3 АО "Большевик"

АО "Большевик" действует на одном из наиболее конкурентных российских рынков — рынке кондитерских изделий. После либерализации внешней торговли в 1992 г. этот рынок был вначале практически полностью захвачен иностранными фирмами, и российские кондитерские изделия почти исчезли с прилавков магазинов. Все это полностью относится и к АО "Большевик", хотя это предприятие в СССР считалось одним из лучших и его продукция пользовалась большим успехом у покупателей и продавалась всегда хорошо. Тем не менее объем

продаж АО "Большевик" в период с 1990 по 1996 г. снизился вдвое. Спад составлял в среднем 14% в год\*.

В 1994 г. компания "Большевик" стала частью Группы предприятий "Danone". Ее владельцы сменили менеджмент компании и поставили перед ним задачу вывода предприятия из кризиса. Руководством АО была разработана стратегия реструктуризации и восстановления конкурентоспособности. Центральными элементами этой стратегии стали:

- создание коммерческого отдела;
- создание отдела маркетинга;

\* Рыбак С. Третью жизнь Яков Иоффе решил прожить сладко // Капитал. 1997. 12—18 ноября.



- упор на качество продукции;
- рационализация ассортимента в соответствии с предъявляемым спросом.

При этом основной упор был сделан на известность торговой марки

“Большевик” среди покупателей. Именно на это была нацелена вся рекламная стратегия, построенная на слогане “Вкус, знакомый с детства”. В сочетании с мероприятиями по изменению ассортимента и улучшению упаковки это дало хороший эффект. В настоящее время объемы продаж АО “Большевик” растут практически теми же темпами, что в среднем по отрасли пищевой промышленности. Рентабельность активов по итогам 2002 г. несколько ниже, чем в среднем по отрасли — 7,7% против 9,1%, однако показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов, финансовую устойчивость и хозяйственную активность, значительно выше (см. табл.).

Показатели	ОАО с иностранными инвестициями “Большевик”	В среднем по пищевой промышленности
Рост выручки в 2001—2002 гг.	0,92	1,18
Рост выручки в 1999—2002 гг.	1,97	2,23
Производительность труда, тыс. руб./человек	1228	1039
Рентабельность активов, %	7,7	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	8,7	20,2
Затраты на рубль, руб./руб.	0,64	0,78
Средний коэффициент текущей ликвидности за период	3,52	1,17
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами в среднем за период	0,71	—0,11
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	0,85	3,28
Коэффициент общей оборачиваемости активов	1,66	1,58
Изменение чистых активов	1,03	1,19

Возвращаясь к результатам анализа, проведенного выше, мы неизбежно приходим к выводу, что большинство российских промышленных предприятий не может принять на вооружение в качестве долгосрочных ни стратегию А, ни стратегию В, основанные на низких издержках производства.

Это связано с тем, что существующие сейчас преимущества по уровням затрат связаны с дешевизной ресурсов, что, как известно, является преимуществом низкого порядка, а поэтому со временем будут исчерпаны. Большинство отечественных предприятий не обладают технологиями и организацией производства, обеспечивающими преимущество перед конкурентами по уровню затрат. Так обстоят дела даже в бывшей оборонной промышленности, всегда являвшейся техническим лидером советской экономики.

На предприятиях оборонного комплекса есть объективная возможность придерживаться бизнес-стратегии С или даже D. Эти предприятия практически никогда не фокусировались на снижении затрат, так как работали на госзаказ, но при этом, как правило, производили уникальную продукцию. Вследствие экономических преобразований предприятия ВПК потеряли гарантированный рынок сбыта и в начале 1990-х гг. многие из них либо закрылись, либо попытались перейти на выпуск гражданской продукции.

Как отмечает один из ведущих отечественных экспертов по проблемам оборонной промышленности и конверсии В. Рассадин, предприятия этой отрасли были мало способны к эффективной конкуренции в силу следующих причин<sup>9</sup>:

1) организация производства на оборонных предприятиях была основана на принципе "натурального хозяйства", что вело к загрузке вспомогательных производств (изготовление метизов, инструментов, тары и др.) с использованием "оборудования не более чем на 30% и с издержками, превышающими на два порядка аналогичные показатели крупносерийных производств";

2) высокий уровень качества продукции обеспечивался не за счет применения передовых технологий, а преимущественно за счет высочайшей квалификации исполнителей, их индивидуальных качеств, что порождало необходимость в завышении уровня оплаты труда как средства сохранения кадров и вело к росту затрат на выпуск продукции;

3) завышение накладных расходов, достигающее 500—800% и более (по отношению к заработной плате) и обусловленное наличием избыточных производственных площадей, оборудования, численности высококвалифицированных кадров.

<sup>9</sup> Рассадин В.Н. Оборонная ориентация промышленного производства // Вопросы прогнозирования. 1996. № 2. С. 19—21.

Это означает, что маржинальные затраты на увеличение выпуска гражданской продукции даже у наиболее благополучных с точки зрения технической оснащенности предприятий российского ВПК неизбежно будут выше, чем у их конкурентов (особенно зарубежных). А потому конвертируемым предприятиям ВПК, равно как и большинству других российских промышленных предприятий (хотя исключения, конечно, существуют) опасно стремиться к освоению той стандартной продукции, на рынках которой они столкнутся с ценовой конкуренцией, т.е. получат шансы на сбыт лишь при достижении более выгодного покупателям соотношения «цена/полезность».

Отсутствие опыта изготовления подобной продукции, с одной стороны, и высокие издержки производства — с другой, приводят к тому, что, как правило, такая продукция проигрывает конкуренцию западным аналогам, которые превосходили ее по дизайну, а часто и по цене. В терминах бизнес-стратегий причины неудачи российских предприятий оборонного комплекса при переходе на гражданскую продукцию состоят в том, что производя стандартную продукцию, не требующую слишком высокого качества, российские предприятия продолжали придерживаться бизнес-стратегий С или D, в то время как при производстве подобной стандартной продукции нужно придерживаться бизнес-стратегий А или В (иностранные конкуренты на них и ориентировались). В результате для многих предприятий военно-промышленного комплекса переход на выпуск конверсионной продукции не стал репетом выживания.

Шансы на успешное продвижение своей продукции на рынки российские предприятия будут иметь лишь в том случае, если смогут действовать в соответствии с охарактеризованными выше стратегиями С или D, т.е. сделают упор на завоевании узких ниш рынка за счет предложения покупателям из этих ниш продукции с особыми свойствами, существенно отличающимися ее от товаров конкурентов. Это потребует от многих российских предприятий кардинального изменения модели научно-технической и коммерческой политики и изобретения нетрадиционных концепций продвижения своих товаров на рынок.

В противном случае остается только два варианта развития — работать над снижением издержек производства и выпускать стандартную продукцию с низкими издержками (стратегии А и В) или закрываться. Многие предприятия машиностроительного комплекса смогли освоить стратегии А и В с помощью иностранных инвесторов, наладивших в России сборочные производства продукции своих брендов. Однако значительную часть машиностроительных предприятий, специализировавшихся в прошлом на производстве продукции военного назначения, пришлось закрыть.

Одним из ярких примеров трансформации предприятия ВПК является Ленинградское объединение механики и оптики («ЛОМО»).

Би  
рос  
про  
ко-л  
ных  
при  
стве  
кто  
ко н  
рын  
руко  
ние  
тов  
тем,  
фото  
ны ф  
Ази  
боле  
низк  
Т  
"ЛО  
на на  
не и  
лучш  
 сосре  
цинс  
ния, п  
на об  
сти с  
дифф  
шени  
собнс  
ружи

## Бизнес-пример 4 ОАО "ЛОМО" \*

ОАО "ЛОМО" — крупнейшая российская компания, занимающаяся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов. В свое время это предприятие выпускало в большом количестве фотоаппарат "ЛОМО-компакт", который успешно продавался не только на отечественном, но и на мировом рынке. Однако несколько лет назад руководство "ЛОМО" приняло решение прекратить выпуск фотоаппаратов вообще. Это аргументировалось тем, что мировой и российский рынки фотоаппаратов полностью захвачены фирмами из стран Юго-Восточной Азии, предлагающими аппаратуру более высокого качества по более низким ценам.

Таким образом, руководство "ЛОМО" сочло, что компания обречена на ценовую конкуренцию, в которой не имеет шансов на победу. И потому лучше вообще уйти с данного рынка, сосредоточившись на выпуске медицинского и лабораторного оборудования, где "ЛОМО" может рассчитывать на обеспечение конкурентоспособности своих товаров на основе стратегии дифференциации. Однако данное решение было ошибочным в силу способности менеджеров "ЛОМО" обнаружить реально возникающую на миро-

вом рынке узкую нишу, где именно эти фотоаппараты имели преимущественные шансы на сбыт.



возникновение этой ниши было связано с появлением в ряде стран мира Ломографического общества, в состав которого вошли поклонники фотоаппарата "ЛОМО-компакт", использующие его для создания так называемой ломографической фотоживописи (выставки таких "картин", состоящих из большого числа маленьких фотографий, сделанных "ЛОМО-компактом", прошли уже в ряде стран Европы). Руководители Ломографического общества по существу провели кампанию по продвижению данного фотоаппарата на мировой рынок — вместо маркетологов "ЛОМО" — и добились большо-

\* См.: Кошнова Е. В порядке самонаведения // Коммерсантъ-Деньги. 2002. № 41. 17 октября.



го успеха, сформировав новую нишу рынка со специфическими запросами покупателей. В этой ситуации руководство "ЛОМО" было вынуждено аннулировать решение о прекращении выпуска фотоаппарата "ЛОМО-компакт".

Невероятный успех "ЛОМО-компактов", поначалу воспринимавшийся на "ЛОМО" как подарок, в последние годы стал тяготить питерских производителей. "Эта раскрутка помогла нам выжить в совсем трудные годы, — рассказал Лазарь Залманов, заместитель директора по связям с общественностью "ЛОМО", — теперь мы обнаружили, что рекламная активность «ломографов», которые популяризируют аппарат по всему миру, нам даже мешает. Они, конечно, не сознательно мешают, но так получается. "ЛОМО" сегодня — нарицательное понятие, и за границей все знают, что это такой фотоаппарат. Зайдите на [lomo.com](http://lomo.com) и попадете на сайт «ломографов». Однако фотоаппараты никогда не были нашей основной продукцией". Действительно, основной продукцией "ЛОМО" всегда были головки самонаведения, прицелы, приборы наблюдения и другая оптика для армии. В советские годы фотоаппараты, как и другие товары народного потребления, только маскировали настоящее назначение предприятия. "ЛОМО" делало еще "лучшие в России точилки" и медицинскую технику (эндоскопы, микроскопы), в частности любимое "изделие" всего объединения — аппарат "Эректон", механическое соору-

жение на пружинках для поддержания эрекции. Предприятие и сейчас выпускает немало "гражданской" продукции, например, медицинскую технику для внутреннего рынка и сканеры для Центризибиркома. Последняя разработка — очки ночного видения для велосипедистов под названием "buba-buba" (по-немецки так кричит сова, а очки делаются по заказу германской фирмы "Eurus Global Gate"). Если испытания пройдут успешно, "ЛОМО" будет производить 90 тыс. "buba-buba" в год.

Но приоритет остается за специзделиями. В оборонных цехах всегда чуть выше зарплата, лучше специалисты. По итогам 2000 г. 49% финансовых поступлений "ЛОМО" — от военных экспортных заказов. Основные доходы приносит головки самонаведения к комплексам "Игла" и "Краснополье", которые дешевле "стингеров" и активно продаются в азиатские страны.

Таким образом компании "ЛОМО", как по выпуску гражданской, так и по производству военной продукции, удается удерживаться в рамках бизнес-стратегии С. Однако для этого приходится не только решать проблемы, связанные с маркетинговой стратегией, — поиском рынков сбыта, определением параметров продукции, необходимой потребителю, и т.д. Важной задачей является также сохранение и наращивание факторов конкурентоспособности, позволяющих компании работать в рамках бизнес-стратегий, ориентированных на

высокое качество и уникальные свойства продукции. И главным фактором здесь, безусловно, является высокая квалификация рабочей силы.

“Наша главная проблема сейчас — рабочие. Из двадцати четырех тысяч осталось шесть с половиной. Все самые высококвалифицированные рабочие и конструкторы — предпенсионного возраста. Шлифовщиков одна бригада осталась, и где их брать — непонятно”, — сокрушается Лазарь Залманов. Рынка труда квалифицированных ра-

бочих в Санкт-Петербурге действительно нет, в последнее время директора всех заводов перестали сетовать на нехватку денег и говорят только о дефиците рабочей силы. Компания “ЛОМО” вынуждена конкурировать с энергетиками и судостроителями, которые имеют многолетние экспортные заказы и способны платить более высокую заработную плату. Поэтому “ЛОМО” активно сотрудничает с провинциальными предприятиями, размещая часть своих заказов там.

Следует упомянуть, что предприятия вовсе не обязательно должны придерживаться какой-либо одной бизнес-стратегии, они могут сочетать различные стратегии, тем самым создавая основу для перехода от одной стратегии к другой.

## Бизнес-пример

### 5

## Компания “Рокопор” \*

Компания “Рокопор” сегодня — ведущий производитель косметики для волос на российском рынке с оборотом 12,7 млн. долл. в год. По данным компании, она контролирует 6,7% этого рынка, уступая только западным производителям “Wella”, “Schwarzkopf”, “L’Oreal” и “Londa”.

До недавнего времени компания “Рокопор” производила недорогую краску стоимостью в розницу около 30 руб. Сегодня она меняет свою стратегию, осваивая новую технологию работы с более дорогими бренда-

ми, и планирует завоевать симпатии платежеспособных потребителей с помощью новой линейки продукции (в которую помимо краски войдет и декоративная косметика) под торговой маркой “Ladies Night”. Руководители ОАО “Рокопор” рассчитывают, что через год на компанию будет приходиться 45% от общего объема продаж.

Когда после дефолта 1998 г. западные компании сократили свое присутствие на российском рынке, ОАО “Рокопор” (как и многие другие рос-

\* См.: Верб Ф. Таблица красоты // Компания. 2002. № 32. 26 августа.

сийские компании) начало производить "много и дешево". Но эта тактика уже к концу 1999 г. стала неактуальной. Во-первых, покупательская способность населения (а значит, и спрос на более дорогие марки) начала восстанавливаться; во-вторых, вместе с "Роколором" на ниве дешевой косметики трудилось множество мелких российских, польских и болгарских компаний, конкурировать с которыми становилось все сложнее и накладнее.



Именно тогда Владимир Самохин, владелец и генеральный директор ОАО "Роколор", задумался о том, что пора выходить на рынок более дорогих продуктов. При этом компания столкнулась с двумя проблемами. Первая — из разряда имиджевых. "Увидев на упаковке "Ladies Night" название "Роколор" — производителя недорогой краски — потребитель,

скорее всего, за те же деньги приобретет импортную краску", — заметил Андрей Бурла, директор направления розничной продукции немецкой косметической компании "Londa".

"Одной компании тяжело находиться сразу в нескольких ценовых сегментах: потребители не поймут", — считает Дмитрий Рожнов, коммерческий директор компании "Руссвелл", представительства немецкой компании "Wella".

Самохин попробовал обойти препятствие следующим образом: "Нужно «оторвать» название компании «Роколор» от ассоциаций с недорогим продуктом", — решил он. Для того чтобы уничтожить эту порочную связь, глава ОАО "Роколор" первым делом удалил название компании из названия продукта, а затем разработал несколько более дорогих марок в среднем ценовом сегменте. В июле компания заменила недорогую краску "Роколор-стиль" на новую марку "La Donna", а в августе вывела линии более дорогих красок "Мультишелк" и "БиоТОН".

Но все эти действия были лишь предлюдей главным событием — выпуском первой для "Роколора" серии дорогой косметики "Ladies Night" (краска для волос этой марки, например, будет стоить в розницу 180 руб.). И здесь компания вплотную подошла к еще одному препятствию — отсутствию средств на раскрутку дорогого бренда. Ведь "Роколор" собирается кон-

кур  
мон  
"Sch  
собн  
ини  
вли  
след  
пани  
потр  
а на  
воло  
У  
Теле  
прод  
то: п  
стои  
моу  
прих  
стави  
Д  
ниче  
прод  
прод  
нить  
keting  
дустр  
прод  
развл  
каз п  
клях  
В  
да б  
"Ladi  
беж  
реш  
кое ж  
одно  
ра со  
имел

курировать с такими косметическими монстрами, как "L'Oréal", "Garnier", "Schwarzkopf & Henkel" и "Wella", способными поддержать свои брендовые инициативы серьезными финансовыми вливаниями. Например, по данным исследовательской компании RPRG, компания "Schwarzkopf" в 2001—2002 гг. потратила на рекламу 12,4 млн. долл., а на ТВ-кампанию только красок для волос — 2,8 млн. долл.

У "Роколора" таких денег не было. Телевидение как способ продвижения продукции на рынок было отвергнуто: по мнению Владимира Самохина стоимость стандартного набора промоушн-акций, где львиная доля затрат приходится именно на ТВ, может составить 3—5 млн. долл.

Для решения задачи "Как с ограниченным бюджетом на рекламу и продвижение наладить сбыт дорогого продукта" "Роколор" решил применить технологию "entertainment marketing" — использование каналов индустрии развлечений в продвижении продукта, например, спонсирование развлекательных мероприятий и показ продукта в кинофильмах, спектаклях и т.д.

В основу концепции нового бренда было положено название пьесы "Ladies Night", которая идет за рубежом (в Париже, Нью-Йорке). Было решено присвоить новой краске такое же название, а по пьесе поставить одноименный спектакль. Его премьера состоялась в театре "Сатирикон" и имела большой успех. "Ladies Night"

позиционируется как спектакль "только для женщин": шестеро из семи актеров, задействованных в "Ladies Night", — мужчины. Через месяц после премьеры в продажу должна была поступить краска для волос "Ladies Night", а в декабре — декоративная косметика (заказы на ее производство "Роколор" размещает в Италии).

Параллельно для поддержки новой торговой марки были созданы Интернет-портал и горячая телефонная линия. Содержание сайта пока посвящено только спектаклю, но к концу года руководители ОАО "Роколор" планируют оставить для этой информации одну из страниц сайта, а остальные посвятить косметике под тем же брендом. Рекламу новой косметической линии "Роколор" собирается вложить в уста "звезд" спектакля. Компания также планирует поддержать марку наружной рекламой и рекламой в СМИ. На все рекламные акции компания выделила 1,2 млн. долл.

По замыслу создателей в серию "Ladies Night" войдут 11 косметических продуктов (краска для волос, декоративная косметика). Компания планирует стимулировать продажи, создав классификатор из четырех женских образов: "Светлая", "Яркая", "Натуральная" и "Контрастная". Упаковки продуктов будут содержать специальные таблицы цветов, облегчающие подбор других продуктов для нужного образа. За счет продаж продукции серии "Ladies Night" компания планирует удвоить оборот за полгода.

Существуют в России и примеры, когда фирмы создавались, сразу ориентируясь на стратегии типа С и D. Такой фирмой, например, является одна из крупнейших и влиятельнейших в Москве строительных компаний "Ингеоком".

Бизнес-пример

6

АО "Объединение «Ингеоком»"

### Ориентация на сложность

За 14 лет своего существования "Ингеоком" построил около сотни объектов различного масштаба в 12 странах мира. Ко многим из них применим эпитет "самый" — самый большой в Европе торгово-развлекательный комплекс; самый большой городской котлован в мире; самая сложная эстакада в городе. Основатель и президент АО "Ингеоком" любит сложные задачи. В "Ингеокоме" работают более 6 тыс. человек. Компания строит объекты, суммарная стоимость которых переваливает за миллиард долларов.



Свою деятельность АО "Ингеоком" начинало в помещении площадью 18 кв. м, имея штат из четырех человек. С самого начала "Ингеоком" специализировался на проектировании особо сложных объектов. По-

скольку подавляющее большинство строительных предприятий советской эпохи оказались неспособны работать в нетипичных условиях, "Ингеоком" получил несколько крупных строительных подрядов. В начале 1890-х гг. "Ингеоком" стал активно работать за границей. Всего за четыре года, с 1991 по 1995 г., компания выиграла несколько тендеров на строительство объектов различной сложности за пределами России. Объединение "Ингеоком" выполняло реконструкцию зданий и подземных сооружений в Австрии; укрепляло основание королевского замка в польском Кракове; пробивало тоннель сквозь Анды в Перу (проект не завершился) и участвовало в строительстве подземного паркинга в Ватикане. Объем этого не самого крупного из зарубежных тендеров "Ингеокома" оценивался в 15 млн. долл.

Однако победы в тендерах давались компании нелегко. Как рассказывали коллеги главы "Ингеокома", компании порой приходилось соглашаться на самые невыгодные условия ради получения подрядов. Но в тот

\* См.: Муртазев Э. Вождь "Ингеокома" // Компания. 2001. № 39. 15 октября.

моме  
вых,  
валю  
загру  
нет х  
виях  
логич  
мене  
благо  
резко  
миро  
фирм  
Итали  
Бельг  
это э  
кий о  
проц  
для в  
Миха  
тель  
листь  
Если  
мал п  
вых р  
там ст  
О  
работ  
бенно  
чают  
рынке  
сложн  
техно  
вало  
ров и  
выпол  
ализа  
но ко  
интер

момент зарубежные тендеры, во-первых, давали необходимую и ценную валюту, а во-вторых, обеспечивали загрузку мощностей. Как говорится, нет худа без добра: в жестких условиях "Ингеоком" улучшил свое технологическое оснащение и перестроил менеджмент и маркетинг. Во многом благодаря этому "Ингеоком" смог резко расширить свое присутствие на мировых рынках. Представительства фирмы открылись в США, Португалии, Италии, Польше, Израиле, Зимбабве, Бельгии. "Возможно, кто-то назовет это экзотикой, но в мире идет жесткий отбор профессионалов, и в этом процессе, как правило, нет места для вкусовщины и эмоций, — говорит Михаил Рудяк, президент и основатель "Ингеокома". — Наши специалисты работали в Конго и Сенегале. Если бы «Ингеоком» не предпринимал постоянных усилий по поиску новых рынков, то вряд ли сегодня мы бы там строили".

Одновременно компания активно работала на российский рынке, особенно в столице. При этом, как отмечают эксперты, "Ингеоком" занял на рынке своеобразную нишу. Обладая сложными, а порой и уникальными технологиями, объединение выигрывало большинство московских тендеров и конкурсов. Фирма выполняла и выполняет специальные проекты, в реализации которых с нею просто трудно конкурировать. В числе наиболее интересных работ, проведенных объ-

единением "Ингеоком" в середине 1990-х гг. в столице, — реконструкция участков Канала им. Москвы, Мало-го театра, Дома-музея А.С. Пушкина, строительство комплекса на Манежной площади. В числе объектов реконструированный Казанский кремль, гостиница двор в Казани, участки тоннеля метро в Новосибирске и Вилюйская ГЭС в Якутии. За 14 лет работы штат компании вырос с 4 человек до 6 тыс. сотрудников.

Секрет своих побед на конкурсах и тендерах Михаил Рудяк объясняет просто: "Наши цены значительно ниже, чем у конкурентов. Однако при этом мы обеспечиваем высокое, конкурентное качество строительства. У меня есть правило: норма прибыли не должна превышать 20%. А на таких принципах в строительном бизнесе сегодня, увы, работают немногие". Слова президента "Ингеокома" подтверждает один из его партнеров — руководитель департамента инвестиционной политики строительства Москвы Леонид Краснянский: "Рудяк чрезвычайно обязательный человек. Он всегда держит слово — строит и хорошо, и дешево".

Впрочем, строить дешево и хорошо у Рудяка (который является кандидатом технических наук) получается во многом благодаря уникальным технологиям. "Ингеоком" активно инвестирует в научно-исследовательские разработки. К примеру, это одна из немногих компаний в мире, исполь-

зующих технологию “струйной цементации под высоким давлением” и метод “буросекущих свай”. Как объясняют специалисты, свои благодаря этому методу могут принимать любую заданную конфигурацию, что обеспечивает мощную гидроизоляцию будущего участка. Если учесть многовековые архитектурные пласты столицы и ее сложный геологический рельеф, то становится понятно, почему “Ингеоком” выигрывает у конкурентов. Кстати, именно за счет этих технологий объединение в 1999 г. смогло выиграть тендер на строительство котлована для центрального ядра ММДЦ “Москва-Сити”. Компания оценила стоимость своих работ в 80 млн. долл., тогда как ближайший конкурент — корпорация “Трансстрой” — бралась построить котлован за 190 млн. долл.

За свою сравнительно долгую по российским меркам историю АО “Ингеоком” пережило несколько кризисов. Самый острый из них случился после августа 1998 г. Подобно большинству западных фирм компания жила на кредиты, которые после девальвации резко подорожали. “С сентября по декабрь 1998 г. мы пережили тяжелейший период — рассказывает Михаил Рудяк. — Августовский кризис настолько обескровил нас, что мы даже не могли закрывать проценты по кредиту. Уже через месяц у меня на столе лежал список на увольнение трех тысяч человек, но, как говорится, рука не

поднялась подписать его”. По рассказам очевидцев, многие зарубежные конкуренты тогда стали подсчитывать, во сколько им обойдется покупка активов “Ингеокома”. Вдобавок к этим бедам после кризиса у зарубежных заказчиков резко изменилось отношение к российским компаниям. “Очень часто мы просто не могли выходить на тендеры, потому что было заранее известно, что русских там не ждут”, — вспоминает президент “Ингеокома”.

За полгода антикризисного управления Рудяку и его команде удалось полностью восстановить компанию. “Ингеоком” отказался от множества перспективных проектов. Более того, по признанию Рудяка, компания была вынуждена даже продать часть своих непрофильных бизнесов и зарубежных активов. Один из представителей “Трансстроа”, постоянно конкурирующего с “Ингеокомом”, считает, что компанию Рудяка спасли большие объемы реального строительства: “Когда у вас много объектов, можно сконцентрироваться на главных из них и выжить”.

В середине 1999 г. компания “Ингеоком” вернулась на московский рынок. К уже имеющимся стройкам добавилось еще несколько проектов. Главными из них стали торгово-развлекательный комплекс на площади Курского вокзала и миниметро в Москве, которое проходит от “Москва-Сити” до аэропорта Шереметьево.

Анализ стратегии АО «Ингеоком» интересен еще и тем, что при явной ориентации на сложность и качество проводимых работ компании приходится серьезно заниматься снижением издержек и цен на свою продукцию, чтобы выиграть конкуренцию на рынке строительства объектов высокой сложности. Таким образом, элементы борьбы за снижение издержек, которые для стратегий А и В являются определяющими, актуальны и для фирм, ориентированных на стратегии С и D.

## 1.4

### Организация деятельности по созданию новых конкурентных стратегий

Как было показано ранее, в условиях российской экономики могут быть использованы достаточно разнообразные конкурентные стратегии. Очевидно, что выбор наиболее подходящей для того или иного предприятия стратегии не может быть основан на случайном переборе, а требует максимально взвешенного и комплексного подхода.

Поскольку решение такого рода задач для большинства российских предприятий — явление достаточно новое, необходимо детально обсудить саму организацию такой работы (рис. 1.4). И первым шагом здесь должно стать исследование рыночных возможностей, предполагающее:

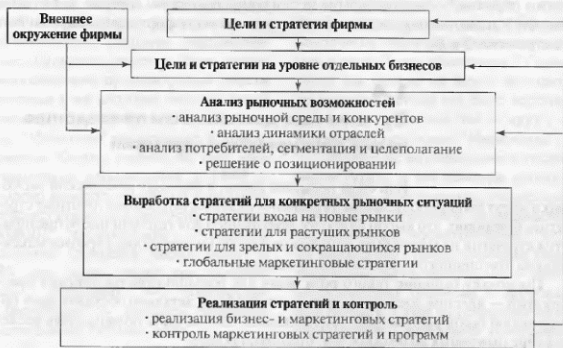
- анализ рыночной среды и конкурентов;
- анализ динамики отрасли (рынка);
- анализ потребителей, сегментацию и целеполагание;
- принятие решения о позиционировании товаров фирмы.

Затем — уже на основе результатов анализа рынка, а также решений о сегментировании и позиционировании — можно создавать стратегии конкуренции, причем они могут и должны быть разными в зависимости от того, на каком, собственно, рынке фирма предполагает вести конкурентную борьбу. С этих позиций принято различать:

- 1) стратегии входа на новые рынки вообще или новые для данной фирмы;
- 2) стратегии продвижения товаров на существующих и растущих рынках;
- 3) стратегии продвижения товаров на зрелых и сокращающихся рынках;
- 4) стратегии организации продаж на рынках отдельных стран или глобальных товарных рынках.



Реализация работ по первому этапу начинается с анализа той конкурентной среды, в которой действует фирма, и ее позиции на рынке. В следующей главе речь пойдет о том, как лучше организовать эту работу на практике.



**Рис. 1.4**  
Этапы разработки конкурентной стратегии

## **Глава 2**    **ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНОЧНОГО ОКРУЖЕНИЯ ФИРМЫ КАК ОСНОВА ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ**

### **2.1** **Основания для возникновения конкуренции**

Исследование проблем конкуренции необходимо начинать с уточнения самих оснований для конкуренции. Такая постановка вопроса непривычна для многих российских предприятий, которые нередко понимают конкуренцию лишь как соревнование с изготовителями аналогичных товаров за возможность продать больший объем именно своей продукции. Между тем понятие конкуренции имеет несколько аспектов. Основные из них показаны в табл. 2.1.

Проведение такого анализа (см. табл. 2.1) чрезвычайно полезно для российских предприятий, так как имеется немало свидетельств того, что их проигрыш в конкурентной борьбе нередко предопределяется еще на стадии соперничества за ресурсы и возможности рыночного продвижения. В качестве примера можно привести трудности при сбыте легированных металлов у предприятий российской черной металлургии, порождаемые проигрышем в конкуренции за такой ресурс, как хромирующие компоненты. Это связано с тем, что Россия не имеет достаточного объема месторождений хрома и ранее получила этот компонент с месторождений в Казахстане. Однако после перехода этих месторождений в собствен-

**Таблица 2.1**

Роль конкуренции в развитии фирмы<sup>1</sup>

Причины возникновения конкуренции	Проблемы, порождаемые конкуренцией
А. Ограниченность круга покупателей	1. Кто такие наши покупатели (конкуренция за один и тот же объем денежных средств из бюджетов покупателей)? 2. Когда наши покупатели используют наши товары? 3. Почему покупатели используют наши товары (оценка получаемых покупателями выгоды от покупки)?
Б. Ограниченность возможностей рыночного продвижения товара	4. Какая стратегия рекламы может быть использована? 5. Какие средства массовой информации пригодны для проведения рекламной кампании? 6. Какие существуют возможности организации продаж? 7. Каковы границы варьирования цен?
В. Ограниченность ресурсов	8. За какие сырьевые ресурсы мы вынуждены конкурировать с другими фирмами? 9. За каких специалистов мы вынуждены конкурировать с другими фирмами? 10. За какие финансовые ресурсы мы вынуждены конкурировать с другими фирмами?
Г. Географические границы рынка	11. На каком географически определенном рынке мы вынуждены конкурировать с другими фирмами?

ность японских фирм поставки прекратились, так как новые владельцы отказались продавать хром России и поставляют его только японским фирмам. Итогом явилось резкое удорожание производства хромированных сталей в России и снижение конкурентоспособности этой продукции на рынках.

Точно так же неудачи многих российских предприятий в конкурентной борьбе зачастую можно объяснить не чрезмерной дороговизной или слишком низким качеством их товаров, а проигрышем в борьбе за рекламные возможности. Иностранцы конкуренты, обладая существенным финансовым потенциалом, проводят более массивные рекламные кампании, благодаря которым

<sup>1</sup> Lehman D., Winer R. Analysis for Marketing Planning. Irwin, 1997.

им удастся привлечь интерес покупателей к своим товарам даже в тех случаях, когда они объективно ничем не лучше российской продукции.

Поэтому анализ возможностей повышения конкурентоспособности следует начинать с изучения причин возникновения конкуренции Б—Г и лишь потом обращаться к такой причине конкуренции, как А (см. табл. 2.1).

## 2.2

### Анализ товарного ассортимента фирмы как основа выбора конкурентной стратегии

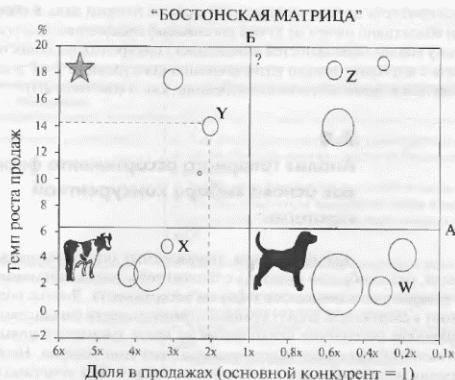
Анализ проблем, порождаемых ограниченностью круга покупателей, целесообразно начинать с оценки того, насколько успешно идет продажа товаров уже имеющегося у фирмы ассортимента. Логика такого анализа состоит в следующем. В силу крайней ограниченности финансовых ресурсов для развития российские предприятия не могут заниматься повышением конкурентоспособности всех ранее производимых ими товаров. Необходима концентрация ресурсов на наиболее значимых товарах. При этом само понятие “значимости” для разных предприятий будет иметь различное значение. Для одних это будет синоним “прибыльности продаж”, для других — темпы роста продаж на перспективном рынке, для третьих — что-то иное. Соответственно каждая фирма должна уметь рационально анализировать ассортимент производимых ею товаров, чтобы верно оценить ситуацию с каждым из них и выбрать в итоге, вокруг каких именно товаров должна быть построена вся работа по повышению конкурентоспособности.

Для проведения такого анализа может быть использован метод, разработанный Бостонской консультативной группой и состоящий в разработке так называемой “бостонской матрицы” (рис. 2.1).

Для построения этой модели необходима следующая информация:

- 1) объемы продаж каждого из товаров фирмы;
- 2) данные о темпах роста продаж каждого из товаров фирмы;
- 3) данные об объемах или доле рынка, приходящейся на каждом из товарных рынков, где присутствует данная фирма, на крупнейшего из конкурентов фирмы.

При наличии этой информации модель “бостонской матрицы” строится в виде прямоугольника, левая сторона которого представляет собой шкалу годового



**Рис. 2.1**

Модель Бостонской консультативной группы<sup>2</sup>

*Примечание.* Ось А — средний темп роста продаж за год на том или ином товарном рынке; ось Б — доля, занимаемая на том или ином товарном рынке крупнейшим из конкурентов.

Диаметры кругов соотносятся между собой в той же пропорции, в какой соотносятся годовые объемы продаж различных продуктов фирмы на данном рынке; положение кругов в квадрантах матрицы определяется темпами роста их продаж и соотношением занимаемой доли с долей, занимаемой продукцией основного конкурента.

вых темпов роста продаж товаров фирмы (в %). Обычно эта шкала строится от 0 до 20—22% (более высокие темпы роста продаж встречаются в России достаточно редко). Применительно к депрессивной российской экономике можно использовать несколько смещенную шкалу (например, от -2 до 20%). Нижняя сторона исходного прямоугольника также представляет собой ось, показывающую рыночную позицию того или иного товара по отношению к результатам,

<sup>2</sup> Doyle P. Marketing Management and Strategy. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall Europe, 1998. P. 110—111.

достигнутым основным конкурентом. Она строится в логарифмическом масштабе, так что середина ее соответствует точке 1,0, которая обозначает рыночную долю крупнейшего из конкурентов. Например, если на долю крупнейшего конкурента приходится 12% общего объема продаж на данном рынке, то именно эта величина принимается в качестве единицы.

Поскольку шкала строится как логарифмическая, то она позволяет совместить на одном графике самые разные рынки с существенно отличными долями в продажах основных конкурентов. Иными словами, точка 1,0 будет для одного рынка обозначать конкурента с долей продаж в 12%, а для другого рынка — с долей в 25%, и т.д.

Затем построенный таким образом прямоугольник разбивается на четыре квадранта. Для этого внутри него проводят две линии.

Горизонтальная линия (на рис. 2.1 она обозначена символом А) проводится на уровне, который отделяет быстро растущие рынки от рынков с медленным ростом продаж. Определение этого уровня зависит от общего состояния экономики страны. В странах со стабильной и растущей экономикой обычно грань между этими двумя типами рынков проводится на уровне годового темпа роста в 10%. Для российской экономики, как мы полагаем, пока быстро растущим может считаться и рынок с темпом роста продаж более 7% в год — это средний темп роста ВВП за 2003 г.

Вертикальная линия (на рис. 2.1 обозначена символом Б) проводится как перпендикуляр из точки Ix. Соответственно товар, который занимает на рынке долю в 24% (а основной конкурент — 12%), получит на этой оси координату 2x (точка Y). Такая же координата будет и у товара с другого рынка, имеющего долю в продажах 8%, если крупнейший конкурент занимает на этом рынке долю в 4%.

После построения модели “бостонской матрицы” на ней следует отметить позиции всех товаров фирмы, продающихся на данном рынке. Например, товар, продажи которого возросли на 14% и который занимает на рынке долю в 24% (при доле основного конкурента в 12%), будет описываться координатами (2x; 14 — точка Y) и попадет в верхний левый квадрант матрицы.

При этом рекомендуется показывать положение товаров не в виде точек, а в виде кругов, площади которых должны быть пропорциональны абсолютным объемам продаж каждого из товаров фирмы. Именно такой подход и был использован при построении матрицы, представленной на рис. 2.1.

Что мы можем сказать о каждом из товаров, после того как разместим их в пространстве “бостонской матрицы”?

А. Товары, которые попадут в левый верхний квадрант (их принято называть “звездами”), характеризуются особенно высокими темпами роста продаж.

А поскольку и доля в продажах у них выше, чем у основного конкурента, то, скорее всего, они достаточно прибыльны для фирмы. Логика тут проста.

Товары, которые заняли на рынке долю большую, чем у основного конкурента, очевидно, производятся в больших объемах. Следовательно, издержки на их изготовление, скорее всего, самые или одни из самых низких на данном рынке (в частности, за счет эффекта масштаба). А поскольку цена формируется с учетом условий производства и соответственно предложения основной массы изготовителей, то у крупнейшего производителя с самыми низкими издержками прибыльность явно будет самой высокой на данном рынке.

Вместе с тем, поскольку речь идет о товарах с быстро растущего рынка, то для укрепления их позиции необходимо осуществлять большие инвестиции в развитие производства. Поэтому чистый денежный результат от производства и продаж этих товаров может быть и не слишком велик. Он возрастет в том случае, если эти товары со временем переместятся в нижний правый квадрант “бостонской матрицы”.

**Б.** Товары, которые попадут в левый нижний квадрант, продаются на рынках с низкими темпами роста, хотя сами эти товары вполне успешны и доля их в продажах на этих рынках выше, чем у основных конкурентов. Их принято называть “денежными коровами”.

Такое название вполне закономерно. В силу рассмотренных выше причин данная группа товаров, скорее всего, достаточно прибыльна для фирмы. А поскольку они продаются на рынках, которые растут медленно, то здесь не требуется больших инвестиций. Следовательно, эти товары приносят фирме реальную прибыль.

**В.** Объемы продаж товаров, которые попадут в правый верхний квадрант, растут быстрее, чем на рынке в среднем, а доля в продажах ниже, чем у основного конкурента. Их принято называть “знаками вопроса” (или “дикими кошками”, которые, как известно, “гуляют сами по себе”).

Эти товары продаются на рынках с высокими темпами роста и соответственно развития ассортимента. Следовательно, организация их производства и совершенствования параметров требует от фирмы больших инвестиций. Без этого невозможно удержать даже то положение на рынке, которое существует в данный момент. Но поскольку это положение характеризуется относительно небольшой долей в общем объеме продаж на рынке (во всяком случае меньшей, чем у основного конкурента), то особой прибыльности продаж здесь ожидать не приходится. Таким образом, эти товары поглощают деньги фирмы, но чистый результат от их продажи либо невелик, либо отрицателен.

Данная группа товаров — действительно “знаки вопроса” (иногда их называют еще и “проблемными подростками”). Поэтому необходимо определить-

ся, что с ними делать. Лучший вариант — добиться их перехода в категорию “звезд”. При этом важно учесть три обстоятельства:

- 1) хватит ли у фирмы денег для инвестиций в те мероприятия, которые необходимы для такого перехода;
- 2) есть ли у фирмы потенциал, который позволит ей так усовершенствовать эти товары, чтобы они стали продаваться намного успешнее и переместились в “бостонской матрице” по горизонтали в квадрант “звезд”;
- 3) сможет ли фирма не просто улучшить эти товары, но и обеспечить успешное продвижение своей продукции на рынки, выдержав ответные атаки конкурентов?

Если фирма не в состоянии положительно ответить на эти вопросы, то по мере “созревания рынка” и падения на нем темпов роста такие товары могут сместиться в нижний правый квадрант матрицы, т.е. стать поглотителями денежных ресурсов фирмы.

Положительный пример перемещения из разряда “знаков вопроса” в разряд “звезд” продемонстрировал медицинский бизнес компании “General Electric” — “General Electric Medical System”.

### Бизнес-пример

7

### “General Electric Medical System” \*

Согласно опубликованным недавно данным, по итогам прошлого года доходы “GE Medical Systems” выросли в США и Европе на 20% несмотря на общемировую рецессию. А с 1996 г. продажи компании выросли более чем в 2 раза — с 4,1 до 9,8 млрд. долл. (ожидаемый в этом году результат). При этом, чем сложнее и дороже становится медицинское оборудование (самые современные образцы техники GE, например компьютерные томографы, стоят более 1,5 млн. долл.), тем большим спросом оно пользуется у покупателей — бюджетных и частных клиник.

Из интервью президента и исполнительного директора “General Electric Medical Systems” (GEMS) Джозефа Хогана журналу “Эксперт”:



**“Э”:** Почему “General Electric” занялась в свое время выпуском медицинского оборудования?

**Д.Х.:** Работа в этом направлении была продолжением нашей

\* См.: Кирьян П. Богатые и большие // Эксперт. 2002. № 33. 9 сентября.



основной работы в сфере световых технологий. История "GE Medical Systems" начинается с нашего собственного изобретения — с рентгеновских установок. От рентгена мы перешли к ультразвуку, затем предложили технику для магнитно-резонансной томографии. Появление нашего подразделения отвечало, во-первых, философии компании постоянно расти в выбранных направлениях, использовать наработки в различных подразделениях компании для выхода в новые рыночные ниши. А во-вторых — посмотрите на демографию, на разные регионы мира, и вы пой-

мете, что у нашего бизнеса огромный потенциал. В мире все больше людей преклонного возраста, которые готовы платить за лечение. Медицинский рынок — это быстроразвивающийся рынок, где можно постоянно предлагать что-то новое.

**"Э":** Когда этот бизнес начал приносить серьезную прибыль?

**Д.Х.:** В начале 90-х гг. Однако только 5 лет назад, когда годовой оборот достиг 5 млрд. долл., наш бизнес стал наконец одним из "столпов" GE. В этом году мы ждем уже порядка 9,3 млрд. долл. (в прошлом году было 8 млрд.).

Г. Товары, которые попадут в правый нижний квадрант (их принято называть "собаками"), характеризуются тем, что объемы их продаж растут медленнее, чем на рынке в среднем, а доля в продажах ниже, чем у основного конкурента. Эти товары не сулят фирме существенного роста продаж, равно как и, скорее всего, существенной прибыли. В то же время поддержание производства этих товаров, как правило, требует немалых инвестиций и тогда это чистая денежная потеря для фирмы. Кроме того, здесь нередко проявляется правило "20 : 80", гласящее, что товары, приносящие всего 20% прибыли, нередко поглощают до 80% времени менеджеров. От таких видов продукции предприятия необходимо избавляться.

## Бизнес-пример

8

## ОАО "Концерн «Калина»"

Один из экспертов парфюмерно-косметического рынка так прокомментировал успех екатеринбургского концерна "Калина": "Эта компания продемонстрировала дикий, невообразимый для своей отрасли рост". И не только для своей отрасли. "Ка-

лина" считается одной из самых динамичных и успешных компаний на всем российском рынке. А генеральный директор концерна Тимур Горяев, пять лет назад возглавивший убыточное тогда предприятие, сейчас входит в сотню лучших менеджеров России.

\* См.: Ивановщенко М. Тимур и его команда // Секрет фирмы. 2002. Май.

В 1996 г. фабрика "Уральские самоцветы" ежедневно производила 150 тыс. единиц готовой продукции. Сейчас за то же время цеха "Калины" производят как минимум 1 млн. единиц продукции. После прихода Горяева на фабрике стали создавать собственные бренды, и теперь ассортимент продукции насчитывает около 400 наименований. Первый бренд "Калины" — "Черный жемчуг" — является сегодня самой продаваемой косметикой в России.

Вот что рассказывает директор по развитию компании Николай Геллер: "Сначала мы быстро выпустили первые марки. Появились «Черный жемчуг», «Чистая линия». Это было новое поколение российской косметики в новом оформлении. Сразу после кризиса люди стали отходить от брендового потребления, переходили на марки-заменители, поэтому мы выпускали импортозамещающие. В прошлом году брендовое потребление увеличилось. Это основа нашего дальнейшего успешного развития, поскольку мы соответствовали тенденции и вовремя создали марочный портфель". (Брендовая продукция — типичные "звезды". Она растет быстрыми темпами, опережая средние темпы роста рынка, и постоянно захватывает все большую его долю. Вот мнение Владимира Салева, исполнительного директора Российской парфюмерно-косметической ассоциации: "Из 178 предприятий парфюмерно-косметического рынка «Калина» явно доминирует.



Наверное, нет другого предприятия, которое так динамично развивалось бы в последние 5 лет. Раньше тройка самых крупных предприятий отрасли выглядела так: «Свобода», «Невская косметика» и «Калина». Сейчас — «Калина», «Невская косметика» и «Свобода». «Калина» — лидер рынка и с точки зрения маркетинговой стратегии. Они сейчас уходят от многообразия ассортимента и концентрируют усилия на брендах. Рынок восстановился, обострилась конкуренция, и при определенном насыщении рынка выигрывает тот, кто грамотно построит брендинговую стратегию. В этом плане «Калина» показывает достойный пример своим конкурентам".)

В "Калине" собираются совсем отказаться от производства небрендовой продукции, а это 20—30% от всего ассортимента: "На марках зарабатываешь больше. Немарочный товар — неинтересный, и рынок неинтересный, — Николай Геллер рассказывает все это с огромным воодушевлением. — У нас проходит селекция ассортимента, как у Мичу-

рина". (Для "Калины" небрендовая продукция — это "денежные коровы", переходящие в "собаки", так как на рынке небрендовой продукции много игроков, трудно удерживать его долю, а продукция эта дешевая, а значит, малоприбыльная.) Правда, стопроцентной гарантии, что у "Калины" все получится, нет. Далеко не все проекты компании, просчитанные заранее, были успешными. Три года назад "Калина" решила наладить выпуск подгузников и женских гигиенических средств. За год компания построила новый цех и объявила, что завалит ими пол-России. Однако проект "провалился". Украинский завод

"Алые паруса" "Калина" купила в том числе и потому, что там было стекольное производство — концерн собирался использовать его для выпуска флаконов. Позднее он был закрыт.

Не принес больших выгод и проект "Лучший аромат года". "Калина" выпускала по два "лучших парфюма" в год, затем снимала их с производства и на следующий год начинала выпуск новых. Затраты на "Лучший аромат 2000 года" едва окупились. А "Лучший аромат 2002 года" так и не появился на прилавках — подвели поставщики флаконов и упаковки.

Тем не менее, доля рынка у концерна "Калина" растет очень быстро.

Построение "бостонской матрицы" дает фирме возможность проанализировать позиции своих товаров на рынке и выбрать те из них, повышением конкурентоспособности которых надо заниматься в первую очередь. Кроме того, с помощью этой модели можно решить и задачу координации усилий в области повышения конкурентоспособности и поддержания финансовой устойчивости, что крайне важно для большинства российских предприятий.

Логика здесь состоит в следующем: для нормального развития фирме необходимо поддерживать баланс между "звездами" и "денежными коровами". То есть речь идет о поддержании баланса между притоками и оттоками денежных средств. Без такого баланса фирма не может нормально существовать и развиваться, а именно это является конечной целью, которую должна обеспечить политика укрепления конкурентоспособности.

Часто предприятию сложно отказаться от производства каких-либо видов продукции, даже низкорентабельных — ведь определенная доля рынка уже завоевана и отдавать ее конкурентам не хочется. Примером такой позиции является ОАО "Лакокраска" (г. Ярославль).

Как уже было сказано выше, для строгого построения "бостонской матрицы" необходим достаточно широкий набор количественной информации как по отдельным видам продукции рассматриваемого предприятия, так и касающейся его конкурентов. Такой информацией мы не располагаем, поэтому ограничимся качественным описанием ситуации.

Бизнес-пример 9 ОАО "Лакокраска"

ОАО "Лакокраска" является хорошо известной в России компанией, более 100 лет работающей в сфере производства лакокрасочных покрытий. Распад СССР и начало экономических реформ в 1992 г. поставили компанию перед выбором: расширять свое присутствие на российском рынке автомобильных покрытий или искать иные ниши рынка. Отрасль производила потребительские и промышленные красители, автомобильные лакокрасочные материалы и красители для ВПК. В силу типичного для советской экономики приоритета промышленной продукции над продукцией для потребительского рынка, структура производства в отрасли сложилась таким образом, что выпуск красителей для промышленного сектора составлял 85% от общего объема.

По сравнению с зарубежными производителями технология ОАО "Лакокраска" устарела, но она лучше, чем в среднем по российским предприятиям данной отрасли.

Компания поставляет продукцию в пять секторов рынка:

- автомобильные покрытия (с автозаводами в качестве конечных потребителей);

- декоративные красители (конечные потребители — строительные компании);

- декоративные красители для рынка "сделай сам" (конечные потребители — индивидуальные клиенты);



- лаки и смолы в виде полуфабрикатов (конечные потребители — производители покрытий);

- красители и смолы специального назначения (конечные потребители — другие промышленные компании).

Между технологией, которая в настоящее время используется ОАО "Лакокраска" для производства автомобильных покрытий, и современными технологиями — огромная разница. Технология, которая сегод-

\* См.: Российская промышленность: 10 деловых ситуаций по реструктуризации / Под ред. И.В. Липсица, Г.А. Полонского. М., 1999. С. 130—155.

ня применяется в России, использовалась в Европе и США примерно 20 лет назад. Оборудование ОАО "Лакокраска" устаревшее, лишь некоторые производственные мощности были реконструированы в начале 1990-х гг., когда "Лакокраска" вышла на рынок автомобильных покрытий. В результате сегодняшние производственные возможности ОАО "Лакокраска" практически нельзя приспособить для выпуска современных автомобильных покрытий, даже по рецептам, которые можно получить по лицензии. Вместе с тем отставание в технологии изготовления декоративных красителей не столь значительно.

В 1999 г. на предприятие были приглашены иностранные консультанты. Они провели исследование рынка и определили, что на тот момент доля ОАО "Лакокраска" на рынке автомобильных покрытий составляла 35—40% от общего объема рынка и около 50—60% от общего объема производства покрытий в России. Основные отечественные конкуренты: "Победа рабочих" (Ярославль) и Черкесский завод (Северный Кавказ).

Большая часть импортных покрытий использовалась ВАЗом, а так как он является основным производителем на рынке российской автомобильной продукции, импортеры удерживали примерно 25—30% российского рынка.

Благодаря кризису российские производители получили краткосрочную возможность захватить дополнительную долю рынка, вытеснив импорт. Однако некоторые виды продукции, например, эмаль "металлик", нельзя заменить, потому что в настоящее время в стране они не производятся.

Согласно расчетам консультантов, реальная рентабельность по автомобильным покрытиям составляла не больше 2—3%.

Высшее руководство ОАО "Лакокраска" было убеждено, что присутствие компании на рынке автомобильных покрытий чрезвычайно важно и его следует сохранять и расширять, используя любую возможность. Однако в соответствии с информацией, полученной от консультантов IBC, на мировом рынке доминируют всего несколько глобальных поставщиков: "Herbert", "DuPont", PPG и BASF. Этот рынок высокотехнологичен и требует огромных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Высокий уровень конкуренции можно проиллюстрировать тем фактом, что даже таким лидерам, как ICI и "Akzo Nobel", пришлось недавно покинуть рынок этой продукции.

Еще одним обстоятельством, усложняющим деятельность ОАО "Лакокраска" на рынке автомобильных покрытий, является тот факт, что многие иностранные компании вы-

ходят на рынок, создавая совместные предприятия с российскими производителями. Все иностранные партнеры предпочитают использовать свои собственные автомобильные покрытия.

Большая часть продукции ОАО "Лакокраска" сегодня — это декоративные покрытия для строительных и ремонтных нужд. Они составляют 75% от общего объема продаж. Для сравнения: продажи на рынке автомобильных покрытий составляют всего 19%. "Лакокраска" производит покрытия для внутреннего и для наружного применения, для различных поверхностей (деревянных, металлических, бетонных) и ряд грунтов. Основными потребителями декоративных красителей являются строительные компании. До кризиса присутствие импортных аналогов в тех же нишах российского рынка, где работает ОАО "Лакокраска", было очень велико, потому что импортные покрытия выше по качеству и имеют превосходную презентацию. Однако цена на импортные покрытия в 5 раз выше, чем на отечественную продукцию. Поэтому после кризиса импортные покрытия преобладали в том сегменте рынка, где покупатель требует высокого качества пусть и при высокой цене, тогда как российские компании доминируют там, где цена низкая.

Восторженный анализ деятельности предприятия вместе с руководителями ОАО "Лакокраска", обширная

исследовательская работа с основными потребителями, конкурентами, дистрибьюторами и международными экспертами на рынке покрытий позволили команде консультантов сделать следующий неутешительный вывод: несмотря на то что ОАО "Лакокраска" пока конкурентоспособно на рынке автомобильных покрытий, в долгосрочной перспективе оно утратит это положение. Через несколько лет ОАО "Лакокраска" будет вынуждено сделать выбор: либо вкладывать огромные средства в сектор автомобильных покрытий, либо уйти из него.

Для того чтобы успешно конкурировать в будущем, "Лакокраске" придется инвестировать в новые технологии, новые производства, в НИОКР. В настоящее время у ОАО "Лакокраска" нет источников финансирования на будущее. Производство по иностранной лицензии является низкорентабельным, так как владелец лицензии оставляет у себя большую часть прибыли.

У ОАО "Лакокраска" есть возможность стать лидером в секторе декоративных покрытий. Новая современная продукция надежного и стабильного качества, наряду с эффективной дистрибьюторской системой и рекламой, позволит развивать этот сектор рынка. Тем не менее, чтобы выйти на первое место в этом секторе, компании необходимы значительные инвестиции.

Предложение экономических консультантов состояло в том, чтобы продать бизнес автомобильных покрытий, пока он еще рентабелен, и либо использовать полученные средства на приобретение производства декоративных покрытий у конкурентов, либо инвестировать эти средства в переоборудование производственных мощностей ОАО «Лакокраска» по декоративным покрытиям, разрабатывая новые виды продукции и совершенствуя их продвижение.

Такое предложение консультантами было выдвинуто в 1999 г. А вот выдержка из справки, датированной 21 января 2004 г.: «В настоящее время ОАО «Лакокраска» (г. Ярославль) реализует ряд проектов, направленных на модернизацию существующих и создание новых мощностей, что в конечном итоге будет способствовать дальнейшему успешному развитию предприятия. Об этом gsc.ru сообщили в отделе маркетинга предприятия.

В частности, в ближайшем будущем ОАО «Лакокраска» планирует воплотить в жизнь три основных проекта. Первый — реконструкция производства эмалей строительного назначения — осуществляется с целью повышения качества и технического

уровня производимой продукции, а также расширения ассортимента и снижения затрат на производство.

Второй проект направлен на модернизацию производства автомобильных материалов. Его реализация позволит предприятию решить такие важные задачи, как создание полноценной линейки авторемонтных материалов и удовлетворение требований автозаводов в производстве конвейерных материалов высокого качества. Авторы проекта уверены, что решению поставленных задач будет способствовать применение современных технологий производства авtomатериалов и замена имеющегося оборудования более эффективным.

Третий проект подразумевает увеличение объема выпуска железистых пигментов. В его рамках проводятся мероприятия не только по увеличению производства пигментов, но и научно-исследовательские работы по дополнительным цветам пигментов».

Таким образом, руководители предприятия не приняли идею консультанта отказаться от производства автомобильных покрытий, и решили развивать это направление. Время покажет, кто был прав.

разви  
имос  
конк  
ной б  
наск  
спосо  
возмо  
М  
мента  
блю  
1)  
выше  
2)  
учето  
3)  
актив  
Н  
ее ак  
ценн  
ковод  
М/В,

Ес  
ра  
ценн  
ба  
ценн

## 2.3

### Финансовые критерии оценки мероприятий по повышению конкурентоспособности

Выше мы уже отмечали, что фундаментальной целью развития любой частной фирмы является обеспечение роста ее рыночной стоимости. Именно ради этого фирма и должна заниматься повышением своей конкурентоспособности. Поэтому выбор оптимальной стратегии конкурентной борьбы невозможен без учета финансовых критериев, т.е. без оценки того, насколько та или иная стратегия повышения конкурентоспособности будет способствовать устойчивому росту рыночной стоимости фирмы максимально возможными темпами.

Мировая практика финансового (в том числе инвестиционного) менеджмента показывает, что рост рыночной стоимости фирмы достигается при соблюдении трех условий:

- 1) рентабельность использования собственного капитала должна быть выше, чем стоимость капитала фирмы (средневзвешенная);
- 2) чистый доход от инвестиций должен превышать сумму инвестиций (с учетом дисконтирования);
- 3) рыночная стоимость фирмы должна превышать бухгалтерскую оценку ее активов.

Напомним, что ценность акционерной фирмы равна рыночной стоимости ее акций, и потому важно добиваться превышения рыночной ( $M$  — market) ценности фирмы над ее бухгалтерской ( $B$ ) стоимостью. Это означает, что руководство фирмы должно постоянно осуществлять контроль за соотношением  $M/B$ , определяемым по формуле:

$$M/B \text{ коэффициент} = \frac{\text{Рыночная стоимость активов}}{\text{Бухгалтерская стоимость активов}} \quad (2-1)$$

Если  $M/B$  коэффициент:

равен 1 — фирма приносит нормальный доход на вложенный капитал, ее ценность не растет, но и не убывает;

больше 1 — фирма имеет повышенный доход и создает дополнительную ценность для своих акционеров;



меньше 1 — фирма получает доход ниже нормального для данного рынка и уничтожает собственность акционеров.

Следовательно, экономическая доходность, ведущая к росту богатства акционеров, достигается только в том случае, если у фирмы есть спрэд, т.е. рентабельность собственного капитала выше его цены. При этом рентабельность собственного капитала (ROE) определяется по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль фирмы}}{\text{Собственный капитал фирмы}} \quad (2-2)$$

Прибыль может идти на дивиденды или на реинвестирование, а потому норма реинвестирования определяет рост фирмы за счет собственных источников средств. Это означает, что темп роста фирмы определяется соотношением:

$$\text{Темп роста} = \frac{\text{Прибыль, реинвестируемая в собственное производство}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2-3)$$

Отсюда следует, что рост рыночной стоимости фирмы определяется:

- величиной ее спреда;
- ростом собственного капитала за счет реинвестирования;
- числом лет, в течение которых сохраняется спрэд.

Таким образом, финансовая логика выбора конкурентных стратегий, которая пока встречается лишь у очень немногих российских фирм, состоит в том, что:

- анализируются все возможные варианты таких стратегий;
- рассчитываются денежные поступления для каждой стратегии;
- на этой основе определяются соотношения М/В для каждой стратегии.

В итоге для каждого товара выбирается стратегия, которая:

- 1) позволяет добиться наивысшего значения М/В для фирмы в целом;
- 2) может быть реально осуществлена в сложившейся рыночной ситуации;
- 3) наиболее соответствует основным задачам стратегического развития фирмы.

Поскольку теперь мы знаем, что цель выбора оптимальной конкурентной стратегии состоит не в увеличении объемов продаж как таковых, а в создании условий для максимизации богатства собственников фирмы, мы можем по-новому взглянуть на результаты анализа, проведенного с помощью "бостонской матрицы".

Эти результаты, по существу, обеспечивают разделение всех производимых фирмой товаров на две основные группы:

- 1) генераторы денег (это товары “денежные коровы”);
- 2) “поедатели денег” (это товары “звезды”, “знаки вопроса” и “собаки”).

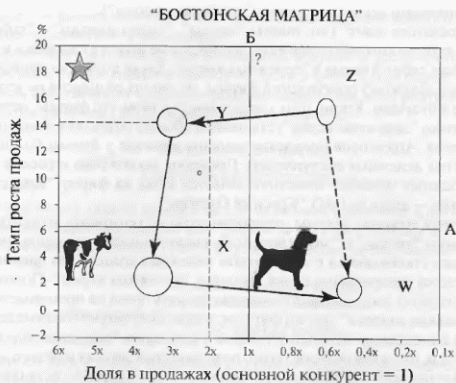
При этом необходимо понимать, что фирма не может стремиться к превращению всех своих товаров в “денежных коров”. Такая политика приведет к росту чистых денежных поступлений фирмы, но лишит ее шансов на устойчивое развитие в будущем. Кроме того, следует иметь в виду, что фирмы, оставившие у себя только “денежных коров”, становятся обычно объектами атак с целью их поглощения. Агрессоров привлекает именно наличие у фирмы большого потока чистых денежных поступлений. Примеров такого рода агрессии немало. Из зарубежных наиболее известной является атака на фирму “Крайслер”, из российских — атака на ОАО “Красный Октябрь”.

С другой стороны, фирмы, основную долю ассортимента которых составляют товары “звезды” и “знаки вопроса”, имеют большой потенциал развития, но нередко сталкиваются с недостатком денежных средств для финансирования процесса превращения своих товаров в “денежных коров”. Поэтому в отдельных случаях им оказывается выгодно продать права на производство некоторых “знаков вопроса” другим фирмам, чтобы получить свободные денежные средства для перевода остальных товаров в категорию “денежных коров”.

Заметим, что возможности такого рода маневров зависят и от того, на какой стадии жизненного цикла находится данный товар. Подробно останавливаться на изучении вопроса о жизненном цикле товара мы не будем, отметим лишь, что эта закономерность существенно влияет на положение товара в пространстве “бостонской матрицы” (рис. 2.2).

В норме жизнь товара на рынке начинается в категории “знак вопроса”, поскольку рационально создавать товары именно для наиболее быстрорастущих рынков (см. рис. 2.2, позиция Z). Если товар создан удачно, он конкурентоспособен, объемы его продаж растут (диаметр окружности увеличивается), доля на рынке оказывается большей, чем у основного конкурента, и в итоге он переходит в квадрант “звезд” (позиция Y). Затем — когда товары данного типа достигают зрелости и темпы роста рынка сокращаются — данный товар превращается в “денежную корову”, принося фирме свободные денежные средства (позиция X). И наконец, когда покупатели обнаруживают на рынке новые товары, старый участник рынка превращается из “денежной коровы” в “собаку” (позиция W) и для фирмы становится наиболее выгодно снять его с производства (этот вариант развития событий на протяжении жизненного цикла товара обозначен на рис. 2.2 жирной стрелкой).

Если же фирма создала товар неудачно или не сумела его правильно презентовать вниманию покупателей, то из “знака вопроса” он может сразу пре-



**Рис. 2.2**

Жизненный цикл товара в “бостонской матрице”

вернуться в “собаку” (этот вариант событий обозначен на рис. 2.2 пунктирной стрелкой).

К сожалению, анализируя сегодня ассортимент продукции российских промышленных предприятий, мы чаще всего обнаруживаем там “собак”, куда реже — “знаки вопроса” и лишь в порядке исключения — “звезд” и “коров”. Это означает, что проблема повышения конкурентоспособности для таких предприятий в немалой степени будет сопряжена с резким сокращением ассортимента и концентрацией усилий и ресурсов только на тех товарах, которые реально перевести в категорию “звезд” или “денежных коров”. Так, например, уже упоминавшееся ранее ОАО “ЛОМО” в 1990-е гг. сократило количество наименований выпускаемой продукции с 700 до 120, т.е. почти в 6 раз. Это позволило сконцентрировать ресурсы на наиболее удачных товарах (медицинская техника, оптическое оборудование и т.д.) и продвигать их на рынок более активно.

(Более подробно о методах продления жизни товаров, используемых в современной западной практике см. бизнес-пример 31.)

Необходимо отметить, что при всей полезности модели “бостонской матрицы” она имеет ряд слабостей и потому перед принятием окончательного решения о направлениях действий во имя повышения конкурентоспособности фирмы желательно использовать для анализа еще один методический инструмент — матрицу, разработанную международной консалтинговой компанией “MacKinsey” (рис. 2.3)<sup>3</sup>.

		Привлекательность отрасли		
		Высокая	Средняя	Низкая
Конкурентная позиция бизнеса	Высокая	1	1	2
	Средняя	1	2	3
	Низкая	2	3	3

- 1 Инвестировать / расти
- 2 Выборочные инвестиции / удержание позиций
- 3 Снятие урожая / вывод ранее сделанных инвестиций

**Конкурентная позиция**

Размер  
Рост  
Относительная доля  
Лояльность покупателей  
Наличие патентов  
Прибыльность

**Привлекательность отрасли**

Размер  
Рост  
Интенсивность конкуренции  
Уровень цен  
Прибыльность  
Сложность технологии  
Государственное регулирование

**Рис. 2.3**

Анализ конкурентной ситуации с помощью матрицы компании “MacKinsey”

<sup>3</sup> Doyle P. Marketing Management and Strategy. P. 114.

Для построения такой модели проводится опрос экспертов — прежде всего менеджеров самой фирмы и сотрудников ее службы маркетинга. Им предлагается оценить сначала степень привлекательности определенного товарного рынка, а затем — прочность позиций товаров фирмы на этом рынке. Для того чтобы экспертные оценки были более обоснованными, применяется следующая процедура.

Вначале экспертам предлагается отобрать факторы, которые в наибольшей степени влияют на привлекательность для фирмы того или иного товарного рынка. В примере, показанном на рис. 2.3, таких факторов *привлекательности рынка* оказалось семь, а именно:

- 1) размер рынка;
- 2) темп роста рынка;
- 3) интенсивность конкуренции на рынке;
- 4) уровень цен;
- 5) прибыльность продаж;
- 6) сложность технологии производства;
- 7) степень государственного регулирования.

Далее экспертам предлагается оценить относительную значимость для фирмы каждого из отобранных ими факторов. Затем эксперты оценивают степень влияния каждого фактора на шансы успешности фирмы при продажах на этом рынке. После этого на основе ранее полученных относительных оценок значимости факторов все результаты опроса взвешиваются, и с учетом полученных результатов рынок относится к одной из трех категорий:

- 1) рынок с низкой привлекательностью;
- 2) рынок со средней привлекательностью;
- 3) рынок с высокой привлекательностью.

Точно такая же процедура применяется для оценки конкурентной позиции товара фирмы на том или ином рынке. В примере, изображенном на рис. 2.3, такая оценка *привлекательности товара* проводилась исходя из следующих факторов конкурентоспособности:

- 1) размер сегмента, занимаемого товарами фирмы на рынке;
- 2) темп роста продаж;
- 3) доля в продажах на рынке по отношению к крупнейшему конкуренту;
- 4) лояльность покупателей к товарной марке фирмы;
- 5) наличие патентов, обеспечивающих уникальность товара;
- 6) прибыльность продаж товара;
- 7) эффективность системы организации продаж;
- 8) простота технологии изготовления товара;
- 9) навыки маркетинга, приобретенные при продвижении данного товара.

Конкурентная позиция товара на рынке оценивается опять-таки по шкале: низкая, средняя, высокая.

В итоге мы получаем матрицу, в которой можно размещать освоенные фирмой “продукторынки” в зависимости от комбинации полученных оценок. А затем можно уже принимать решение о том, какова должна быть стратегия фирмы применительно к данной комбинации “продукторынок”. Какие же выводы можно сделать относительно той или иной комбинации “продукторынок” в зависимости от занятого ею места в матрице компании “MacKinsey”?

Для ответа на этот вопрос воспользуемся рекомендациями специалистов фирмы “Shell Chemicals” (подразделения концерна “Shell”), которые давно пользуются вышеописанным инструментом для анализа конкурентных позиций своих товаров. По их мнению, для каждой из клеток (см. рис. 2.3) стратегия должна быть иной (варианты этих стратегий обозначены номерами в клеточках матрицы).

1. **“Лидер”**. Это оптимальный вариант — товар занимает сильную позицию на высокопривлекательном рынке. Следует максимально укреплять или поддерживать этот товар в этой позиции, наращивая объемы производства и продаж.

2. **“Лидер роста”**. Здесь необходимы инвестиции, позволяющие данному продукту расти в соответствии с темпами рынка. Как правило, продажи такого продукта будут прибыльны и его развитие будет возможно на основе самофинансирования.

3. **“Надо стараться больше”**. Эта позиция может быть в перспективе неустойчивой. Необходимы инвестиции для укрепления конкурентной позиции данного товара на этом рынке.

4. **“Источник прибыли”**. Товар приносит большую прибыль, а инвестиции в его поддержку не нужны.

5. **“Обращаться с осторожностью”**. Необходима осторожность при инвестировании в данный товар, поскольку он не является лидером рынка, да и рынок этот не особенно привлекателен.

6. **“Удвоить или уйти”**. Здесь необходима жесткая селективная политика — от каких-то модификаций (типов) товара надо отказаться, а оставшиеся попытаться продвигать на рынке более активно.

7 и 8. **“Осторожное отступление”**. Перспективы получения прибыли здесь малы, поэтому следует организовать аккуратный отвод ресурсов из данного сегмента операций фирмы.

9. **“Уход по-английски”**. Здесь фирма будет только терять деньги, и потому от этой комбинации “продукторынок” следует избавиться как можно скорее.

Таким образом, проведение анализа с помощью матриц Бостонской консультативной группы и фирмы "MacKinsey" дает нам возможность провести четкую градацию товаров из ассортимента фирмы и отобрать те товары, которые являются наиболее перспективными и укрепление конкурентных позиций которых и должно стать одним из основных элементов новых конкурентных стратегий российских предприятий.

## 2.4

### Анализ цен и товаров конкурентов при обосновании конкурентных стратегий

Описанные нами выше методы анализа рынков при обосновании конкурентных стратегий сосредоточивались на положении дел в самой фирме и с ее товарами. Товары конкурирующих фирм при этом оставались в тени, хотя эта информация косвенно все равно присутствовала (хотя бы в оценках экспертов). Попробуем теперь рассмотреть методы, позволяющие учесть информацию о товарах и ценах конкурентов.

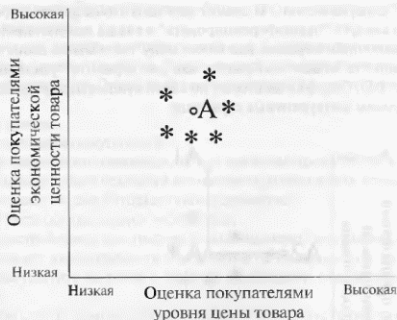
Такой анализ полезно проводить путем построения так называемой "карты рынка" или "потребительской матрицы".

Простейший вид такой матрицы показан на рис. 2.4<sup>4</sup>.

На рис. 2.4 вертикальная ось представляет собой шкалу субъективной оценки покупателями экономической ценности товара, а горизонтальная ось — субъективную оценку покупателями уровня цены товара (по отношению к его экономической ценности).

С позиций экономической науки ценность определяется как общая экономия или удовлетворение, получаемые потребителем в результате утилизации приобретенного им блага, т.е. та польза, которую это благо ему приносит. Иными словами, это та выгода, ради получения которой потребитель готов заплатить за товар требуемую за него цену. Конечно, каждый потребитель (если речь не идет о рынке промежуточных товаров, т.е. продукции производственно-технического назначения) достаточно субъективен в оценке экономической ценности товара. Но при проведении маркетинговых исследований можно обнаружить, что эта субъективная оценка подчиняется определенным закономерностям и потому можно составить общее представление о том, как потребители воспринимают экономические ценности товаров, производимых различными

<sup>4</sup> Faulkner D., Bowman C. The Essence of Competitive Strategy. Prentice Hall, 1995. P. 8.



**Рис. 2.4**

Простейший вид потребительской матрицы ("карты рынка")

фирмами, но удовлетворяющих одну и ту же потребность покупателей, т.е. товаров-аналогов.

Точно так же — с помощью маркетинговых исследований или опроса экспертов — можно составить представление и о том, как основная масса потребителей воспринимает уровни цен этих товаров-аналогов.

Отметим, что в случае, если у товара имеется один определяющий параметр, т.е. параметр, значение которого прямо пропорционально уровню ценности (полезности) товара для покупателей, то вместо обследований мнений покупателей можно пойти более простым (хотя и менее точным) путем — отложить по вертикальной оси абсолютные уровни цен конкурирующих товаров, а по горизонтальной оси — значения основного параметра.

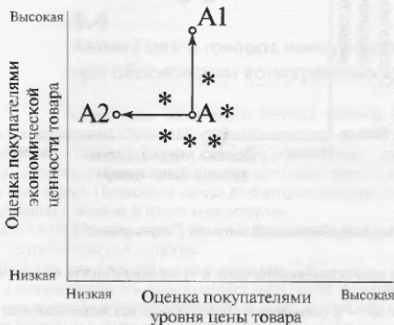
Так или иначе, но сведя воедино на одном графике два такого рода параметра товаров и разместив каждый из конкурирующих товаров на поле графика в соответствии с присущими ему значениями этих параметров, можно получить "потребительскую матрицу" ("карту рынка").

Например, ситуация, показанная на рис. 2.4, отражает наличие рядом с интересующим нас товаром А (точка А) товаров конкурирующих фирм (их позиции обозначены звездочками), весьма близких в глазах покупателей по со-



отношению “цена/качество”. И значит, для того чтобы добиться роста продаж товара А, его следует “отдифференцировать” в глазах покупателей. Но сделать это можно различным образом: как меняя цену, так и меняя свойства товара.

Обобщенно это можно изобразить как два варианта “удаления от конкурентов” (рис. 2.5). Они соответствуют по своей сущности двум рассмотренным нами в гл. 1 типам конкурентных стратегий.



**Рис. 2.5**

Принципиальные варианты конкурентных стратегий, призванных изменить восприятие покупателями позиции товара на “карте рынка”

Первый вариант конкурентной стратегии (см. рис. 2.5) состоит в том, чтобы при том же уровне цены повысить экономическую ценность товара, например за счет улучшения каких-то параметров или придания товару новых свойств. Иными словами, стратегия, обозначенная нами стрелкой, ведущей к точке А1, это стратегия дифференциации, о которой мы говорили в гл. 1.

Второй вариант конкурентной стратегии (стрелка, ведущая к точке А2) обозначает поведение фирмы, пытающейся сделать свой товар конкурентоспособным за счет снижения его цены при сохранении всех тех свойств, которые уже сформировали представление покупателей относительно экономической цен-

ности  
сиров  
Оч  
нени  
конк  
метра  
1) т  
2) с  
Чт  
выше  
тельно  
а) м  
б) с  
в) п  
пател  
ценно  
В з  
не тол  
многи  
правл  
рис. 2.  
гий<sup>3</sup>. П  
зируем  
Стр  
товара  
Успеш  
чия на  
шенны  
ляться  
товара  
ствова  
случае,  
чем уде  
в этом  
Опа  
ния ей  
бинаци

<sup>3</sup> Фау

продаж  
сделать  
овара.  
конку-  
рентным

ности данного товара. Такое поведение фирмы соответствует стратегии “фокусировки на издержках”.

Очевидно, что фирма не вполне свободна в выборе того варианта изменения позиции своего товара на “карте рынка”, который станет основой ее конкурентной стратегии. Границы ее свободы заданы как минимум двумя параметрами:

- 1) типом товара;
- 2) особенностями покупателей.

Что касается первого параметра, то его значение проявляется в том, что повышение экономической ценности возможно и рационально только применительно к тем товарам, для которых такое улучшение:

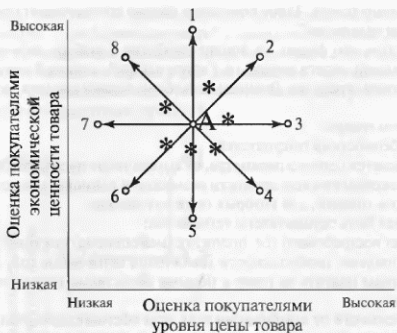
- а) может быть осуществлено технически;
- б) будет востребовано (т.е. положительно оценено) покупателями;
- в) не повлечет необходимости увеличения цены выше той, которую покупатели готовы платить за товар с новыми свойствами (новой экономической ценностью).

В зависимости от комбинации всех этих обстоятельств реально возможны не только два основных варианта стратегий, представленные на рис. 2.5, но многие их модификации, различающиеся соответственно комбинациями направлений и масштабов изменений цен и экономической ценности товара. На рис. 2.6 показано восемь принципиально различных вариантов таких стратегий<sup>5</sup>. Поскольку стратегии 1 и 7 нами уже были рассмотрены выше, проанализируем теперь экономический смысл стратегий 2—6 и 8.

*Стратегия 2* соответствует ситуации, в которой фирма идет на улучшение товара, но пытается при этом получить за него на рынке более высокую цену. Успешность такой стратегии с точки зрения объемов продаж зависит от наличия на рынке группы покупателей, готовых платить такую цену за более совершенный товар. А с финансовой точки зрения успешность здесь будет определяться тем, насколько дорого обойдется фирме реальное усовершенствование товара (или создание у покупателей представления о том, что такое усовершенствование состоялось). Реализация подобной стратегии окупится лишь в том случае, если цену улучшенного товара удастся прирастить на сумму большую, чем удельные затраты на придание ему дополнительных свойств (или уверение в этом покупателей).

Опасность стратегии данного типа состоит в том, что в результате следования ей фирма может переместить свой товар в другой сегмент рынка, где комбинация его свойств и цены окажется непривлекательной для покупателей.

<sup>5</sup> Faulkner D., Bowman C. The Essence of Competitive Strategy. P. 14.



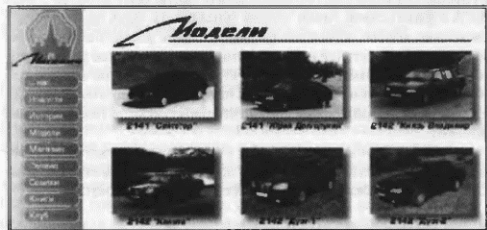
**Рис. 2.6**

Возможные комбинации изменений цен и экономической ценности товара в целях повышения его конкурентоспособности

Бизнес-пример

10

“Княжеская” линейка автомобилей АЗЛК



Им  
ским  
комсо  
талса  
зывает  
автом  
ми ср  
позиц  
прести  
с боле  
дартно  
При ж

Ст  
высита  
ции пр  
цен и д  
Суп

Бизн

Ка  
тик” в  
ход от  
бальз  
Что  
да, ко  
прода  
себесто  
менила  
ма” и у  
В 2002  
пертов,  
7 млн.  
2001 г.

\*Вер

Именно это произошло с Московским автозаводом им. Ленинского комсомола (АЗЛК), когда он попытался продвинуть на рынок так называемую "княжескую" линию своих автомобилей (модификации с именами средневековых русских князей), позиционируя их как автомобили престижного типа — соответственно с более высокими ценами, чем стандартная модель "Москвич-2141". При жесткой конкуренции со сторо-

ны иномарок этот проект практически не имел шансов на успех, что и было подтверждено на практике.

Причина неудачи очень проста — АЗЛК не смог добиться стабильной репутации производителя качественных автомобилей даже стандартного класса, и потому у покупателей не было оснований верить в то, что он может создать автомобиль, близкий по свойствам престижным лимузинам зарубежного производства.

*Стратегия 3* (повышение цены без улучшения свойств товара) способна повысить прибыльность фирмы, но как способ улучшения конкурентной ситуации приемлема только в том случае, когда все конкуренты идут на повышение цен и делают это в большей мере, чем интересующая нас фирма.

Существуют, правда, и исключения.

Бизнес-пример

11

Компания "ТОРН-Косметик"

**Как компания "ТОРН-Косметик" в три раза увеличила доход от зубной пасты "Кедровый бальзам"**

Чтобы повысить доходность бренда, компании увеличивают объем продаж за счет рекламы или снижают себестоимость. "ТОРН-Косметик" изменила упаковку "Кедрового бальзама" и устроила ценовую революцию. В 2002 г. эта марка, по оценкам экспертов, принесла компании около 7 млн. долл. против 2,5 млн. долл. в 2001 г.

Марка "Кедровый бальзам" появилась в начале 1999 г., когда компания "ТОРН-Косметик" попыталась расширить ассортимент в сегменте "зеленых" паст (основанных на растительных компонентах). По мнению Георгия Пойдашева, генерального



\* Верб Ф. Курс молодых бобров // Компания. 2002. № 49–50. 23 декабря.

директора компании, эта ниша в тот момент была сравнительно свободной и перспективной. Разработку рецептуры "ТОРН-Косметик" заказал белорусскому заводу "Модум", с которым компания имела давние связи. В конце 1999 г. этот завод начал производство зубной пасты на основе кедрового масла.

Компания "ТОРН-Косметик" установила розничную цену на "Кедровый бальзам" в пределах 8—10 руб. за тюбик (именно за счет низких цен на свою продукцию в посткризисный год отечественные компании отвоевали часть рынка у иностранных конкурентов). Кроме того, Георгий Пойдашев признает, что у компании не было "технологий и понимания, как делать дорогие зубные пасты". Рекламирывать продукт при такой цене было нерентабельно, да и необязательно: в течение 2000 г., по словам Пойдашева, продажи "Кедрового бальзама" при полном отсутствии рекламы росли на 20% ежемесячно. Конкуренты объясняют секрет роста этого продукта не только дешевизной, но и узнаваемостью его названия. По мнению Натальи Шаповал, менеджера по средствам для ухода за полостью рта компании "Colgate-Palmolive", своим резким стартом "Кедровый бальзам" может быть обязан и дальнему советскому родственнику — одноименному раствору, который использовался как средство профилактики заболеваний десен.

Когда продажи зубной пасты "Кедровый бальзам" достигли своего предела, встал вопрос: "Как повысить рентабельность продукта?"

У компании было несколько возможностей: снизить себестоимость (этот вариант сразу был исключен, поскольку себестоимость дешевой пасты и так была минимальной), увеличить объемы продаж за счет рекламы или снижения цен, попытаться сохранить объемы продаж, но поднять цену.

Чтобы решить, по какому сценарию развиваться, "ТОРН-Косметик" в марте 2001 г. заказал маркетинговое исследование агентству "Media Arts FCB". Объектами исследования стали "Кедровый бальзам" и "Тридцать две жемчужины". Впрочем, особого потенциала в "Кедровом бальзаме" владельцы пасты не видели, предполагая незначительно улучшить ее упаковку и на 10—15% поднять отпускные цены. Результаты исследования оказались неожиданными.

Агентство "Media Arts FCB" решило изучить мнение покупателей о бренде по двум основным критериям: эмоциональному и рациональному. "На выбор зубной пасты в магазине потребитель в среднем тратит 20 секунд, — поясняет логику исследования Михаил Дымшиц, генеральный директор консалтингового агентства "Дымшиц и партнеры", работавший до декабря 2001 г. в "Media Arts FCB". — Он оценивает пасты не как

техно  
тров,  
двум  
нрав  
дит д  
по ут  
тится  
ет ле  
Пе  
ковод  
метик  
назва  
сты "К  
ты оце  
няя же  
скор  
привл  
Рюмин  
но был  
ожид  
пускн  
Пр  
сте то  
тельно  
потре  
ковка.  
выбра  
казал  
новом  
покупа  
Вылож  
телей з  
ковке м  
В р  
на по с  
усовер  
уровня

технолог — по множеству параметров, а как обычный человек — по двум критериям: эмоциональному — нравится упаковка, реклама, подходит для меня, улучшает настроение по утрам, и рациональному — заботится о моих зубах и деснах, обладает лечебным эффектом и т.п.”

Первой неожиданностью для руководителей компании “ТОРН-Косметик” стало то, что только по одному названию розничную цену зубной пасты “Кедровый бальзам” респонденты оценивали в 18—20 руб. “Прежняя же стоимость товара (8—10 руб.), скорее отпугивала покупателей, чем привлекала, — продолжает Михаил Рюмин, партнер Дымшица. — Можно было просто поддержать ценовые ожидания потребителей и поднять отпускные цены в 2 раза”.

Правда, название придавало пасте только рациональную привлекательность. Воздействовать на эмоции потребителей была призвана упаковка. Ее в мае 2002 г. маркетологи выбрали из 40 вариантов. Тесты показали, что “Кедровый бальзам” в новом обличии потребители готовы покупать еще дороже, за 25—35 руб. Выложить лишние 5—10 руб. покупателей заставила появившаяся на упаковке кедровая шишка.

В рассмотренном нами бизнес-примере рецептура пасты не была улучшена по сравнению с тем временем, когда она стоила 8—10 руб. Компания лишь усовершенствовала упаковку, доработав ее до соответствующего ценового уровня.

В июне 2001 г. топ-менеджмент компании “ТОРН-Косметик” решил превратить дешевую зубную пасту в национальный бренд. Война компаниям “Colgate” и “Blend-a-med” была объявлена. Пришло время удивляться розничным партнерам “ТОРН-Косметик”, которых ожидало почти трехкратное увеличение отпускных цен.

Объявление о трехкратном увеличении отпускных цен — до 20 руб. за тюбик — розничные партнеры “ТОРН-Косметик” восприняли в штыки. “Розничные операторы покупают товар не на основе рационального понимания и экономического анализа, а по принципу «нравится — не нравится», т.е. на эмоциональном уровне, — объясняет возмущенные партнеров Георгий Пойдашев, — поэтому, когда «Торн» объявил о повышении отпускных цен и начале рекламной кампании, их еще нужно было убедить принять этот продукт по новой цене”.

Бунт розницы был подавлен к февралю 2002 г. Продажи нового “Кедрового бальзама”, по словам Пойдашева, достигли прежнего объема — 1 млн. штук в месяц, но его цена была уже иной. С тех пор продажи держатся на прежнем уровне, но доля марки в обороте компании выросла до 20%.

*Стратегия 4* — повышение цены при снижении экономической ценности товара. Реализация подобной стратегии возможна только на рынке с острым дефицитом товаров, когда аналогичную политику цен проводят и другие конкуренты и можно сыграть лишь на несколько меньше, чем у них, ухудшении соотношения “цена/качество”.

*Стратегия 5* (снижение экономической ценности товара при том же уровне цены) — это вообще нежелательное развитие событий. Нередко фирма оказывается в такой ситуации именно из-за проигрыша в конкурентной борьбе — когда ее соперники на рынке ухитряются реально улучшить свойства своих товаров (или убедить в этом покупателей) при сохранении той же цены. В этом случае у фирмы-неудачницы — по восприятию покупателей — происходит снижение экономической ценности по отношению к новому рыночному соотношению “цена/качество”. Именно это и произошло, по сути дела, с российскими телевизионными заводами — прежде всего с заводом “Рубин”, чья продукция оказалась в одной рыночной нише с дешевыми и более современными моделями телевизоров азиатского производства.

*Стратегия 6* (снижение и цены и экономической ценности товара) — это стратегия фирмы, которая решила завоевать сегмент рынка, принадлежащий наименее обеспеченным и наименее требовательным покупателям. Такая стратегия может быть успешной, если выбравшая ее фирма обладает самыми низкими издержками в отрасли и потому способна производить дешевую продукцию массово и с высокой прибыльностью, либо получать основную часть прибыли при невысокой доходности и ценах, неприемлемых для менее эффективных конкурентов.

Но для такой фирмы-лидера куда более разумной является *стратегия 7* (снижение цены без ухудшения экономической ценности товара). Очевидно, что позволить себе такую конкурентную стратегию может лишь та фирма, особенно низкие издержки которой обусловлены конкурентными преимуществами не низкого, а высокого порядка, т.е. обладанием наиболее совершенной и потому дешевой технологией производства. При этом использовать эту стратегию следует очень осторожно, чтобы у потребителя не сложилось впечатление, что производитель использует на самом деле стратегию 6, т.е. вслед за ценой понижает и качество.

На долю качественных макарон из твердых сортов (макаронеры группы А) в России приходится меньше трети рынка. Около 80% макарон этой группы производят крупные отечественные холдинги — ОАО «Макфа», ЗАО «НПФ «Алтан», ЗАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», 1-я Петербургская макаронная фабрика и др., а оставшаяся часть сегмента высококлассных макарон — это в основном импорт класса премиум, представленный известными итальянскими брендами «Pasta Zara», «Semolina», «Fedenci S.P.O».

В ближайшее время на макаронном рынке ожидается ужесточение конкуренции, которое будет сопровождаться вытеснением более слабых игроков и улучшением качества продукции сильных. На роль сильных сегодня претендуют не только признанные макаронные «короли» — «Макфа», «Экстра М», — но и региональные «новички». Один из них — сибирский производитель качественных макарон ЗАО «НПФ «Алтан». Сегодня «Алтан» — один из самых динамичных российских производителей макарон: на фоне общего сокращения рынка рост объемов его производства в прошлом году составил около 20%, а рентабельность — 30%. Компания «Алтан»

входит в тройку лидеров производителей макарон из твердых сортов пшеницы: в этом сегменте рынка ему принадлежит 16%.



Из интервью генерального директора ЗАО «НПФ «Алтан» Валерия Покорняка журналу «Эксперт»:

**“Э”:** Конкуренции с иностранными макаронами не побоялись?

**В.П.:** Тогда, в середине 1990-х гг., иностранцы действительно полностью держали сегмент макарон группы А, в котором мы начали работать. Мы выдержали конкуренцию благодаря тому, что наши цены были на 20–30% ниже, а качество — высокое. Однако не скажу, что деньги сразу хлынули к нам рекой. Лишь со временем на фоне серой вермишели, продающейся зачастую вразвес, потребитель стал замечать наши янтарные, хорошо упакованные макароны. Я сам первые дни стоял за прилавком, учился продавать свою продукцию и учил этому своих продавцов. Через пару лет мы уже смогли добиться приличной рента-

\* Москаленко Л. Макаaronная житница // Эксперт. 2003. № 5. 10 февраля.



бельности — порядка 30—40%. До 2002 г. мы приобрели еще три производственные линии. В результате "Алтан" стал лидером на рынке макарон Сибири по группе А, вытеснив итальянцев, и вошел в тройку лидеров по России в этой группе — наравне с "Макфой" и Комбинатом хлебопродуктов им. Григоровича. За последние четыре года мы в 4,5 раза увеличили оборот.

**"Э":** И какова же стратегия "Алтана"?

**В.П.:** Наша цель — обеспечить присутствие продукции "Алтана" во всех торговых точках России. В этом году мы планируем выход на рынки Центральной России, прежде всего Москвы и Санкт-Петербурга.

**"Э":** А как вы собираетесь завоевывать столичные рынки?

**В.П.:** Нарращивая качество. Мы хотим попробовать себя в производстве макарон класса премиум из твердой пшеницы — это еще не занятая отечественными производителями ниша. С этими макаронами мы и планируем выход в Москву и Питер.

**"Э":** Но рынок макарон падает. Как вы намерены "перепрыгнуть" через тросовый барьер?

**В.П.:** За счет увеличения доли качественных макарон под маркой "Гранмулино". Оживить сегодня спрос на макароны можно, только выпуская качественный продукт — настоящий аналог итальянских макарон.

**"Э":** Здесь ведь уже есть сильные игроки — "Макфа", Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича. Строит планы по захвату рынка макарон группы А и такой гигант, как "Экстра М", выпускающий продукцию группы В. В чем ваше преимущество перед ними?

**В.П.:** Сегодня "Алтан" — единственный производитель макарон, чья фабрика расположена непосредственно в зоне произрастания пшеницы из твердых сортов — это роскошь, в том числе и для европейских производителей. Этот фактор позволяет нам снизить издержки, связанные с логистикой, в 1,5—2 раза, что, естественно, сказывается на конечной цене продукта. Благодаря близости к сырьевой базе у нас сложились очень тесные взаимоотношения с фермерами. Мне невыгодно, чтобы мой поставщик едва сводил концы с концами, мне выгодно, чтобы его дело процветало. Поэтому мы изначально платили нашим фермерам хорошие деньги — раза в полтора больше, чем другие фабрики, причем предлагали им предоплату уже весной. Сегодня "Алтан" у них практически единственный покупатель. Чтобы поддержать хозяйства на случай неурожая, мы решили в прошлом году создать страховую компанию. Кроме того, близость предприятия к зоне произрастания дает и другое преимущество: мы можем контролировать качество зерна, следить за состоянием

посевных площадей, прогнозировать урожай на основе данных нашей научно-исследовательской лаборатории — полностью контролировать процесс выращивания и производства. Кстати, крупные итальянские производители делают так же — формируют свой холдинг “вокруг” сельхозпроизводителя. На российском макаронном рынке такой политики придерживаемся только мы. Поэтому мы можем себе позволить более низкую себестоимость и соответственно предложить лучшую цену.

**“Э”:** Почему же в таком случае вы не завалили своей продукцией страну раньше?

**В.П.:** Потому что мы в свое время сделали несколько неправильных шагов. Два года назад мы уже пробовали освоить московский рынок, и нас подвели как раз наши низкие цены: потребители решили, что перед ними — дешевая подделка “под Италию”. То, что было конкурентным

преимуществом на чувствительном к цене рынке Сибири, в более благополучной Москве не работало. После этого случая мы кардинально изменили коммерческую политику в отношении захвата новых рынков. Первое — на 25% увеличили цену. Второе — пригласили лучших специалистов по сбыту потребительских товаров. Директором по продажам и маркетингу у нас стал один из бывших топ-менеджеров компании “Gillett”. Третье — мы практически перестали работать с оптовиками, хотя нам это было выгодно. Взаимодействуя с оптовиками, мы не имели достаточного контроля за распространением продукции, не знали, где потом она будет продаваться, по какой цене и т.д. Поэтому мы приняли решение работать только с дистрибьюторами — предлагаем им хорошую цену, бонусы. Это более медленный процесс, чем работа с оптовиками, но результат того стоит.

Лучший из вариантов — стратегия 8 (повышение экономической ценности товара при снижении его цены). Такая стратегия почти гарантированно способна обеспечить улучшение конкурентной позиции на рынке и рост продаж. Но реализация ее возможна лишь в редких случаях — обычно, когда речь идет о фирме, создавшей уникальную технологию, обеспечивающую одновременно и улучшение свойств товаров, и снижение издержек их производства. В остальных случаях действует жесткое правило “качество требует затрат”, что не позволяет фирмам избирать данную стратегию.

## 2.5

### Анализ запросов потребителей как основа позиционирования товаров и выбора конкурентной стратегии

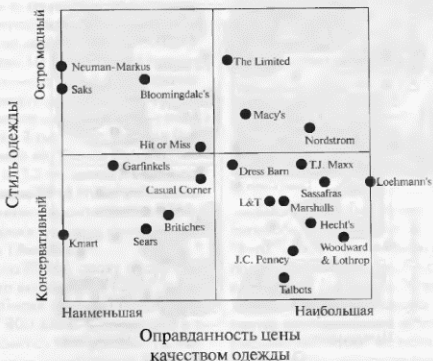
Для того чтобы фирма могла выбирать конкурентную стратегию максимально обоснованно, ей необходимо включить в анализ своего рыночного окружения также детальное изучение потребителей и их запросов. Только на этой основе можно правильно подойти к позиционированию своего товара на рынке и понять — какая стратегия конкуренции принесет наибольший успех.

Для проведения такой работы целесообразно воспользоваться уже описанным нами выше инструментом — “картой рынка”, но теперь построить ее уже с учетом преимущественно мнений потребителей, проведя соответствующие маркетинговые исследования. Как это можно сделать, мы рассмотрим на примере рынка женской одежды в столичном округе Вашингтон (США)<sup>6</sup>.

Карта рынка, представленная на рис. 2.7, составлена по результатам маркетингового обследования, в ходе которого покупателям округа Вашингтон предлагалось оценить фирмы, торгующие в розницу женской одеждой, по двум параметрам: степень следования последним тенденциям в моде и оправданность цены качеством и модностью одежды. Очевидно, что это весьма субъективные параметры и столь же субъективны мнения, которые высказывали по этому поводу покупатели. Но, во-первых, найти здесь объективные количественные измерители практически невозможно, а во-вторых — субъективность покупателей в оценках этих параметров ровно той же природы, что и их субъективность в принятии решений о том, в каком именно магазине делать покупку.

При первом взгляде на “карту рынка”, показанную на рис. 2.7, может показаться, что рынок переполнен и новому участнику здесь просто не найти места, так как практически все мыслимые комбинации “модность — дороговизна” уже на рынке присутствуют. Однако, приглядевшись, мы можем обнаружить, что некоторые зоны на “карте рынка” менее заполнены действующими на рынке фирмами, чем другие. Эти зоны — потенциально открытые для проникновения на рынок нового конкурента или расширения своего сегмента какой-либо из уже действующих на рынке фирм — обозначены на рис. 2.8 закрашенными участками.

<sup>6</sup> Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. Marketing Strategy. P. 186–189.



**Рис. 2.7**

Пример "карты рынка" (рынок женской одежды, США, округ Вашингтон)

Но значит ли это, что в любую из восьми зон стоит и возможно прорываться? Ответить на этот вопрос мы пока не можем в силу двух причин.

Во-первых, некоторые комбинации "цена — модность" могут оказаться неосуществимыми на практике. Во-вторых, обращающиеся к услугам данного рынка покупатели распределяются по его сегментам вовсе не равномерно, а потому в некоторых из этих зон "потенциального десантирования" может просто не оказаться того количества покупателей, которое бы оправдало усилия по "десантированию".

Поэтому необходимы дальнейшие маркетинговые исследования (кстати, чем быстрее российские предприятия осознают, что без таких исследований нельзя сделать ни шага к повышению своей конкурентоспособности, тем скорее начнется движение этих предприятий к коммерческому успеху).



**Рис. 2.8**

Потенциальные зоны проникновения на рынок

**Бизнес-пример**

**13**

**Успех "Ford Focus" на российском рынке\***

Может показаться, что "карта рынка" — достаточно абстрактная схема. Между тем, она прекрасно работает и в условиях российской экономики. Например, именно грамотно составленная "карта рынка" помогла компании "Ford" выявить ту комбинацию свойств и цены, благодаря которой выстроилась очередь из желающих приобрести модель "Ford Focus".

Продажи автомобилей "Ford Focus", собранных на заводе американской компании во Всеволожске (Ленинградская обл.), начались с ажиотажа. Предложив качественный продукт по приемлемой для отечественного потребителя цене, компания "Ford" одним прыжком настигла конкурентов. Но в одном компания просчиталась. Маркетинговые исследования не

\* См.: Комаров И. Фокус с денником // Компания. 2002. № 46. 2 декабря.

позволили с точностью предсказать, каков будет спрос на новые машины.

Цены на модель "Focus" стартуют с отметки 10 900 долл. Ее прямые конкуренты — по размерам, оснащению, мощности двигателя, и, что немаловажно, по престижности — стоят минимум на 2 тыс. долл. дороже (например, цены на "Skoda Octavia" начинаются от 13 тыс. долл.). Более дорогие версии "Ford Focus", а именно их в основном и производят во Всеволожске, также дешевле своих конкурентов на 15—20%.

Три года назад, сразу после своего дебюта на Западе, "Focus" европейской сборки стоил на российском рынке 17 800 долл. К концу 2001 г. цена снизилась до уровня 13 900 долл. Однако лидирующих позиций эта модель так и не достигла — например, по итогам первого полугодия 2002 г. ее опережали такие автомобили-«одноклассники», как "Nissan Almera", "Peugeot 307", "Skoda Octavia" и "Mitsubishi Carisma".

Успех той же "Carisma" — отнюдь не новой модели — напрямую связан с гибкой ценовой политикой производителя. По словам директора по маркетингу компании "Рольф" (дистрибьютор "Mitsubishi Motors") Валерия Тараканова, "Mitsubishi" для каждого рынка устанавливает цены исходя из местных особенностей. Например, в Германии "Mitsubishi Carisma" с двигателем 1,6 л в комплектации "Classic" стоит 16 870 долл. Аналогичная модель в России продается за 14 900 долл.



Особое внимание на стоимость автомобиля обратила и компания "Ford" — иначе зачем было открывать производство в России. По словам директора по продажам "Форд Мотор Россия" Сергея Богданова, цена, которую планировалось установить на российский "Focus" на начальной стадии проекта, незначительно отличалась от цены импортного "Focus", но в дальнейшем стратегия была пересмотрена. "Изучив спрос на автомобили стоимостью от 5 до 20 тыс. долл., мы высчитали, что данная (специальная) цена обеспечит полную загрузку производства — говорит Богданов. — При этом мы не хотели опускать цену настолько, чтобы уйти из категории престижных автомобилей, а с другой стороны, спрос на наши автомобили все-таки должен был быть поддержан производством".

Если бы цена на российские "форды" рассчитывалась только на основе производственно-финансовых показателей, возможно, стоимость машин в рознице была бы совсем иной. По мнению директора компании "Про-Инвест-Консалтинг" Александра Пост-

никова, цена на "Focus" определялась прежде всего исходя из покупательской способности населения, прогноза на высокий спрос среди корпоративных клиентов и программ "поддержки цены": розничного кредитования и снижения стоимости владения автомобилем. О том же говорят и сами производители.

Проведенные компанией "Ford" маркетинговые исследования показали, что установленная на модель "Focus" цена устраивала 37% владельцев новых иномарок, 21% владельцев новых отечественных автомобилей и 26% владельцев подержанных автомобилей иностранного производства. В абсолютных цифрах потенциальная аудитория покупателей всевозможских "фордов" выглядит следующим образом: машину готовы купить 29 тыс. владельцев новых иномарок, 174 тыс. владельцев новых отечественных автомобилей, 80 тыс. владельцев подержанных иномарок. Американской компании эти данные показали достаточными, чтобы принять окончательное решение по цене.

Первые месяцы продаж подтвердили правильность расчетов. Каждый второй человек, заказавший всевозможский "Ford Focus", владеет продукцией отечественного автопрома.

То, что цены на "Focus" ориентированы главным образом на эту категорию покупателей, подтверждает также и стратегия развития дилерской сети "Ford", ориентированная, прежде всего, на российские регионы, где, как известно, наиболее популярны "жигули" и "волги". Статистика экспансии "Ford" такова: в 2000 г. у компании было всего 16 дилеров в 12 регионах, сегодня их 53 в 34 регионах, а в следующем году число дилеров увеличится до 85, за счет чего будут охвачены 52 субъекта федерации. В 2000 г. автомобили "Ford" продавались почти исключительно в Москве. В этом году доля столицы сократилась до 52%, а в следующем доля регионов составит уже до 56% продаж.

Прогнозируя высокий спрос со стороны владельцев отечественных автомобилей, компания "Ford" постаралась предложить для этих не очень состоятельных клиентов особые программы поддержки цены. Для модели "Focus" были установлены самые привлекательные на отечественном рынке (если сравнивать с другими иномарками) условия предоставления кредита, страхования и цены на обслуживание автомобиля.

Результат — превышение спроса над предложением.

Как видно из приведенного выше примера, в ходе таких исследований необходимо с помощью специальных методов<sup>7</sup> выяснить:

<sup>7</sup> Описание этих методов выходит за рамки настоящей работы. Более подробную информацию можно найти в книге: Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. М.: БЕК, 1997.

1) какие комбинации “цена — основной параметр” (в данном случае — “близость к последним тенденциям моды”) покупатели хотели бы найти на рынке;

2) сколько покупателей имеют сходные предпочтения.

Скажем, в описываемом нами примере с рынком женской одежды в округе Вашингтон такого рода исследования дали совсем иную картину “зон, свободных от конкуренции” (рис. 2.9). Маркетологи обнаружили на рынке всего пять зон, заслуживающих внимания. Анализируя их, легко понять, что, например, зона 1 легко может быть захвачена фирмой “Kmart”, если та начнет продавать несколько более остромодную одежду, за что покупатели готовы будут заплатить и несколько дороже. Без труда может быть захвачена и зона 2 фирмами “Neuman-Markus” и “Saks”.

А вот зоны 3—5 представляют интерес и для фирм, которые только хотят попасть на этот рынок. Скажем, зона 3 для присутствующей на рынке фирмы “Bloomingdale’s” довольно труднодоступна: для ее захвата необходимо предложить покупателям столь же остромодную, но более дешевую коллекцию одежды. Только в этом случае покупатели сочтут, что предложенный им товар имеет лучшее соотношение “цена/качество”, чем прежде (а именно такое представление и необходимо создать у покупателей для захвата сегмента 3).



**Рис. 2.9**

Определение сегментов рынка, на захват которых может быть нацелена конкурентная стратегия фирмы



До недавнего времени возможности получения квалифицированных маркетинговых исследований рынков были для российских предприятий крайне ограниченны — просто в силу отсутствия в стране достаточного числа квалифицированных маркетологов-исследователей. Сейчас положение несколько улучшилось, и при желании уже можно найти консультационную фирму, способную провести такого рода исследование и составить “карту рынка” и тех свободных зон на нем, завоевание которых может быть выбрано как цель новых конкурентных стратегий российских предприятий.

Приведем в качестве примера “карту рынка” для продуктов быстрого приготовления, опубликованную в журнале “Эксперт” в конце 2002 г.

### Бизнес-пример 14 Российский рынок полуфабрикатов\*

На одном из самых динамичных продовольственных рынков России — рынке продуктов быстрого приготовления — наблюдается резкий спад потребительской активности. Если в прошлом и позапрошлом годах темпы роста по разным категориям продуктов составляли от 50 до 220%, то в этом году специалисты ожидают не более чем 15%-го роста. По мнению производителей, рынок близок к насыщению, и игрокам надо искать новые пути развития своего бизнеса.

Популярность продуктов быстрого приготовления в России начала расти с приходом в страну международных компаний, таких, как “Nestle” (бренд “Maggi”), “Unilever” (бренд “Knorr”), “Preparados Alimenticios” (бренд “Gallina Blanca”). Эти компании впервые стали пропагандировать у нас культуру быстрого питания,

столь широко распространенную на Западе. Там потребителями этой категории продуктов считают себя почти 80% населения. Популярны они и среди западных ритейлеров: по оценкам специалистов, присутствие на полках супермаркетов продук-



тов быстрого приготовления в 3 раза увеличивает товароборот магази-

\* См.: Москаленко Л. Замеление на “Быстром” рынке // Эксперт. 2002. № 40. 28 октября.

на. В России же продукты быстрого приготовления потребляют в целом в 4—5 раз меньше, чем на Западе, однако по темпам роста этот рынок сегодня уступает в продовольственном секторе только рынку пива. Емкость российского рынка продуктов быстрого приготовления оценивается сегодня примерно в 650—700 млн. долл.

Рынок “быстрых” продуктов состоит из двух сегментов: дорогого (премиум) и дешевого. Дорогой сегмент представлен продуктами так называемого мгновенного приготовления — instant food. К ним относятся каши, супы, сухие завтраки (мюсли, хлопья) и некоторые виды лапши.

Премиум-сегмент поделен сегодня в основном между четырьмя крупными игроками: компанией “Быстров” — ей принадлежит около 80% рынка в секторе “моментальных” каш, “Nestle” и “Unilever” — лидеров в секторе моментальных супов (60% рынка), “Nestle” принадлежит также первое место в секторе сухих завтраков, и “Доширак” — занимающей до 90% рынка в секторе “моментальной” лапши.

Дешевый сегмент составляют бульоны, лапша, а также продукты более медленного, чем instant food, приготовления — в основном это супы и каши (время варки составляет 5—10 минут). Лидерами среди российских компаний в этом сегменте являются “Русский продукт” (супы и каши из хлопьев) и “Макфа” (каши

из круп). Из иностранцев лидируют испанская “Preparados Alimenticios” (бульоны “Gallina Blanca”) и корейская DHV-S (лапша “Роллтон”). Разница в ценах продуктов instant food и продуктов, требующих времени для приготовления, весьма существенна: например, килограмм каши мгновенного приготовления в 10 раз дороже килограмма обычной каши.

Премиум-сегмент начал развиваться примерно десять лет назад с появлением продукции американской компании “Uncle Ben’s” под одноименным брендом. Первое время продажи этой компании были не очень большими, так как потребителям instant food — людей, готовых платить лишние деньги за сэкономленное время, — в России в то время было еще мало. Бум на рынке продуктов мгновенного приготовления начался всего лишь три года назад, и вплоть до нынешнего года темпы роста на нем были впечатляющими: ежегодно обороты удваивались. По словам игроков, рентабельность некоторых категорий продуктов доходила до 200%. Однако рынок быстро насытился, и дальнейшее его развитие ограничено размером и качеством спроса. По данным исследовательской компании “Комкон”, “мгновенную” еду в России потребляют не более 20% городского населения. Кроме того, это сравнительно дорогой продукт, который доступен потребителю с доходом не ниже среднего уровня.

Быстрее всего российские потребители “наелись” “моментальной” лапши. По мнению производителей, потребители все больше проявляют интерес к здоровому низкокалорийному питанию, поэтому эта категория instant food теряет для них свою привлекательность. Чуть лучше обстоят дела в секторе “быстрых” супов и каш, однако и здесь наблюдается резкое снижение темпов роста.

Аналитики считают, что единственный сектор instant food, в котором еще сохраняются резервы роста, — это сектор сухих завтраков (мюсли, хлопья), представленный в основном международными компаниями. Эти продукты, одни из самых популярных в США и Европе, в России сегодня востребованы куда меньше: например, потребление мюсли доходит в европейских странах до 40—50 т в год, в то время как в России, по оценкам отечественных компаний, их потребление не дотягивает и до 2—3 т. “Культура потребления сухих завтраков в России еще не сложилась, хотя ниша этих продуктов может быть очень перспективна для отечественных игроков. На волне интереса населения к здоровому питанию спрос на мюсли и хлопья в России будет расти”, — говорит Яна Пинская, бренд-менеджер компании “Русский продукт”. Сегодня российские производители понемногу начинают осваивать этот сектор — например, НПК “Быстров” недавно приступила к производству пробной партии

мюсли по заказу своего торгового партнера — немецкого оператора “Metro Cash & Carry”.

Характерная картина насыщения наблюдается и в дешевом сегменте рынка. Темпы его роста также уменьшились в несколько раз и не превышают сегодня 10—12%. В отличие от дорогого сегмента этот рынок имеет “российские корни”: на знаменитых супах с вермишелью и звездочками выросло не одно поколение дачников и туристов. Изготовленные гигантами советской пищевой промышленности — заводом “Колосс”, Моспищеккомбинатом, макаронной фабрикой “СуперМак” — по единой для всего Советского Союза рецептуре, эти супы занимали лидирующее положение на рынке продуктов быстрого приготовления до середины 1990-х гг., пока их не потеснили продукты, пришедшие с Запада. Сегодня рынок продуктов быстрого приготовления, требующих варки, разделен примерно поровну между отечественными и зарубежными производителями. Несмотря на то что эти продукты намного дешевле “мгновенных”, людьми ими тоже уже “наелись” — как правило, качество большинства продуктов оставляет желать лучшего, а с ростом доходов покупатели все чаще отдают предпочтение instant food.

“На сегодняшний день рынок в том качестве, в котором он находится сейчас, себя исчерпал”, — говорит Леонид Ардалеонов, эксперт консультационного агентства VCG. Даль-

ше ситуация для производителей и поставщиков быстрого питания будет только ухудшаться. В этих условиях участники этого рынка видят несколько путей своего дальнейшего развития. Один из них — более широкое позиционирование на рынке уже существующих продуктов, сегодня этим уже активно занимаются иностранные компании. Типичный пример такого широкого позиционирования — это когда традиционный бульонный кубик предлагают использовать не только как основу для супа, но и как добавку к первым и вторым блюдам. Первой этот метод начала применять на российском рынке компания "Regarados Alimenticios", а в этом году его стали активно осваивать "Unilever" и "Nestle". Они предложили улучшенную форму бульона — так называемый насыпной бульон, который в отличие от традиционных кубиков можно добавлять в любой момент приготовления блюда.

Подобного рода репозиционирование пока представляет сложность для отечественных производителей, которые пока не могут гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Им приходится искать другие пути развития, прежде всего осваивать незанятые ниши. К таковым они относят, например, отсутствующий сегодня на рынке средний ценовой сегмент — mass-market. "Сегодня на рынке практически нет предложения продуктов instant food в среднем сегменте, — говорит Яна Пинская, —

поэтому компании, которые придут туда первыми, будут в выигрыше". Производители считают, что спрос на "мгновенные" продукты можно оживить более низкими ценами.

Компания "Русский продукт" в ближайшее время собирается выпустить в продажу первую партию продуктов instant food среднего ценового уровня: "мгновенные" супы "Минутка" будут аналогом продуктов из дорогого сегмента — "Maggi" и "Knorr". В среднем сегменте "Русский продукт" позиционирует и свою кашу "Скороежка", произведенную по типу "быстрых" каш "Быстрова".

Осваивать средний сегмент планируют и производители дешевой лапши. Сегодня этот рынок близок к стагнации. Компании намерены оживить спрос, существенно улучшив качество своего продукта. В ближайшее время продукцию, аналогичную дорогой лапше "Доширак", но по более низкой цене, намерены производить ЗАО DHV-S (бренд "Роллтон") и холдинг "Mivimex" (бренд "Александр и Софья"). Рынок mass-market пополнится и продукцией игроков со "смежных" рынков — по данным Информационного агентства Николаева, в следующем году лапшой быстрого приготовления займется крупнейший отечественный производитель макарон — компания "Экстра М".

Отечественные игроки стремятся освоить и экспорт. Правда, пока на это идут только производители из премиум-сегмента. На днях НПК

“Быстров” объявила о своем выходе на рынок Германии. “Идти в другие ценовые ниши или производить товары другой категории нам невыгодно, так как это требует больших, чем у нас, мощностей, — говорит директор по продажам компании “Быстров” Алексей Кузовлев, — поэтому более логичным будет расширение нашего бизнеса за счет развития экспортного направления”.

Вслед за Германией НПК “Быстров” намерена проникнуть и в розничные сети США и Израиля, причем для каждого рынка собирается выпустить свой продукт. Как надеется ру-

ководство компании, главным конкурентным преимуществом отечественных каш будет их цена: по расчетам аналитиков компании “Быстров”, их продукция будет на 10–15% дешевле аналогичных товаров локальных производителей. Несмотря на свой оптимизм относительно покорения иностранных рынков, руководство “Быстров” не отрицает, что идет на риск: для того чтобы следовать запланированной ценовой политике, компании предстоит существенно сократить издержки. Впрочем, других путей развития своего бизнеса “Быстров” не видит.

Таким образом, правильно организованное изучение ассортимента самой фирмы и рыночного окружения, в котором она действует, создают благоприятную основу для обоснованного выбора эффективных конкурентных стратегий.

Конкретные вопросы разработки таких стратегий мы обсудим в гл. 3.

## **Глава 3**      **ТИПОЛОГИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ И ПРИНЦИПЫ ИХ СЕЛЕКЦИИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Выбор новой конкурентной стратегии — одна из сложнейших задач даже для фирмы, обладающей длительным опытом работы в рыночной экономической системе. Тем более трудно будет эту задачу решать менеджерам российских предприятий, имеющим в подавляющем большинстве случаев опыт работы преимущественно в планово-командной системе.

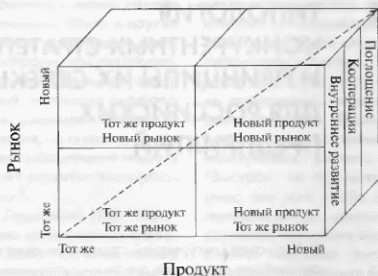
### **3.1** **Учет риска при формировании конкурентных стратегий**

Кроме того, такого рода решения сопряжены и с риском, о чем также не следует забывать. Уровень риска существенно дифференцируется в зависимости от того, сколь новы те элементы, которые фирма закладывает в основу своей конкурентной стратегии (рис. 3.1)<sup>1</sup>.

На рис. 3.1 показана зависимость уровня риска (его изменение показывает пунктирная стрелка внутри куба) от трех факторов:

1) новизны для фирмы товара, на основе которого строится конкурентная стратегия;

<sup>1</sup> Faulkner D., Bowman C. The Essence of Competitive Strategy. P. 80.



**Рис. 3.1**

Зависимость уровня риска от инновационности конкурентной стратегии фирмы

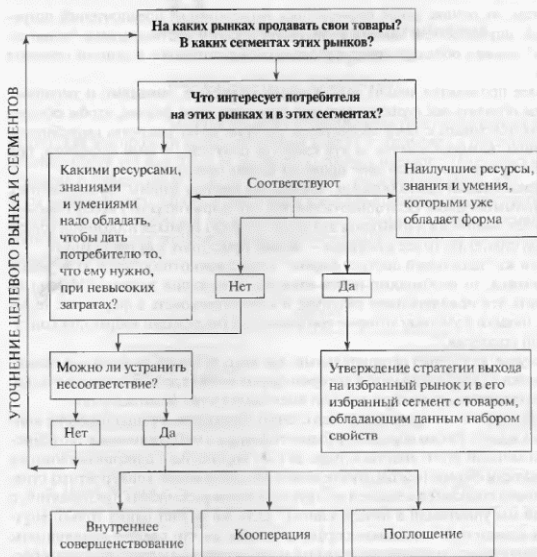
2) новизны для фирмы рынка, на котором планируется эту стратегию реализовать;

3) возможности реализовать новую стратегию внутри самой фирмы или с помощью других фирм, сотрудничая с ними на условиях кооперации или даже организовав их поглощение.

Как можно заметить, минимальный риск сопряжен с конкурентной стратегией, основанной на продаже на уже освоенном рынке новых модификаций уже выпускавшегося ранее товара при условии, что создание этих модификаций может быть обеспечено за счет мероприятий, реализуемых внутри самой фирмы. Максимальный риск сопряжен со стратегией, предполагающей выход на новый для фирмы рынок с новым товаром, производство которого будет возможно лишь в случае поглощения (дружественного или враждебного) другой фирмы.

Фактор риска обязательно должен учитываться при выборе конкурентной стратегии, который, в свою очередь, должен осуществляться по следующему алгоритму (рис. 3.2)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Faulkner D., Bowman C. The Essence of Competitive Strategy. P. 78.



**Рис. 3.2**

Алгоритм разработки конкурентной стратегии с учетом результатов анализа рыночного окружения и ресурсов фирмы

Как следует из рис. 3.2, отправным пунктом создания конкурентной стратегии является выбор того рынка и сегмента на нем, в котором фирма хочет добиться возможности успешно продавать свой товар. Этот выбор осуществляется на основе результатов анализа, методику проведения которого мы описали в гл. 2.



Затем, на основе ранее проведенных исследований предпочтений потребителей, определяется, какими свойствами и каким соотношением «цена/качество» должен обладать товар для успешной реализации в данном сегменте рынка.

Далее проводится анализ того, какими ресурсами, знаниями и умениями должны обладать все функциональные подразделения фирмы, чтобы обеспечить выпуск товара с теми свойствами, которые хочет получить потребитель, той ценой, которую удастся за эти свойства получить, и теми затратами, при которых продажа по такой цене принесет фирме прибыль.

Определенный таким образом «идеальный портрет фирмы» сравнивается с ее реальным обликом. Если обнаруживается, что фирма обладает необходимыми ресурсами, знаниями и навыками для решения задач в рамках избранной конкурентной стратегии, то все в порядке — можно приступать к ее реализации.

Если же «идеальный портрет фирмы» существенно отличается от ее реального облика, то необходимо найти ответ на следующий вопрос: «Можно ли устранить это нежелательное различие и концентрировать в фирме все те ресурсы, навыки и умения, которые требуются для реализации избранной конкурентной стратегии?»

В случае, если ответ отрицательный, все надо начинать сначала — с поиска того рынка и сегмента на нем, в котором фирма сможет добиться коммерческого и финансового успеха при реально имеющихся у нее возможностях.

Если ответ положительный, тогда следует переходить к решению более конкретной задачи: каким образом преодолеть разрыв в возможностях и потребностях. Можно ли этого добиться лишь за счет внутреннего совершенствования деятельности фирмы (в этом пункте задача создания новых конкурентных стратегий тесно смыкается с задачей реструктуризации российских предприятий, о которой мы упоминали в начале книги)? Если же за счет одних только внутренних улучшений ситуацию исправить нельзя, то что следует предпринять: совершенствовать кооперацию или идти на поглощение других фирм ради обеспечения вертикальной либо горизонтальной интеграции?

Согласованный поиск ответов на эти вопросы приведет к созданию целостной стратегии развития фирмы, интегрирующей в себе новую конкурентную стратегию и стратегию реформирования предприятия. Это тем более логично, что конкурентная стратегия, как мы уже упоминали выше, имеет своей конечной целью не увеличение продаж как таковых, а улучшение финансового результата фирмы и, в конечном счете, ее рыночной стоимости.

### 3.2

## Финансовые критерии уточнения окончательного варианта конкурентной стратегии

Окончательное уточнение конкурентной стратегии (после того как мы провели вышеописанный анализ и убедились в потенциальной реализуемости тех или иных ее вариантов) требует оценки стратегических альтернатив с финансовых позиций. Принципы, изложенные нами в гл. 2, диктуют необходимость принять при этом в качестве критерия возможность обеспечения фирме прибылей на протяжении длительного периода времени. Но добиться этой цели возможно разными способами, основные из которых показаны на рис. 3.3<sup>1</sup>.



**Рис. 3.3**

Альтернативы, которые необходимо рассматривать при разработке конкурентной стратегии

<sup>1</sup> Lehman D., Winer R. Analysis for Marketing Planning. P. 196.

Как мы видим, первая из альтернатив конкурентных стратегий связана с возможностью выбора между (а) расширением рынка, на котором фирма уже продает свои товары, и (б) развитием рынка.

Естественно, что каждая из этих задач может решаться по-разному. Так, расширение рынка иногда может быть достигнуто за счет достаточно простых решений, комбинирующих различные инструменты маркетинга. Например, можно добиться прироста потребления за счет уже имеющихся клиентов, побудив их приобретать товары данной фирмы чаще, в больших упаковках или для более широкого круга их нужд. Как известно, более объемная упаковка какого-либо продукта практически всегда стоит дешевле, чем та же продукция, но в меньшей упаковке. Тем самым стимулируется покупка большего количества товара.

### Бизнес-пример 15 Фирма "Линда"

#### Расширение фирмой "Линда" рынка сбыта с помощью изменения упаковок своей продукции



Фирма "Линда" (г. Троицк, Московская обл.) выпускает крем-бальзам после бритья. Первоначально на рынок поступала упаковка этого крема объемом 100 мл. Но после того как стало ясно, что крем продается достаточно хорошо, фирма успешно решила задачу увеличения объема продаж за счет, на первый взгляд, су-

губо технического решения: изменения формы упаковки крема по образцу иностранных тюбиков и увеличения его содержания до 150 г. Казалось бы, такая в таком решении выгода, ведь при большем содержании крема покупатель будут покупать его реже и общий объем продаж не возрастет?

На самом деле, такое изменение упаковки вполне резонно, так как "покупательский цикл" состоит из двух фаз: потребления продукта и покупки продукта. Фаза покупки продукта далеко не всегда накладывается на фазу потребления и вообще может продолжаться достаточно долго — пока мужчина или женщина, которой он такую покупку поручил, не окажется в магазине, где продается данный крем. Увеличение объема упаковки в итоге решает задачу сокращения числа покупок на протяжении, скажем, года, а в результате общий объем потребления на протяжении этого периода воз-

растает. Да и конкурентам сложнее в этой ситуации добиться переключения спроса на свои продукты, так как это возможно лишь в те моменты, когда покупатель "валентен", т.е. находится в состоянии выбора. А это чаще всего происходит в тот момент, когда заканчивается ранее купленная

упаковка, поскольку мужчины редко покупают новую косметику, не используя ранее купленный продукт. Соответственно, увеличив объем упаковки крема, фирма "Линда" сделала своих покупателей менее доступными для искушения купить продукт конкурирующих производителей.

Мы так подробно разобрали этот простой пример грамотной маркетинговой политики для того, чтобы показать — при решении задачи расширения продаж и оттеснения конкурентов нельзя пренебрегать никакими мелочами. Например, можно порекомендовать российским предприятиям, работающим на потребительский рынок, активнее осваивать методику купонных скидок при приобретении покупателями больших упаковок их продукции. Такие купоны являются частью коробки или вкладываются внутрь ее и дают право на приобретение следующей упаковки в любом магазине со скидкой против установленной там розничной цены. Этот способ поощрения покупателей к приобретению более крупных партий товара широко применяется зарубежными компаниями, но пока не вошел в арсенал российских фирм.

Иными словами, борьба с конкурентами за долю на рынке может начинаться с поиска ответа на вопрос: "Является ли достигнутый уровень потребления нашей продукции нашими покупателями предельно возможным?" При отрицательном ответе стоит начать поиск путей увеличения уровня потребления, поскольку это одна из самых простых модификаций конкурентной стратегии.

В приведенном ниже бизнес-примере дан целый ряд современных методов продвижения продукции на рынок.

Бизнес-пример

16

Стимулирование продаж\*

### Расширение объема продаж с помощью промо-акций

Для выстраивания оптимальной системы сбыта недостаточно по-

стоянно совершенствовать схемы работы с дилерами. Большое значение имеет, например, грамотная рекламная политика. Однако для увеличения объема продаж обыч-

\* Фуколова Ю. Прямо промо // Секрет фирмы. 2003. 20 января — 2 февраля.

ной рекламы уже не хватает, поэтому многие компании прибегают к другим методам. Речь идет о так называемых ВТЛ-технологиях. К числу наиболее популярных из них относятся промо-акции.

**Под чертой.** Легенда о происхождении термина "ВТЛ" родилась лет 50 назад. Говорят, один из руководителей компании "Procter & Gamble", составляя смету расходов на маркетинг, включил в нее рекламу в прессе, на телевидении и т.д. и подвел итоговую черту. Но спохватился, что не учел затраты на раздачу бесплатных образцов и прочие акции по продвижению товара. Пришлось вписывать эти цифры ниже, т.е. под чертой. С тех пор маркетологи называют традиционную прямую рекламу АТЛ (above the line, "над чертой"), а прочие методы стимулирования сбыта — ВТЛ (below the line, "под чертой").

Термин "ВТЛ" сегодня объединяет различные технологии: мерчендайзинг (подробнее см. в журнале "Секрет фирмы" за 22 мая 2002 г.), директ-маркетинг, PR, промоушн-акции и т.п. Вследствие того, что эти методы находятся "под чертой", у многих создается впечатление, что они вторичны. "На самом деле это не так, — говорит генеральный директор агентства "In Town" Татьяна Алескерова. — Просто есть прямое и косвенное стимулирование продаж. Реклама в прессе, на телевидении, наружная — это косвенное стимулирование. А прямое под-

разумевает работу непосредственно с потребителем, например, в местах продаж". Кроме того, у АТЛ и ВТЛ разные задачи. По словам Татьяны Алескеровой, "...с помощью методов АТЛ компания строит бренд, создает легенду, вызывает у потребителей определенные ассоциации. А методы ВТЛ на практике воплощают характер этого бренда".

Популярность ВТЛ-технологий растет невероятными темпами — по разным оценкам, компании тратят на них от 20 до 40% своего рекламного бюджета. Чаще всего инструменты ВТЛ используют табачные и алкогольные компании, так как вследствие законодательных ограничений они не имеют возможности размещать рекламу в прессе, на телевидении и т.п. Кроме того, большую активность проявляют компании — производители FMCG, потребительских товаров повседневного спроса: продуктов питания, пива, предметов личной гигиены, косметики и т.п.

Рост интереса к методам ВТЛ объясняется тем, что конкуренция ужесточается, а потребители все меньше доверяют традиционным формам продвижения товара. Так, обычная реклама не предполагает обратной связи, и коммуникация получается односторонней. В то же время потребитель нуждается в диалоге с производителем, он более лоялен к продукту, который попробовал. ВТЛ-мероприятия как раз и предоставляют такую возможность.

С помощью ВТЛ компании могут решить несколько задач. Во-первых, быстрое и значительное увеличение уровня продаж. Ведь если потребитель видит телевизионный ролик, он не сразу идет за рекламируемым товаром в магазин — между принятием решения и покупкой пройдет время. А рекламные акции непосредственно в месте продажи стимулируют его к моментальной покупке. Во-вторых, формирование позитивного отношения и поддержание лояльности к марке. Руководитель проекта компании "Автосити трейдинг" Михаил Шабалин высказался так: "Когда покупка влечет за собой большой риск — например, финансовый (если товар дорогой) или социальный (знакомые негативно оценят выбор) — или есть риск получить травму в процессе эксплуатации товара, то ВТЛ-технологии являются самыми эффективными инструментами формирования позитивного отношения к марке". По его мнению, в этом случае рекламодатель должен с помощью рациональных аргументов убедить потребителя сделать выбор в пользу своего товара, и специальные ВТЛ-акции, направленные на его тестирование, как раз позволяют оформить такое сообщение. Из всех ВТЛ-методов чаще всего компании прибегают к промо-акциям, что неудивительно: подобные мероприятия уже доказали свою высокую эффективность.

**Как выбрать метод.** Самые оптимальные моменты для проведения промо-акций — вывод на рынок

нового бренда, перезапуск марки, расширение ассортиментной линейки, смена упаковки и т.д. Инструментов довольно много. Какой же из них выбрать?

Наиболее эффективный метод "промо" — подарок за покупку. Например, можно предложить подарок после покупки товара на определенную сумму, причем желательно, чтобы он соответствовал потребностям целевой аудитории. Это может быть как полезная в хозяйстве вещь (когда покупателю приправ дарят набор деревянных лопаток для тефлоновой посуды), так и сувенир или даже угощение. В сети обувных магазинов "K+C", например, всех посетителей угощают мандаринами, бананами, конфетами и т.п. Илья Буздин, директор по маркетингу и продажам компании "K+C": "Мы заимствовали эту идею у среднеазиатских торговцев. Если на рынке посетителя угощают, это не воспринимается как навязчивая реклама и не вызывает у человека агрессию. Скорее наоборот, такой жест располагает к продавцу и стимулирует к совершению покупки, чтобы подсознательно его отблагодарить". Другой вариант — подарить тот же товар. По словам Татьяны Алевской, это наиболее действенный способ увеличения продаж. Так, в "K+C" в 1999 г. запустили акцию "два равно одному", т.е. две пары обуви можно было купить по цене одной. Оказалось, что подобный прием даже эффективнее снижения всех

цен на 50%. Как считает директор по работе с клиентами агентства "IMS" Александр Попов, такие акции полезно проводить владельцам "нераскрученных" марок: "Человек получит запас товара, распробует и может переключиться на эту марку".

Когда запускается новый продукт, производители часто применяют такие методы стимулирования сбыта, как сэмплинг (sampling, бесплатное распространение пробных образцов товара среди целевой аудитории) и дегустация (testing). Эти методы направлены на то, чтобы дать человеку возможность опробовать новый товар. Например, москвичи наверняка помнят девушек в синих париках, предлагавших возле метро всем желающим сигареты. Указанные приемы будут гораздо эффективнее, если не просто раздавать продукт, но и обеспечивать консультацию, чтобы потребители имели возможность как можно больше узнать о новом товаре. Считается, что если о нем узнает не менее 10% целевой аудитории, начнет работать "сарафанное радио".

Сегодня активно используется такой инструмент, как игровой промоушн (конкурсы, лотереи, розыгрыши призов и т.п.). Например, очень популярны акции вроде "Загляни под крышку" или "Напиши, за что ты любишь нашу марку, пришли три упаковки и выиграй приз". Такие мероприятия постоянно проводят производители и поставщики кофе,

пива, прохладительных напитков. Большой плюс этих акций — возможность охватить чуть ли не всю Россию. Однако чтобы добиться успеха, их нужно обеспечить дополнительной рекламной поддержкой в СМИ.

Локальные акции, проводимые, например, в одном городе, нередко предусматривают открытие центра выдачи призов, куда покупатели приносят чеки, упаковки и т.п. для обмена на подарок. Но его организаторы должны предусмотреть все мелочи, иначе акция пойдет насмарку. Например, полтора года назад проводилась рекламная кампания пива "Клинское", и за сданные крышки можно было получить кружки и другие призы. Однако компания не предусмотрела большого наплыва людей, и недовольным потребителям пришлось выстаивать огромные очереди.

**Пива и зрелищ.** Среди эффективных методов стимулирования сбыта стоит отметить организацию массовых развлекательных мероприятий (event marketing, "событийный маркетинг") — различных фестивалей, вечеринок и т.п. Их обычно приурочивают к каким-нибудь датам, например: Дню города, годовщине компании, открытию нового магазина и т.д. Основная задача организаторов акций такого рода — создать зрелищность и привлечь представителей целевой аудитории.

Например, агентство "IMS" недавно проводило в Санкт-Петербурге

подобное мероприятие для мощющего средства "Fairy". На пляже у Петропавловской крепости были выставлены огромные столы, людей угощали спагетти с жирным соусом, а потом при них мыли тарелки. Александр Попов: "Акция проводилась для того, чтобы повысить доверие потребителей и еще раз продемонстрировать силу бренда. Ведь одно дело — рекламный ролик, и совсем другое, когда человек реально видит, что одной бутылкой "Fairy" можно вымыть почти 6 тыс. тарелок".

Организация массовых мероприятий требует больших усилий. Так, акцию "Fairy" обслуживали более 300 человек — нужно было построить сцену, подвести воду, организовать поток людей и развлекательную программу, рассчитанную на шесть часов. Событие было успешным, и руководство "Procter & Gamble" приняло решение провести аналогичную акцию в Киеве.

Излюбленный прием пивных компаний — проведение рок-концертов и фестивалей. Например, фестиваль "Крылья" организует компания "Efes" (для продвижения марки пива "Старый мельник"), "Продвижение" — "Sun Interbrew" (бренд "Клинское").

Летом прошлого года состоялся фестиваль уличных музыкантов "Улица Pilsner Urquell" (эта марка чешского пива принадлежит компании "SABMiller"). Наталья Степанюк, генеральный директор агентства "IQ

Marketing": "Мы привезли в Москву уличных музыкантов со всего мира и уломали городские власти провести мероприятие в центре города, на Болотной площади. За три дня фестиваль посетили около 17 тыс. человек, причем именно представители целевой аудитории. Мы раздавали приглашения в правильных местах и правильным людям — в офисах компаний, в культовых молодежных кафе и т.д. Кроме того, мы тщательно выбирали радиостанции и программы, в которых должна была звучать реклама фестиваля". Продажи "Pilsner Urquell" постоянно растут, хотя эта марка никак не рекламируется инструментами ATL.

**Скидки и бонусы.** Если организовать массовые развлекательные мероприятия под силу лишь крупным компаниям, то предложить потребителям скидки и другие бонусные программы может практически любая фирма. В США, например, почти 80% годового оборота розничных сетей приходится на рождественские распродажи.

Но если скидки, как правило, мероприятия сезонные, то постоянные дисконтные карточки уже завела каждая уважающая себя торговая сеть. Одна из самых распространенных фраз в любой торговой точке: "У вас есть наша дисконтная карта?" Илья Буздин, "К+С": "Российский потребитель уже перегружен дисконтными программами. Я, например, чувствую



себя гораздо комфортнее в том магазине, где мне не задают такой вопрос. Но тем не менее, эти программы по-прежнему эффективны”.

По мнению Ильи Буздина, в ближайшем будущем будут развиваться накопительные дисконтные программы. Это одно из самых действенных средств стимулирования продаж и формирования лояльности потребителей. Например, в сети ресторанов “Росинтер” действует программа “Visa Почетный гость”. Каждый посетитель ресторана может заполнить анкету и бесплатно получить карточку Visa Classic, на которую будут начисляться баллы в размере 10% от суммы счета. Эти деньги потом можно использовать для оплаты счетов в ресторанах сети “Росинтер Рестораны”. Накопительные дисконтные программы действуют в сети магазинов “Арбат Престиж”, “М. Видео”, “Техносила” и других. В парфюмерной сети “Арбат Престиж”, например, после покупки на сумму, эквивалентную 50 долл., дарят подарок и выдают карточку, дающую право на 5%-ю скидку. По мере увеличения объема покупок размер скидки может увеличиться.

**Обойти конкурентов.** Поскольку промо-акции сегодня очень популярны, потребители начали уставать от их обилия. Следовательно, для достижения наилучшего результата необходимо отличаться от конкурентов. “Компания должна подумать, а

стоит ли, например, ставить свой столик пятидесятым в «Рамсторе», даже если ее продукт уникален”, — говорит Наталья Степанюк. Сделать акцию нестандартной трудно. Как считает Александр Попов, “сюжет любого фильма укладывается в рамки одного из ста типичных сценариев, то же самое относится и к промо-акциям. Тем не менее, в мероприятие всегда можно привнести какую-то изюминку”.

Самый очевидный вариант — придумать необычный приз, подобрать нестандартных промоутеров или как-то особенно их одеть. Наталья Степанюк: “Около года назад у марки чипсов «Lay's» появились в ассортименте два новых вкуса — «Lay's Max Hell» и «Lay's Max Heaven». Для их продвижения можно было просто провести дегустацию — поставить столики в магазинах и предлагать всем посетителям попробовать. Но мы сделали по-другому. Поскольку «hell» и «heaven» в переводе с английского означают «ад» и «рай» (одни чипсы имели вкус острого перца, а другие — сметанный), их стали рекламировать промоутеры, переодетые ангелами и дьяволами”. По словам Натальи Степанюк, необычных костюмов было достаточно, чтобы их промо-акция выделилась на фоне других.

**Почем и зачем.** Бюджет промо-мероприятия обычно зависит от целевой аудитории, сложности акции, от того, сколько городов в ней участвуют, и т.д. Если мероприятие масштаб-

ное и все продумано до мелочей, его стоимость может составить несколько сотен тысяч долларов.

Главный эффект акций по стимулированию сбыта — это, безусловно, рост продаж. Во время акции продажи сразу возрастают в 2—3 раза, а иногда и в 5—6 раз (в основном это относится к продуктам питания). По словам директора по маркетингу компании “Патэрсон” Натальи Кононовой, в их торговой сети объем продаж промотируемой продукции увеличивается на 5—100% в зависимости от известности марки, качества товара, вида акции и т.п. Александр Попов: “Этот подъем, конечно, кратковременный. Затем продажи идут на спад, но все равно остаются на уровне более высоком, чем до начала акции, процентов на 10—20”.

По мнению маркетологов, чтобы формировать лояльность потребителей, акции лучше проводить с определенной частотой. Это зависит от стратегии бренда и остроты кон-

куренции. Например, “Coca Cola” и “PepsiCo” проводят их практически в режиме нон-стоп. А вот что говорит Илья Буздин из “К+С”: “Проводя различные промоушн-мероприятия, мы взяли себе за правило — если заканчивается одно, тут же должно начинаться другое”.

В праздничные дни акции проводятся особенно активно. Так, перед Новым годом наступает пик продаж, а вместе с ним и бум на различные промоушн-мероприятия. По словам маркетолога одной крупной компании, в это время и так все хорошо продается, и можно было бы вообще обойтись без стимулирующих мероприятий. Но это самый подходящий момент, чтобы “усилить сильное”. По его мнению, устраивать акции нужно не тогда, когда наблюдается спад продаж (хотя некоторые делают именно так), а в пик сезона и в лучших магазинах. Ведь чем больше контактов с аудиторией осуществит промоутер, тем лучше.

Более сложный и опасный вариант конкурентной стратегии — завоевание покупателей, которые до того отдавали предпочтение товарам под маркой конкурирующей фирмы. Опасность такой стратегии, которая кажется многим самой сутью конкурентной борьбы, связана со следующими рисками:

- 1) можно привлечь на рынок нового конкурента, который примет ваши действия за сигнал о том, что данный рынок весьма привлекателен (иначе зачем вы за него так боретесь?);
- 2) данная стратегия потребует больших затрат на рекламу, что финансово ослабит фирму;
- 3) реклама при такой стратегии должна быть построена на сопоставлении товаров с продукцией конкурентов ради доказательств того, что последняя

хуже. Если такая рекламная кампания будет проведена недостаточно квалифицированно, то она может дать обратный результат — привлечь внимание покупателей как раз к конкурирующим товарам.

В последнее время получил развитие термин “маркетинговые войны”, в которых все средства хороши для того, чтобы уничтожить конкурента, вытеснить его с рынка.

## Бизнес-пример 17 Маркетинговые войны\*

У современных военных и маркетинговых сражений много общего, а причины их возникновения часто лежат в одной плоскости. Это борьба за стратегически важные каналы распределения товаров, рынки сбыта и т.д. Сегодня маркетинговые войны являются эффективной стратегией завоевания, удержания и развития конкурентного преимущества. Валерий Гончарук, независимый консультант, автор книги “Маркетинговое консультирование”: “Не вести маркетинговые войны в условиях обостряющейся конкуренции невозможно. Если компания занимает значимую позицию на рынке или продает эксклюзивный товар, ее обязательно будут атаковать. Поэтому нужно быть готовым к отражению атак на занимаемые позиции и атаковать других. Движущая сила маркетинговых сражений — инстинкт самосохранения любой компании”.

**Враги и союзники.** Авторы теории маркетинговых войн утверж-

дают, что в бизнесе главным и единственным противником являются конкуренты. Однако это не совсем так. На маркетинговом поле находятся еще как минимум две значимые силы, оказывающие сопротивление, а в некоторых случаях и противодействие маркетинговой политике компании.

Во-первых, это потребитель. За его доверие нужно бороться, предлагая ему товар или услугу, которых нет у конкурента. Анастасия Птуха, директор маркетингового агентства “Step by Step”: “Одна из причин маркетинговых войн находится в основе основ маркетинга, а именно в поиске уникальности своего товара/услуги и построении на ее базе стратегии конкурентной борьбы. Именно вокруг уникальности ведутся основные маркетинговые баталии”.

Во-вторых, это властные структуры, формирующие “правила игры”, а также различные лоббисты, действующие на рынке. С ними тоже нужно

\* Жаров М., Шелепин И. Война до последнего клисита // Секрет фирмы. 2002. Март. См. также: Симоненко Ю., Фуколова Ю. Конкуренты в изгнании // Секрет фирмы. 2002. 16—29 декабря.

устанавливать определенные отношения. Ведь маркетинг — это не только борьба за клиента. Это еще и борьба за ресурсы, позволяющие компании вести борьбу за потребителя.

Эти ресурсы — инвестиции; возможность влияния на формирование рынка; известность и репутация самой компании и тех товаров или услуг, которые она предлагает потребителю. Обладание хотя бы одним из трех перечисленных ресурсов резко увеличивает конкурентное преимущество. Наличие же всех трех ресурсов в сочетании с правильно выстроенной моделью взаимоотношений с потребителем делает компанию лидером рынка.

**Два фронта.** Маркетинговая война ведется одновременно на двух фронтах. На первом фронте идет война за ресурсы. Их получение зависит от людей, которые либо могут распоряжаться ресурсами, либо имеют к ним доступ. Сегодня основным средством получения инвестиций и влияния на формирование рынка является близость компании к государству или людям, облеченным властью.

На втором фронте ведется борьба за право определять конечный выбор потребителя при совершении им покупки. Сделав свой выбор, мы определяем победителя в войне брендов и репутаций отдельных компаний.

**Оружие.** Главным средством борьбы маркетинговых "генералов"

является информация. Благодаря своим универсальным свойствам она позволяет склонить противника на свою сторону.

Какая информация нужна для ведения маркетинговых войн? С одной стороны, это "разведанные" о действиях конкурентов. С другой — информация, которую компания дает потребителям и дозированно "впрыскивает" конкурентам и лоббистам.

Выбирая стратегию маркетинговой войны, компания должна проанализировать ситуацию на рынке, позиции властных структур, лоббистов и конкурентов, а также определить предпочтения потребителей. Это позволяет правильно выбрать маркетинговое оружие.

Какое оружие чаще всего используется в маркетинговых войнах? Авторы "Маркетинговых войн" утверждают, что "реклама — это артиллерия и танки маркетинговых войн". Эта аналогия может быть продолжена. Цены и скидки — это мины и минометы, властные структуры — это авиация, лоббисты — ракеты с системой самонаведения и, наконец, слухи — это оружие массового поражения. Рассмотрим действие каждого из видов маркетингового оружия на конкретных примерах.

**Рекламная война брендов.** Наиболее заметны для потребителя маркетинговые сражения, в которых война ведется с помощью рекламы. Особенно эффективно это оружие для

\* Американские исследователи Эл Раис и Джек Траут.

компаний сектора FMCG (потребительские товары повседневного спроса). Для них реклама является средством подавления "артиллерии" конкурента. Реклама чрезвычайно важна и для компаний, предоставляющих услуги "жизненной необходимости" (недвижимость, здравоохранение, сотовая связь, туризм и отдых и т.п.), которым важно завоевать первичную аудиторию постоянных клиентов.

"Поражающее действие" рекламы можно наблюдать в войне российских производителей пива. В конце прошлого года на телевидении появилась реклама пива "Солодов". В ролике мелькали фрагменты из рекламных сюжетов других производителей пива. Прыгающие пробки — пародия на рекламу пива "Патра", а мужчины, копающие мобильниками песочек, — насмешка над брендом "Золотая бочка". В конце ролика потребителю давали понять, что лучшее пиво — "Солодов".

Неслучайно в ролике "Солодова" упоминаются далеко не все известные и популярные в России пивные бренды. Совсем недавно появившийся на рынке "Солодов" воюет не с "Балтикой" или "Heineken", имеющими постоянных почитателей. Цель этой локальной войны — "выдавить" из памяти потребителя бренды, которые атакуют занимаемые "Солодовым" позиции.

В принципе, этот рекламный ролик можно рассматривать как партизанскую атаку пива "Солодов"

против своих прямых конкурентов. "Солодов" атакует их в пределах тех образов, с которыми ассоциируется у потребителя товар конкурентов.

**Слуховой удар на поражение.** Без слухов и сплетен невозможно представить нашу жизнь, даже если мы считаем их уделом обитателей коммуналок. Любая информация, распространяемая в виде слухов, анонимна и при каждой последующей передаче неизбежно искажается. Применение слухов в маркетинговой войне весьма эффективно, когда объектом атаки является лидер рынка или компания, имеющая сформировавшийся круг клиентов.

Особенно подвержены воздействию слухов потребители с самыми низкими и самыми высокими доходами. Зная их вкусы и предпочтения, можно легко и практически без затрат нанести удар по репутации конкурента. Иногда с помощью слухов удается почти полностью нейтрализовать эффект от самой дорогостоящей и массивной рекламной кампании конкурента. Появление Интернета, где информация распространяется очень быстро, послужило толчком к более активному использованию слухов.

В начале нынешнего года по каналам агентства "Интерфакс" прошла информация, что при строительстве элитного жилого комплекса "Алые паруса" компания "Дон-Строй" использует бетон, содержащий радиоактивные вещества. Информация

подавалась как пресс-релиз самой компании. На сайте агентства он присутствовал в течение двух часов, пока представители "Дон-Строя" не связались с агентством и не потребовали снять ложную информацию. Однако этого времени оказалось достаточно, чтобы ведущие СМИ подхватили "сенсацию".

Таким образом, анонимный конкурент перешел в наступление и применил против "Алых парусов" "оружие массового поражения". Атака производится на компанию, имеющую прочные позиции на рынке. Компания вынуждена оправдываться. При этом нападающий наносит удар в самое незащищенное место конкурента — в формирующийся контингент покупателей элитного жилья "Дон-Строя".

#### **Административный ресурс.**

Подавление конкурента с помощью властных структур — также весьма распространенная практика.

По отношению к бизнесу государство находится в том же положении, что и авиация к сухопутным войскам, — над схваткой, и обладает территориальным и силовым преимуществом. Территориальное преимущество — возможность контроля всех рынков-фронтов маркетинговых битв. Силовое преимущество — право наказывать участников рынка за нарушение или игнорирование установленных правил игры.

В конце прошлого года крупнейшие российские авиаперевозчики,

возглавляемые "Аэрофлотом", совместно с Министерством транспорта Российской Федерации попытались ограничить количество российских авиакомпаний, работающих на рынке. 90% этого рынка обслуживает лишь 30 авиакомпаний, при том, что всего в России их 284. Доходы лидеров рынка резко падают из-за ценового демпинга мелких авиакомпаний в секторе чартерных перевозок. Именно в этом секторе и началась "спецоперация" по удалению с рынка мелких конкурентов.

Первым шагом стало введение Государственной службой гражданской авиации (ГСГА) квотирования чартерных рейсов на различных направлениях. Квоты действовали до 2001 г., и в итоге тарифы выровнялись. Затем глава МЧС Сергей Шойгу заявил, что нужно закрыть большинство частных авиакомпаний, так как они используют изношенную авиатехнику. Авиакомпании с плохим качеством сервиса, нарушающие технику безопасности, могут удалить с рынка. Но решающие сражения на российском рынке авиаперевозок еще впереди.

**Лоббирование.** Это мощное оружие в маркетинговых сражениях. Принцип его воздействия на противника похож на действие ракет с системой самонаведения, которыми оснащены современные истребители.

Напомним, что властные структуры, осуществляющие регулирование того или иного рынка, — это "авиация"

маркетинговых войн. Компания запускает ракету-лоббиста к цели. Цель — получение компанией определенных привилегий. Используя систему самонаведения — различные методы управления действиями людей, от которых зависит принятие нужного компании решения, лоббист поражает цель.

Обычно с помощью лоббирования компании стараются изменить в свою пользу такие характеристики рынка, как доступ на него, уровень конкуренции, цены и др. Вот пример использования лоббирования на рынке алюминиевой тары.

С начала этого года вдвое (до 40%) выросли таможенные пошлины на алюминиевую тару. Это решение вызвало раздражение у российских пивоваров, которые раньше закупали алюминиевые банки за рубежом, в основном в Польше. При прежней ставке таможенной пошлины цены на импортную алюминиевую тару были намного ниже цен российских производителей. Теперь ситуация изменилась. Объективно введение более высокой пошлины выгодно двум производителям алюминиевой тары, работающим в России, — компании «Ростар», принадлежащей ОАО «Русский алюминий», и шведской компании «Rexam». У всех на слуху также борьба российских автомобильных заводов за повышение таможенных пошлин на импортные автомобили.

Так же, лоббируя свои интересы во властных структурах, компании ведут борьбу за заказы от крупных кли-

ентов. Таким крупным клиентом часто является государство. Настоящее сражение происходило в Госдуме между аудиторскими компаниями «Юникон» и ФБК за право проводить ежегодную аудиторскую проверку Банка России. Интересы «Юникона» отстаивал комитет по кредитным организациям и финансовым рынкам, ФБК рекомендовал бюджетный комитет нижней палаты парламента. Однако накануне дня голосования бюджетный комитет отозвал предложенную им кандидатуру ФБК и сделал выбор в пользу «Юникона». По неофициальной информации, столь резкая перемена решения произошла не без непосредственного участия руководителя аппарата бюджетного комитета Госдумы, в недавнем прошлом — акционера компании «Юникон». В компании «Юникон» эту информацию комментировать отказались.

**Война цен.** Ценовые войны — самый распространенный вид маркетинговой борьбы. Обычно такие войны происходят в самом начале развития рынка или в период его «старения». Анастасия Птуха: «Признаками «старения» являются падение средней маржи на рынке (и соответственно доходов), а также «размывание» уникальности товаров. Когда аргументы в пользу уникальности исчерпаны, наступает эпоха перепроизводства и ценовой войны».

Наиболее заметным «фронтом» ценовых войн в России является рынок операторов сотовой связи. «Вымпел-

ком" и "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) уже давно ведут изнурительную конкурентную борьбу. Основным приемом в этой борьбе является поиск новых ценовых приманок для клиентов и копирование шагов конкурента. Действия "Вымпелкома" и МТС представляют собой классическую маркетинговую войну, где МТС держит оборонительную позицию, а "Вымпелком" пытается всеми путями расширить свою долю рынка и ведет агрессивную политику, нападая на МТС с флангов.

**"Ахиллесова пята".** Маркетинговые войны имеют не только очевидные преимущества, но и недостатки. Андрей Ренард, вице-президент консалтинговой компании EMC: "Любые маркетинговые войны между компаниями подрывают позиции всего сегмента рынка или даже отрасли в целом. Исключение составляют новые рынки или принципиально новые технологии, когда вывод нового товара на рынок возможен только за счет резкого «отвоевывания» плацдарма для наступления у конкурентов".

Для того чтобы компания могла успешно вести маркетинговую войну, необходимы и некоторые внутренние условия. Это правильно выбранная стратегия развития бизнеса, жесткая и мобильная организационная структура, высокая квалификация и лояльность топ-менеджмента, отработанная система сбора и анализа маркетинговой информации, данные конкурентной разведки. Но далеко не все российские компании рас-

полагают сегодня хотя бы одним из перечисленных слагаемых успеха в маркетинговых войнах.

**Будущее маркетинговых войн.** Будут ли в России новые маркетинговые войны? Конечно. В ближайшее время возможно продолжение маркетинговой битвы ритейлеров. В этом году ожидается открытие еще девяти магазинов, принадлежащих иностранным компаниям (один открывает АВА и по четыре — "Metro Cash & Carry" и "Auchan"). Еще около 30 иностранных ритейлеров заявляют о своем намерении выйти на российский рынок. Численное превосходство в войне ритейлеров может перейти от российских сетей к иностранным. А значит, борьба будет более жесткой.

Иностранные ритейлеры благодаря демпингу отнимают у российских розничных сетей не только покупателей. Борьба ведется также за производителей и поставщиков продукции. Российские ритейлеры пытаются договориться и совместно противостоять натиску иностранных конкурентов. Правда, пока им это не всегда удается.

В свое время конфликт торгового дома "Перекресток" с компанией "Вимп-Билль-Данн" (ВБД) из-за условий поставок продукции привел к созданию Российского розничного альянса (РРА). В него первоначально входили: ТД "Перекресток", сеть "Копейка" и компания "Юниленд". Вскоре "Юниленд" покинул альянс,



и его место заняла сеть супермаркетов "Седьмой континент". Сменился и основной "враг" альянса — место ВБД заняла немецкая "Metro Cash & Carry", добившаяся от поставщиков высоких скидок на предлагаемую ими продукцию. С поставщиками, внесенными в "черные списки", проводились "воспитательные беседы". Но до совместного бойкота поставщиков дело не дошло.

Какие средства будут применяться в маркетинговых войнах? Валерий Гончарук: "Главным оружием станут высокое качество товара и «тонкая регулировка» бизнеса компании в соответствии с изменениями ситуации на рынке. Но война никогда не закончится, потому что победа не может быть вечной. И сегодняшний аутсайдер завтра может занять место лидера".

Более безопасной является стратегия, направленная на развитие рынка, т.е. вовлечение в него тех потенциальных потребителей, которые ранее были вне его пределов. Неплохим способом решения этой задачи является изыскание способа представить уже освоенный ранее продукт как годный для удовлетворения тех потребностей покупателей, которые ранее как бы не относились к "сфере полезности" данного продукта. Такого рода примеры демонстрируют российские конверсионные предприятия, когда предлагают для бытового потребления некоторые из разработок, прежде ориентированные на нужды армии. Использование этой информации в рекламе является правильным ходом, так как снимает опасение покупателя относительно того, что ему предлагается совершенно новый, никем ранее не опробованный продукт.

Стоит обратить внимание и на то, что к сфере конкурентных стратегий относятся варианты деятельности, которые, на первый взгляд, не направлены откровенно на увеличение захваченной доли рынка и отеснение конкурентов (см. рис. 3.3). Тем не менее эти стратегии поведения фирмы тесно примыкают к сугубо рыночным маневрам, так как являются альтернативным способом достижения главной цели — обеспечения устойчивых прибылей в долгосрочной перспективе. И в ситуации, когда другие рыночно-ориентированные стратегии могут оказаться для предприятия временно нереализуемыми, такая линия поведения может быть весьма полезной, создавая основу для наступления на конкурентов в будущем.

Первый вариант такого рода действий связан с уточнением цен, по которым фирма продает свои товары. Управление ценами с целью повышения размеров прибыли может быть осуществлено различными способами, в том числе путем:

- прямого повышения преysкурантных цен;
- сокращения размеров скидок;

• уменьшения размеров партий, при приобретении которых покупатели получают дополнительные скидки.

Естественно, что проведение подобных мероприятий требует большой осторожности и возможно лишь в рамках, определяемых выбранной фирмой ценовой стратегией. Проблемы формирования таких стратегий — тема слишком обширная. Но поскольку она весьма актуальна для российских предприятий, не обладающих, как правило, квалифицированными специалистами в этой области<sup>4</sup>, то хотя бы вкратце о принципах выбора стратегий ценообразования и их интеграции в целостную конкурентную стратегию фирмы сказать необходимо.

Основными типами ценовых стратегий являются:

- 1) стратегия ценового прорыва (пониженных цен);
- 2) стратегия премиального ценообразования (“снятия сливок”);
- 3) стратегия нейтрального ценообразования.

Чтобы понять экономический смысл этих стратегий, лучше всего проанализировать их исходя из следующих факторов:

- соотношения предлагаемых фирмой цен со средним уровнем, уже сложившимся на аналогичные товары на рынке;
- оценки покупателями экономической ценности предлагаемых фирмой товаров.

В этом случае различия между стратегиями можно представить так, как это показано на рис. 3.4, где горизонтальная ось представляет собой шкалу субъективной оценки покупателями экономической ценности товара, а вертикальная ось — субъективную оценку покупателями уровня цены товара по отношению к его экономической ценности.

Компании, избравшие *стратегию ценового прорыва* (см. рис. 3.4), устанавливают цены, воспринимаемые большинством покупателей как очень низкие, низкие или умеренные по отношению к экономической ценности товара. Это создает у покупателей субъективное ощущение “дешевизны” товара и представление о выгодности и целесообразности его покупки. В итоге проведение стратегии ценового прорыва позволяет фирме захватить значительную долю рынка и достичь высокого объема продаж, а значит, и крупного объема прибыли, но при низкой доле прибыли в цене единицы товара.

Показательным примером в этом смысле является сеть магазинов “Пятерочка”, которые продают товары по ценам оптового рынка.

<sup>4</sup> Подробно эта проблематика рассматривается в книге: Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование.



**Рис. 3.4**

Основные типы ценовых стратегий и их экономическое содержание

## Бизнес-пример

18

## Розничная сеть, доступная для широких масс\*

Сеть «Пятерочка» появилась на рынке в феврале 1999 г., практически сразу после кризиса, т.е. на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года «Пятерочка» имела 17 универсамов. В то время о таких темпах и масштабах более известные московские сетевые ритейлеры, начавшие работу на несколько лет раньше, только мечтали. В последующие

годы компания открывала по 3–4 точки ежемесячно. И для того чтобы открыть 17 универсамов в Москве в 2001 г., «Пятерочке» потребовалось всего полгода. Сейчас сеть насчитывает около 100 магазинов. По данным на конец 2003 г., в Москве было 86 собственных магазинов «Пятерочки», в Санкт-Петербурге — 82 и 47 магазинов работало по франшизе<sup>5</sup>.

\* Матвеева А. Микрохема для бедной страны // Эксперт. 2002. № 15. 15 апреля.

<sup>5</sup> <http://www.c5.ru/pokazateli.phtml>.

Концепция бизнеса “Пятерочки” отражена в ее названии. Речь идет о пяти “базовых выгодах”, которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

Выбор “базовых выгод” не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, “Пятерочка” изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании особенно важен, она не собирается отказываться от него еще долгое время. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% — это закоренелые клиенты оптовых рынков — можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10–15% россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20–30% выше, чем в “Пятерочке”. По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе 3–5 магазинов формата “Пятерочки”,

чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми. Правда, точно угадать формат “для большинства” удалось не сразу. В начале за образец была принята западная сеть жест-



ких дискаунтеров “Aldi”. Но очень скоро в “Пятерочке” поняли, что от классических схем придется отойти. Оказалось, что россияне предпочитают свежие продукты, в то время как типичный ассортимент дискаунтера состоит из консервов и другого продовольствия длительного хранения. И компания перепозиционировалась — стала сетью экономичных универсамов. В них начинают торговать скоропортящимися продуктами: мясом, фруктами, овощами, хлебом, вареной колбасой. В больших магазинах “Пятерочки” появляется торговля через прилавок. По разнообразию ассортимента “Пятерочка” продолжает уступать супермаркетам “для среднего класса”. Но это также

следствие приверженности принципу “работать для большинства”. “Уверю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках 15 тыс. наименований”, — утверждает Сергей Лепкович.

Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что “Пятерочка” пытается извлечь максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте — стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственное, что недопустимо для “Пятерочки” ради большей выручки, — увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах — около 40%).

Остается одно — снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки

и т.д. Ведь львиную долю розничной цены, до 85%, составляют именно они. Экономят в “Пятерочке” серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченности ассортимента ряда: логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

В свою веру стараются обратить всех, от кого зависит розничная цена. “Мы же не можем снижать свои наценки до бесконечности. Нельзя худеть постоянно, можно умереть от истощения, — говорит Сергей Лепкович. — Мы начинаем переговоры с поставщиками о том, как они могут снизить свою цену. Ведь сейчас соревнуются не магазины и не поставщики, а соревнуются цепочки товародвижения. И мы хотим в этих цепочках выступить технологическим лидером: взять на себя задачу доставить товар клиенту по той цене, которую тот стоит. Вот вы знаете, какая доля себестоимости молока приходится на упаковку? Около 60%! Покупатель думает, что он платит за молоко, а он платит за пакет и за то, что на нем нарисовано. Вот мы и говорим молочникам: требуйте от своих поставщиков снижения цены. И давайте делиться: часть снижения пойдет на увеличение вашей прибыльности, часть — на нашу скидку. А мы ее подарим покупателю”.

Компания, действующая в рамках стратегии премиального ценообразования (или, как ее чаще называют, — стратегии “снятия сливок”), устанавливает цены на уровне, который воспринимается большинством покупателей как слишком

высокий по отношению к экономической ценности данного товара. Но это соотношение ценности и цены устраивает покупателей определенного сегмента рынка. И фирма получает прибыль за счет того, что продает товар именно этой немногочисленной группе покупателей по ценам, включающим "премиальную" надбавку за наиболее полное удовлетворение запросов этой группы. Суть стратегии премиального ценообразования можно определить как "выигрыш высокой прибыльности за счет жертвы высоких объемов". Чтобы "снять сливки" в виде большой величины выигрыша с каждой единицы проданных товаров, фирма устанавливает настолько высокие цены, что они становятся неприемлемыми для большинства покупателей. Конечно, здесь существует естественное ограничение: прирост массы прибыли за счет продаж по повышенной цене должен быть большим, чем потеря массы прибыли за счет сокращения числа проданных товаров по сравнению с уровнем, возможным при более низкой цене. Но в ряде случаев такое возможно, и потому стратегия премиального ценообразования успешно используется в мире и может быть выбрана и некоторыми российскими фирмами — естественно, в случае, когда для этого имеются необходимые предпосылки.

Эти предпосылки зависят от покупателей, затрат и конкурентов.

**Покупатели.** При каких условиях покупатели склонны мириться со стремлением фирмы "снять сливки"? В том случае, если они придают особое значение тем отличиям, за которые фирма и хочет получить премиальную цену.

Наряду с уникальностью товаров, основой проведения стратегии премиального ценообразования могут служить и другие особенности их потребления. Например, прекрасной основой для такой стратегии являются абсолютно дешевые товары (эффект дороговизны товара).

Согласно маркетинговым исследованиям, многие подобные товары приобретаются клиентами импульсивно, как правило, без рассматривания возможных альтернатив. И даже если цена на самом деле является премиальной и обеспечивает фирме повышенную величину выигрыша по сравнению с ценой, адекватной стратегии нейтрального ценообразования, то покупатель об этом все равно не задумывается — низкая по абсолютной величине цена не может оправдать его усилий по глубокому исследованию рынка.

В тех странах, где в отличие от России не используется нормирование командировочных расходов, премиальное ценообразование активно практикуется фирмами, которые обслуживают путешествующих бизнесменов. Поскольку они оплачивают расходы не из своего кармана, то их чувствительность к ценам понижена (эффект разделения затрат) и они воспринимают "сливочные цены" без особых возражений. Проведение стратегии премиального ценообразования

успешно практикуется также фирмами, работающими на рынках престижных товаров, где обслуживаются покупатели, высоко ценящие возможность покупать товары, которые большинству недоступны.

**Затраты.** Успешность реализации стратегии премиального ценообразования, наряду с существованием соответствующей группы покупателей, зависит и от затрат.

Такая стратегия особенно выгодна по отношению к тем товарам, большую часть цены которых составляют удельные приростные затрат (как переменные, так и условно-постоянные). В этом случае даже небольшая премиальная надбавка к цене приводит к весьма существенному относительному увеличению величины выигрыша, получаемого фирмой от продаж этого товара.

**Конкуренты.** Существует мнение, что проведение политики премиального ценообразования нерационально в тех производствах, где достигается большой эффект масштаба. Напомним, что в этом случае расширение рынка дает фирме возможность снижать затраты на производство и сохранять высокую прибыльность и при низких ценах. Однако эту логику не надо абсолютизировать.

Представим себе, что на рынке существует серьезная конкуренция. В этом случае фирма, которая сосредоточится на обслуживании даже небольшого сегмента рынка, где покупатели менее чувствительны к цене и где у нее выше шансы на вытеснение конкурентов, более преуспевает, чем если бы она сражалась за все пространство рынка и вынуждена была вместо стратегии премиального ценообразования пользоваться стратегией ценового прорыва.

Примеров реализации стратегии премиального ценообразования очень много: это вся индустрия высокой моды и рынок ювелирных изделий, дорогих часов и других товаров класса "люкс". Одним из таких товаров является водка "Русский стандарт". Ниже приводится отрывок из интервью с Русланом Тарико, основателем компании "Рус".

## Бизнес-пример 19 Сколько стоит мечта\*

...Ощущение того, что красивая жизнь для работников "Руста" не просто слова, появилось сразу же, как только я оказался в их офисе. По ходу беседы терпкий привкус авантю-

ризма постепенно уступал место южному запаху сладкой жизни. Настал момент разобраться с ролью красоты в бизнесе Руслана Тарико.

**Р.Т.:** Да, стремление к красо-

\* Аузан В. Черное озеро стола // Эксперт. 2002. № 19. 20 мая.

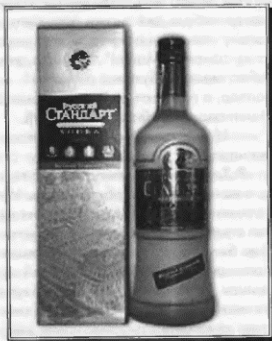
те — один из самых серьезных мотивационных элементов моего успеха. Моя сестра, еще когда я только приехал в Москву, спрашивала, почему меня так замыкает на красивые вещи. Да потому что красивый мир очень важен! Почему, например, религия стала в свое время такой массовой? Не только потому, что люди боялись, как бы их не убило молнией, но и потому, что был построен очень красивый, заоблачный мир, в который люди верили. И он так отличался от их настоящей жизни... На этом же построен весь бренд-менеджмент. "Martini" в производстве стоит очень дешево, но почему "Martini" имеет такую престижную окраску? Потому что есть мир Dolce Vita, Martini-man, красивые девчонки, Итальянская Ривьера. И многие психологически тянутся к этому, ассоциируя марку с этим миром.

— И как построить такой мир?

**Р.Т.:** Это очень сложное, хотя и очень прибыльное занятие, ведь стоимость материальных активов "Кока-Колы" — десять или двадцать миллиардов, а стоимость компании — двести миллиардов. Сто восемьдесят — это мир "Кока-Колы".

Упрощенно говоря, если представить бренд в виде пирамиды, то внизу у нее — функциональные нужды, чуть выше — эмоциональные потребности (emotional needs) и на самом верш — так называемые центральные ценности (central values).

Функциональные нужды — это, например, стиральный порошок. В рекламе говорят: "Мой порошок стирает чище" — и показывают хозяйку, которая все время стирает. И все. Там никакого мира не построишь.



Есть, например, мир модной одежды. Там помимо функциональных нужд есть ощущение модности. Это называется "эмоциональные потребности", или экспрессия. И на самой верхушке пирамиды — центральные ценности. Это самые глубокие чувства человека: любовь, свобода, безопасность, патриотизм. В премиум-бренде все эти функциональные, эмоциональные и центральные ценности работают вместе. Но основные



деньги зарабатываются на эмоциях и на центральных ценностях. Продавая стиральный порошок, вы, скорее всего, больше десяти процентов не зарабатываете. Продавая костюм "Armani", вы зарабатываете в сто раз больше, скорее всего, там нормальная маржа где-нибудь две тысячи процентов, потому что люди покупают этот мир. То же самое с "Martini". Я думаю, что себестоимость бутылки "Martini" — доллар, а продают ее за двенадцать. Одиннадцать долларов — это мир.

— И что, вы понимали это десять лет назад?

**Р.Т.:** Это было интуитивно, тогда я не мог бы это вербализовать. Но я заметил эффект бренда, еще когда был студентом. Мои однокурсники готовы были голодать по шесть месяцев и откладывать по двадцать рублей на джинсы "Levi's". И я уже тогда почувствовал мощь этого бренда: за ним стоял свободный американский мир, и за символ этого мира люди были готовы полгода жить впроголодь.

Я профессионально этого не ощущал — я только недавно научился это делать, — но понимал, что я хочу работать для определенного круга людей, и понимал, насколько важно чувствовать, что с ними происходит. Потребителями "Martini" всегда были молодые, воодушевленные какой-то идеей люди. Те, кто еще ничего не достиг, но очень хочет чего-то достичь. Для них эти внешние атрибуты более важны, чем для зрелых людей, которые уже создали свой собственный

мир и им не нужно заимствовать мир "Martini".

— В каком смысле "заимствовать"?

**Р.Т.:** Когда мы маленькие, мы читаем книжки, потому что у нас нет собственного мировоззрения. Мы заимствуем мировоззрение у Пушкина, Достоевского, еще у кого-то. Потом вы строите свое собственное мировоззрение и пишете свои собственные книжки. Так получилось и со мной: вначале я заимствовал мировоззрение, прочитал книжку "Martini", понял, как это делается, а потом построил свой собственный мир, написал свою книжку. Мне было приятно жить в мире "Martini", он до сих пор для меня важен и дорог. И тем не менее, я понял, что могу построить свой собственный мир, который будет полезен для потребителей в России.

— То есть вы, получается, торгуете мечтой?

**Р.Т.:** Я научился подходить к этому, как к бизнесу. Я продаю свой собственный мир. Если раньше я его заимствовал и продавал, был посредником, то теперь я построил свой мир, я в него очень верю и заряжаю им своих потребителей. В свое время Алессандро Мартини сделал то же самое.

— А почему именно водка?

**Р.Т.:** Россия считается родиной водки, и у нас нет российской премиум-водки! Как же так?! Россия не может сделать свой символ, которым она гордится. В любой стране, куда

вы приезжаете, везде есть свой продукт. И кто как не я, работающий в алкогольном бизнесе, понимал эту ущербность.

— И из чего состоит мир “Русско-го стандарта”?

**Р.Т.:** Я уже говорил про ценности. В самом названии “Русский стандарт” есть очень мощный заряд, оно говорит о том, что вы хотите установить стандарт, который понятен русским, у него есть очень серьезная патриотическая эмоциональная составляющая. Зрелым людям, конносерам, обидно потреблять “Абсолют”, когда они живут в России, на родине водки, и им стыдно за старые бренды, которые выглядят смешно. Они очень сильно по этому поводу переживали, и, естественно, я на этом коммерчески сыграл.

Плюс параметры самого продукта — очень качественная упаковка, тщательно отслеживаемый производственный процесс и многое другое. Поставьте рядом “Столичную” и “Русский стандарт” — и вы поймете, что это совершенно разные продукты. Но главное, конечно, это идея, которая так или иначе связана с “Русским стандартом”.

— Говорят, название приснилось вам в самолете, и вы решили запустить эту водку.

**Р.Т.:** Нет, запускать, а потом разбираться слишком рискованно, хотя, признаться, поначалу я думал сделать именно так. За “Русским стандартом” стоят два года рабо-

ты — маркетинговые исследования, все, что связано с упаковкой, с бутылкой, с торговым знаком, с именем. Я заплатил очень много денег “MacKinsey”, чтобы узнать, где и как делались подобные проекты и почему они получились или не получились, я изучил все, что можно, по этому вопросу, принимая все решения вплоть до дизайна.

— Почему никто не сделал такой бренд раньше?

**Р.Т.:** Попытки были — взять ту же “Кремлевскую” или “Смирновъ”. Но тут сложность в том, что надо все сделать правильно. Если все сделаете правильно, продукт будет успешным на сто процентов. Но правильно нужно сделать тысячи вещей: выбрать название, определить аудиторию, сделать упаковку, создать правильный вкус, наладить правильную коммуникацию с потребителем, правильно определить цену, организовать дистрибуцию. Много чего нужно сделать правильно. Вы можете ошибиться с цветом пробки — и все, все рухнет!

— А может быть, просто никому это не нужно? В России ведь можно заработать и не тратя два года — колоссальное по нашим меркам время — на создание бренда. Вам не кажется, что вы бежите впереди паровоза?

**Р.Т.:** Пока все мои проекты были очень успешными. Может быть, я рисковал чуть больше остальных, но другим мне заниматься не нравится.

Потом, понимаете, мой успех гораздо надежнее, чем у других.

Бренд есть устойчивое конкурентное преимущество. Потому что человек выбирает тот или иной бренд не по функциональным причинам, у него возникает к нему эмоциональное отношение. Все эти психологические мотивы дают владельцу торговой марки дополнительную гарантию, что у него всегда будут потребители и забрать их у него будет трудно. Но чтобы добиться этого эффекта, надо очень серьезно заниматься маркетингом. Это новая наука для России, и наука очень сложная. Многие играют в маркетинг, а не занимаются им: ничего не исследуют, пытаются состряпать какой-то бренд. Что-то у них получается, но потом им приходится воевать с конкурентами, оптимизировать на логи или еще что-то. У нас другой

подход. По этому поводу есть маркетинговый анекдот. Стоит яблоня с яблоками. Девяносто процентов людей трясут яблоню. А десять процентов хорошенько подумают перед этой яблоней и спокойно соберут все яблоки до одного.

— Кстати, о маркетинге. У ваших проектов очень скромная реклама. Почему?

**Р.Т.:** Реклама — это наиболее массовый инструмент общения с потребителем, но он не единственный. Потребители водки — вообще очень широкая аудитория, но потребители водки за одиннадцать долларов — я знаю про них все. Я знаю, в какой ресторан или магазин они пойдут, и я лучше приду к их наибольшему скоплению, мне не надо вешать триста щитов.

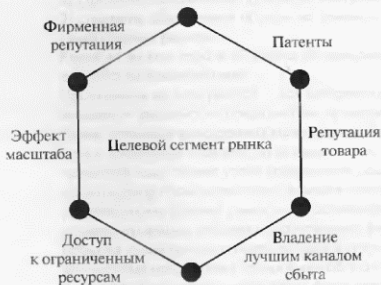
При *нейтральной стратегии* компания устанавливает цены на уровне, который воспринимается большинством покупателей как в целом соответствующий экономической ценности данного товара, т.е. адекватный соотношению “цена/ценность”, сложившемуся на данном рынке.

Еще раз подчеркнем, что во всех случаях *речь не идет об абсолютных* уровнях цен. Товар может стоить абсолютно дорого, но восприниматься покупателями как относительно дешевый (“недооцененный”) по сравнению с товарами других фирм, обладающими тем же уровнем экономической ценности. Например, на мировом рынке сейчас появилась российская аудиотехника класса “High-End” (звуковые колонки и усилители звука). Такая техника стоит очень дорого — цены измеряются в тысячах долларов. Но по отношению к аналогичной технике западных фирм с теми же параметрами эти цены воспринимаются как относительно низкие. То же можно сказать и о мебели российского производства. Это и есть реальное проявление стратегии ценового прорыва.

Однако не следует думать, что фирма совершенно вольна в выборе своей ценовой стратегии. Такой выбор предопределяется ее структурой затрат, мо-

тивами, которыми руководствуются на рынке ее покупатели, а также ранее завоеванными фирмой позицией на рынке и ее репутацией у клиентов. Кроме того, возможна ситуация, когда фирма может одновременно успешно реализовать несколько типов ценовых стратегий (особенно это характерно для отраслей с высокими затратами).

Естественно, что при этом фирма должна обладать некоторыми возможностями для защиты захваченного ею сегмента — заповедника “премиального ценообразования” — от атак конкурентов. В противном случае они лишат ее повышенной величины выигрыша, применив стратегию “ценового прорыва” в этом сегменте рынка. Основные виды барьеров, которые фирма может использовать для защиты захваченного ею сегмента рынка с пониженной чувствительностью покупателей к уровню цен, показаны на рис. 3.5.



**Рис. 3.5**

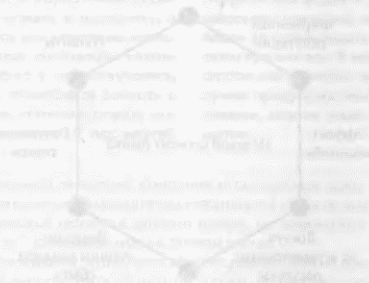
Типы барьеров, с помощью которых фирма может защитить свой сегмент рынка от конкурентов

Таковыми барьерами (см. рис. 3.5) могут служить:

- 1) патенты;
- 2) владение лучшим каналом сбыта;
- 3) доступ к ограниченному ресурсам;

- 4) фирменная репутация;
- 5) эффект масштаба;
- 6) репутация товара.

Создание подобных барьеров становится сегодня весьма важной задачей для российских фирм — тем более, что надеяться на барьеры протекционистского типа уже нельзя, так как Российская Федерация готовится к вступлению в ВТО и вынуждена будет применять пошлины на импорт в соответствии с требованиями этой организации.



## Глава 4

# ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ПИОНЕРНЫХ И РАСТУЩИХ РЫНКОВ

В зависимости от задач, которые предприятию необходимо решить с помощью избранной конкурентной стратегии, мы можем различать:

- 1) стратегии инновационного типа (выход на рынок с новыми видами товаров и даже создание новых рынков);
- 2) стратегии обеспечения продаж на растущих рынках;
- 3) стратегии обеспечения продаж на зрелых и сжимающихся рынках.

Какие же из этих стратегий можно сегодня рекомендовать российским предприятиям?

Практически на всех рынках — как внутренних, так и внешних — российским предприятиям приходится догонять более успешных иностранных конкурентов. Задача эта хотя и достаточно сложная, но осуществимая. Лучшим примером тому служит успех предприятий российской кондитерской промышленности, вначале полностью уступивших внутренний рынок иностранным фирмам, а позднее сумевшим отвоювать значительную его долю, добиться существенного роста продаж и улучшения финансовых показателей (подробнее об этом см. в гл. 1). Во всех случаях задача российских фирм состоит в увеличении своей доли на рынке. Однако возможны различные способы ее решения. Выбор конкурентной стратегии в первую очередь зависит от того, что представляет собой тот или иной товарный рынок, на какой стадии своего развития он находится. Как известно, в маркетинге принята концепция жизненного цикла товара, определяющего соответственно и жизненный цикл рынка этого товара. С этих позиций мы можем различать рынки:

- 1) пионерные, т.е. только возникающие вследствие появления нового типа товаров;
  - 2) растущие, где новые товары уже вызвали большой интерес покупателей, объемы продаж быстро растут, а многие фирмы пытаются занять лидирующее положение;
  - 3) зрелые и сжимающиеся, где товар уже не нов для покупателей, но по-прежнему им интересен. Объемы продаж на таких рынках если и растут, то не очень заметно, либо не растут вообще, а то и вовсе сокращаются вследствие "переключения" покупателей на иные товары.
- Для каждого из этих типов рынков нужны свои стратегии и поэтому основным критерием дальнейшего анализа приемлемости различных конкурентных стратегий будет тип рынка, на котором могут действовать российские фирмы.

## 4.1

### Конкурентные стратегии для пионерных рынков и возможность их проведения российскими предприятиями

Очевидно, что когда мы имеем дело с пионерным рынком, то наиболее действенным способом обеспечения конкурентоспособности является создание новых товаров.

Но для этого фирма должна обладать:

- 1) мощной базой в области НИР и ОКР;
- 2) гибкими производственными мощностями, которые легко адаптировать к выпуску новой продукции;
- 3) крупными свободными денежными ресурсами (или возможностью открытия кредитных линий) для финансирования.

Крайне актуальна эта проблема и для российских предприятий, так как ассортимент очень многих из них был сформирован еще во времена закрытого и бесконкурентного внутреннего рынка и сегодня малопривлекателен для покупателей. Однако изменение этого ассорти-

мента часто сдерживается опасениями руководства предприятий относительно больших затрат, необходимых для создания совершенно новых видов товаров, на покрытие которых у предприятий сегодня практически нет средств.

Между тем мировой опыт показывает, что эффект появления на рынке с новым товаром может быть достигнут за счет самых разных решений и создание принципиально новых товаров вовсе не является наиболее распространенным способом решения такого рода проблемы (рис. 4.1).



**Рис. 4.1**

Соотношение способов обновления ассортимента фирм  
(по данным обследования 700 компаний США)<sup>1</sup>

Показательными в этом отношении являются результаты исследования, проведенного американской консультационной фирмой "Booz, Allen & Hamil-

<sup>1</sup> New Products Management for the 1980s. N.Y.: Booz, Allen & Hamilton, 1982.



ton” в начале 1980-х гг. и охватившего 700 компаний США. Результаты этого исследования были классифицированы по двум шкалам:

1) степени новизны продукта для рынка;

2) степени новизны продукта для самой фирмы-производителя.

Как оказалось, одним из наиболее распространенных способов инновационной деятельности на рынках (26% всех случаев) является **улучшение уже производимых товаров** за счет придания им более или менее новых — для данных товаров и рынка — свойств (см. рис. 4.1). Такие новинки могут придавать товару большую экономическую ценность, но нередко воспринимаются покупателями как практически аналогичные ранее предлагавшимся к продаже.

Столь же распространенным способом поддержания своей позиции на рынке является **добавление новых продуктов в уже выпускаемые линейки**. Такие продукты обычно воспринимаются покупателями как умеренно новые, и данная стратегия удобна на уже сложившихся, зрелых товарных рынках, где принципиально новых товаров уже не создать, а подобного рода деятельность поддерживает интерес покупателей и к товарам данного вида, и к фирме, осуществляющей обновление ассортимента.

Третьим по распространенности способом инновационной деятельности (20%) является **создание новых линеек товаров**, т.е. освоение товаров, которые весьма новы для фирмы-производителя, но не всегда воспринимаются как очень новые покупателями, поскольку на рынке уже имеются линейки такого рода товаров, выпускаемых другими фирмами.

В 11% случаев инновационная деятельность фирм США связана с **созданием новых модификаций товара**, которые могут изготавливаться с меньшими затратами и продаваться по более низкой цене, но при сохранении прежде достигнутого уровня качества и интересующих покупателей свойств.

Лишь 10% примеров вывода на рынок новых товаров связаны с **созданием принципиально новых в мировом масштабе товаров** (порой даже формирующих новые товарные рынки).

И наконец, наименее распространенный вариант инновационной деятельности (7% случаев) — это **изменение позиционирования товаров**, когда фирма пытается тот же самый товар продвинуть в новые сегменты рынка или убедить покупателей в том, что он пригоден для удовлетворения и иных потребностей, нежели тех, для удовлетворения которых он предназначался ранее.

Российские покупатели становятся все более разборчивыми. Иногда они даже капризнее жителей западных стран. Во всяком случае, чтобы завоевать их расположение, производителям приходится чаще, чем за границей, обновлять продуктовую линейку потребительских товаров.

Жизненный цикл каждого товара включает четыре стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. Если продукт был разработан правильно, с учетом предпочтений потребителей, то на протяжении первых трех этапов продажи будут расти. Своего пика они достигают на стадии зрелости. "Каждый производитель хочет, чтобы потребитель всегда оставался на этом этапе", — говорит Павел Смирнов, директор по маркетингу компании "Вимм-Билль-Данн". Однако это нелегко: со временем предпочтения потребителей меняются, появляются конкуренты, которые переманивают их к себе. Поэтому задача компании — продержаться потребителя как можно дольше на пиковой точке и не дать ему переключиться на товары-"заменители".

В России эту задачу, пожалуй, выполнить даже труднее, чем во многих других странах. До недавних пор удерживать потребителя компаниям, работающим в нашей стране, по-

могло манипулирование ценами. Однако для рынка товаров массового спроса ценовые войны — это уже пройденный этап. Компаниям приходится искать и предлагать то, чего нет у конкурентов. А сделать это не просто: потребительские предпочтения россиян стремительно меняются. Марк Шепард, директор по маркетингу отдела бакалейных изделий российского подразделения "Nestle", объясняет это, в частности, огромным объемом информации, который получают потребители: "Средний (российский) потребитель видит более 100 телевизионных рекламных роликов в день. Это на порядок выше, чем в Европе", — говорит Шепард.

"Непостоянство наших покупателей объясняется также молодостью российского рынка", — добавляет Наталья Колмакова, PR-менеджер компании "Procter & Gamble", — потребитель избалован появлением новинок, он еще не остановился на каком-то одном бренде, поэтому пока его легко переманить. Пытаться делать это с помощью создания нового товара, как правило, слишком затратно. Поэтому компании активно обновляют тот, что есть, это обходится им гораздо дешевле".

"Именно на обновление товара «Ракопор» и сделал ставку в борьбе

\* Цакунов А. Найдите 10 отличий // Ведомости. 2003. 30 января.

с западными конкурентами. Большинство из них выводят очередную модификацию краски на российский рынок раз в год вместе с подразделениями своих компаний в других странах мира, — объясняет Дмитрий Неткач, эксперт по энтертейнмент-маркетингу, — «Рокелор» планирует делать это раз в полгода. До сих пор российская компания обновляла свою краску несколько реже. За пятилетнее существование краска практически не изменилась по составу, а упаковка меняется уже третий раз». По словам Неткача, каждый раз такая перемена приводила к росту продаж на 30–40%.

Обычно обновление бренда производится по трем основным направлениям.

- **Функциональность.** Функциональное обновление производится по мере появления новых формул, вкусов, отдушек и добавок. «Обновление продукта происходит тогда, когда необходимо дать потребителю знакомый продукт с дополнительным функциональным значением», — говорит Геннадий Дикалов, бренд-менеджер компании «Mars». — «Нельзя сказать, что эти новшества всегда способны «совершить переворот», как часто уверяет реклама, но, как правило, внимание потребителя на себя они обращают. Классический пример — зубные щетки или бритвы, в отношении которых сложно придумать что-то принципиально новое».

«Появляются не очень серьезные технологические усовершенствования, которые позволяют строить новые рекламные кампании», — считает генеральный директор маркетингового агентства «Точка Роста» Роман Шалимов.

- **Дизайн.** Со временем любой продукт морально устаревает. Поэтому необходимо не только вовремя вводить «революционные формулы», но и модернизировать облик товара. Когда продукт несколько лет подряд внешне не меняется, у него практически нет шансов оставаться на пике потребительского внимания. Чуть подправить дизайн — изменить цвет крышечки, перекрасить упаковку — несложно. По большому счету ничего не меняется, но обновленный продукт притягивает внимание потребителей.

- **Конкурентные обновления.** Когда один производитель выводит на рынок обновленный товар, остальные вынуждены ответить тем же.

«Если мы не будем модернизировать наши продукты, то это сделают наши конкуренты», — предупреждает Марк Шепард. Такая ситуация наблюдается на многих рынках, но особенно характерна для рынка сотовой связи, где операторы один за другим с небольшим отставанием выводят на рынок часто очень похожие новшества.

По мнению Ольги Капустиной, старшего консультанта отдела исследований потребительского рынка

компании "GFK Russia", изменения продуктов необходимы на российском рынке еще по одной причине. Россия — очень большая страна с разными климатическими зонами и регионами, отличающимися по покупательской способности. "Продвижение одного и того же продукта имеет там свои нюансы. В России нет ни одного региона, который был бы типичным", — считает Капустина.

Чтобы не упустить очередное изменение в настроениях потребителя, компании стараются все время держать руку на пульсе и постоянно проводить исследования рынка: "Если они довольны продуктом — замечательно, если по каким-то причинам — нет, то мы должны обновить и модернизировать продукт, иначе успеха не будет", — говорит Марк Шепард из "Nestle".

Под одним из своих брендов — "Maggi" — компания только в прошлом году успела выпустить на рынок абсолютно новую категорию про-

дуктов — "Магги на второе", а также обновить уже продающийся на рынке одноименный бульон. Оба продукта появились после очередного исследования, которое показало, что очень многие потребители хотят экспериментировать на кухне, но боятся испортить дорогостоящие ингредиенты. "Nestle" предложила им доступную по цене альтернативу, и, по словам Шепарда, новые продукты очень быстро стали пользоваться спросом.

Другая международная компания, "Danone", за короткое время вывела на российский рынок несколько продуктов на основе бренда "Активия". "Сначала было одно наименование — натуральная "Активия". Она продавалась очень хорошо, и мы задумались о введении какого-то нового вкуса", — рассказывает Дмитрий Ефимов, менеджер группы продуктов компании. Так появились питьевая "Активия" и "Активия" со злаками, при этом продажи основного продукта не пострадали.

Если попытаться взглянуть на картину инновационной деятельности фирм с другой позиции — с точки зрения момента ее выхода на рынок — то мы сможем выделить три типа фирм:

- 1) пионеры рынка;
- 2) успешные последователи;
- 3) успешные "поздние гости".

Успех на рынке каждого из перечисленных типов фирм обеспечивается за счет вполне определенной комбинации факторов (табл. 4.1).

**Таблица 4.1**

Различия в стратегиях, обеспечивающих успех фирмам с различной инновационной политикой в области ассортимента производимых товаров<sup>2</sup>

Типы конкурентных стратегий с точки зрения инновационности в ассортиментной политике	Элементы конкурентных стратегий, обеспечивающие успех
Пионеры рынка	Большой стартовый объем продаж Широкая линейка товаров Высокое качество продукции Большие расходы на рекламу и продвижение товара
Успешные последователи	Большой стартовый объем продаж, чем у "пионеров" Превосходство над "пионерами": в технологии производства; в качестве продукции; в обслуживании клиентов
Успешные "поздние гости"	Сосредоточение на периферийных зонах рынка или его узких специализированных нишах

Анализируя табл. 4.1 и сопоставляя представленную в ней информацию с тем, что обсуждалось нами выше, нетрудно прийти к выводу о том, что для подавляющего большинства (если не для всех) российских предприятий реализация стратегии "пионеров рынка" сегодня вряд ли возможна.

Конечно, существуют исключения. Например, московская фирма "Параграф" успешно разрабатывала абсолютно пионерное программное оснащение (для распознавания рукописных текстов и моделирования трехмерных виртуальных объектов) и в конце концов была приобретена всемирно известной компанией "Silicon Graphics". Но такие примеры можно найти преимущественно в сфере венчурных разработок, а для большинства промышленных предприятий России, относящихся к традиционным отраслям, эта дорога к конкурентоспособности практически закрыта.

<sup>2</sup> Coyle M. Competition in Developing Markets: The Impact of Order of Entry: Unpublished doctoral dissertation. University of Toronto, 1994.

## 4.2

### Рекомендации по формированию конкурентных стратегий для российских предприятий, продающих товары на растущих рынках

Если для большинства российских предприятий использование пионерных стратегий пока малореально, то шансы на успешное проведение в жизнь стратегий “успешных поздних гостей”, либо “успешных последователей” у них куда выше. При этом способы достижения успеха могут быть весьма различными (рис. 4.2).



**Рис. 4.2**

Конкурентные стратегии, которые могут быть использованы для увеличения доли на рынке, где преобладают ранее вышедшие на него конкуренты

Итак, основными типами конкурентных стратегий являются:

- 1) стратегия фронтальной атаки;
- 2) стратегия “лягушачьего прыжка”;
- 3) стратегия фланговой атаки;
- 4) стратегия окружения;
- 5) стратегия партизанской атаки.

Основные различия между ними помогает понять табл. 4.2. Ее анализ дает возможность правильно выбрать стратегию борьбы за увеличение рыночной доли, с учетом как собственных возможностей компании, так и типа рыночной ситуации и особенностей имеющихся на нем потребителей. Правильный выбор конкурентной стратегии способен обеспечить успех деятельности компании, что подтверждает опыт российских производителей мороженого.

**Таблица 4.2**

Факторы выбора конкурентных стратегий для фирм, желающих стать "успешными последователями"

Элементы стратегии	Конкурентные стратегии, направленные на увеличение доли рынка				
	Стратегия фронтальной атаки	Стратегия "лягушечьего прыжка"	Стратегия фланговой атаки	Стратегия окружения	Стратегия партизанской атаки
Основная цель	Захватить существенную долю рынка за счет переименования клиентов, совершающих повторные покупки или покупку на замену ранее приобретенных товаров конкурентов; привлечь новых клиентов, только входящих на рынок, за счет предложения им более низких цен или более привлекательных товаров	Побудить клиентов конкурирующих фирм сменить марку приобретаемых ими товаров на более привлекательную новую; привлечь новых клиентов за счет предложения им дополнительных выгод	Привлечь существенную долю новых покупателей в одном или нескольких важных сегментах рынка, где запросы покупателей отличаются от тех, на которые ориентировались пионеры рынка	Привлечь существенную долю новых покупателей в самых разных небольших, специализированных сегментах рынка, где запросы покупателей отличаются от тех, на которые ориентировались пионеры рынка	Захватить небольшую долю повторных покупок в нескольких сегментах рынка или на нескольких региональных рынках; привлечь часть новых покупателей
Характеристики рынка	Рынок относительно однороден с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок; уровень лояльности либо предпочтения по отношению	Рынок относительно однороден с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок, но некоторые запросы или критерии осуществления	Два или несколько сегментов большого рынка существенно отличающимися запросами и критериями покупателей; эти запросы	Довольно неоднородный рынок с большим числом мелких, специализированных сегментов; запросы и предпочтения покупателей в некоторых сегментах не удовлетворяются	Довольно неоднородный рынок с рядом больших сегментов; нужны и предпочтения покупателей в большинстве сегментов удовлетворяются

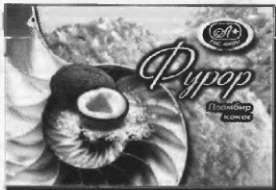
4.2. Рекомендации по формированию конкурентных стратегий для российских предприятий, продающих товары на растущих рынках

Окончание табл. 4.2

Элементы стратегии	Конкурентные стратегии, направленные на увеличение доли рынка				
	Стратегия фронтальной атаки	Стратегия "лягушьяго прыжка"	Стратегия фланговой атаки	Стратегия окружения	Стратегия партизанской атаки
Характеристики рынка	К отдельным товарным маркам невысок	покупок пока не удовлетворяются существующими на рынке товарными марками	и критерий, по крайней мере, в одном сегменте не удовлетворяются существующими на рынке товарными марками	существующими на рынке товарными марками	имеющимися на рынке товарными марками
Характеристики конкурентов	Выбранный в качестве объекта атаки конкурент обладает относительно ограниченными ресурсами и возможностями, в частности, в области маркетинга и разработок новой продукции; ему, скорее всего, будет трудно справиться с прямой атакой	Один или несколько конкурентов имеют относительно мощные ресурсы и высокую компетентность в области маркетинга, но при этом пользуются достаточно простой технологией производства и не имеют серьезных исследовательских и конструкторских подразделений	Выбранный в качестве объекта атаки конкурент обладает относительно большими ресурсами и квалификацией, в частности, в области маркетинга, а также НИР и ОКР, скорее всего, он будет в состоянии выдержать прямую атаку	Один или несколько выбранных в качестве объекта атаки конкурентов обладают относительно большими ресурсами и квалификацией, в частности, в области маркетинга, а также НИР и ОКР. Кроме того, есть основания полагать, что у них довольно низкие издержки. Скорее всего, они будут в состоянии выдержать прямую атаку	Многие конкуренты обладают достаточно сильными маркетинговыми программами, имеют собственные НИР и ОКР и невысокие издержки; могут выстоять против прямой атаки
Характеристики атакующей фирмы	Фирма обладает большими ресурсами и высокой компетентностью в области НИР, ОКР и маркетинга, а также имеет более низкие издержки, чем конкуренты	Фирма обладает более современной технологией, чем конкуренты, и у нее есть ресурсы в области производства и маркетинга, чтобы создать и удовлетворить первичный спрос на новое поколение товаров	Ресурсы и умения фирмы ограничены, но достаточны для эффективного проникновения и обслуживания по крайней мере одного сегмента рынка	Фирма обладает: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ресурсами в области производства, маркетинга, НИР и ОКР, достаточными для обслуживания многих мелких сегментов рынка;</li> <li>• децентрализованной и быстро адаптирующейся структурой управления</li> </ul>	Фирма обладает: <ul style="list-style-type: none"> <li>• относительно ограниченными ресурсами в области производства, маркетинга, НИР и ОКР;</li> <li>• децентрализованной и быстро адаптирующейся структурой управления</li> </ul>



### Коммерческий успех московских производителей мороженого



Следует отметить, что успех деятельности московских производителей мороженого\* был достигнут лишь в последние годы и на весьма неблагоприятном фоне, сформированном в том числе и успехами иностранных конкурентов: в 1996 г. в Россию было завезено импортного мороженого на 64 млн. долл. Не стоит забывать и о глубоком внутреннем кризисе, который пережили российские производители мороженого в 1990—1991 гг.: уже в 1993—1994 гг. производство отечественного мороженого сократилось вдвое.

Тем не менее российские фирмы сумели найти стратегию борьбы с конкурентами. И если провести анализ того, как развивались события в

1995—1998 гг., то можно прийти к выводу, что избранная отечественными производителями последовательность действий наиболее близка к стратегии фронтальной атаки.

Действительно, рынок мороженого довольно однороден с точки зрения запросов покупателей и критериев осуществления покупок; уровень лояльности либо предпочтения по отношению к отдельным товарным маркам невысок. И хотя российским покупателям всегда внушали, что «московское мороженое — лучшее в мире», резкое падение его качества в конце 1980 — начале 1990-х гг. из-за отсутствия валютных средств на закупку необходимых компонентов подорвало лояльность покупателей. Данный рынок относится к типу «с регулярно повторяющимися покупками», а потому шансы на то, чтобы «вклиниться» между покупателями и конкурентами, существуют постоянно — надо было только предложить покупателям приемлемое по качеству российское мороженое по ценам не выше или несколько ниже, чем у зарубежных производителей.

Последние, конечно, обладали большими, чем российские фирмы возможностями в сфере маркетинга, но зато меньшими — в области производства продукции на террито-

\*Зуральский С. Ледяная гора, которая не боится жары // Компания. 1998. № 26.

рии России. По степени технической оснащенности многие российские предприятия данной отрасли были вполне сопоставимы с зарубежными конкурентами и притом расположены куда ближе к рынку сбыта, что давало экономию в транспортных издержках. Российские "мороженщики" обладали и высококвалифицированным персоналом, уровень оплаты которого был неизмеримо ниже, чем у зарубежных конкурентов.

Основой своей конкурентной стратегии фронтальной атаки российские фирмы избрали восстановление "отечественной ориентации" вкусов покупателей. Такое решение было принято на основе маркетинговых исследований, которые показали, что основными покупателями мороженого являются бабушки, покупающие его для внуков. И они опасаются приобретать мороженое неизвестных импортных производителей и готовы покупать мороженое знакомых

с молодости отечественных марок. Осознав это, менеджеры, например, московского хладокомбината № 8 отказались от прежней ассортиментной политики, в течение нескольких лет предполагавшей выпуск только новых марок со стилизованными под зарубежное мороженое названиями и рецептами. Успех принес возврат к старым, знакомым покупателям рецептам.

В результате разумного проведения стратегии фронтальной атаки российские производители мороженого сумели потеснить иностранные фирмы во всех сегментах рынка. Уже в 1997 г. импорт мороженого в Россию сократился в 1,5 раза по сравнению с 1996 г. и составил лишь 43 млн. долл. — при том, что данный товарный рынок еще далек от насыщения: если среднестатистический американец съедает за год 12 кг мороженого, то россиянин — всего 2,5 кг (против 3,15 кг в 1985 г.).

Рассмотрим теперь более подробно некоторые из проблем, с которыми могут столкнуться российские предприятия при реализации конкурентных стратегий, приемлемых для "успешных последователей".

### Стратегия фронтальной атаки

При фронтальной атаке нередко возникает представление, что лучший способ отвлечь покупателей от товаров конкурентов — предложить им свою продукцию по более низкой цене. Как было показано выше, этим способом борьбы за внутренний и мировой рынки уже пытались воспользоваться многие российские предприятия. Для большинства из них такие попытки окончились

неудачей, некоторые добились временного успеха, но затем попали под антидемпинговые расследования.

Столь малоутешительный баланс закономерен, так как фронтальная атака на основе ценовой конкуренции может быть успешна лишь в случае значительного превосходства над конкурентами по уровню издержек. При этом такое превосходство должно базироваться на конкурентных преимуществах высокого порядка, а не только на дешевизне потребляемых ресурсов (в России более распространенным является именно второй вариант). В противном случае удорожание ресурсов или ответное снижение цен атакуемым конкурентом может оказаться для “последователя” катастрофой. Причины этого носят чисто экономический характер и связаны с эффектом масштаба и кривой обучения.

Поскольку “последователь”, как правило, имеет меньший объем производства, чем атакуемый лидер рынка, то эффект масштаба не столь сказывается на снижении его издержек производства, как у лидера. Кроме того, “последователь” имеет меньший опыт выпуска такой продукции и потому у него производительность труда ниже, а доля брака больше, чем у лидера, а значит, и затраты на единицу продукции выше (именно эту зависимость удельных затрат от опыта выпуска продукции и описывает кривая обучения). Поэтому “последователь”, не подготовивший как следует почву для фронтальной атаки на основе пониженных цен (например, не внедривший более совершенную технологию или не нашедший более дешевых поставщиков), почти всегда обречен на экономические трудности.

Ярким примером ошибочного конкурентного поведения является деятельность одной из крупнейших российских авиакомпаний “Внуковские авиалинии”.

## Бизнес-пример 22 Авиакомпания “Внуковские авиалинии”

### **Катастрофические последствия ценовой войны для авиакомпании “Внуковские авиалинии”**

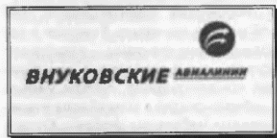
Стремясь резко увеличить свою рыночную долю и вытеснить с наиболее выгодных маршрутов конку-

рентов (“Трансаэро” и региональные авиакомпании), авиакомпания “Внуковские авиалинии” встала на путь ценовой войны. Поначалу резкое снижение тарифов на пассажирские перевозки обеспечило ей всплеск интереса со стороны пассажиров и резкое увеличение числа клиентов.

Но предпринятое снижение тарифов не было подготовлено — в его основе лежало лишь снижение доли прибыли в цене билета. Видимо, менеджеры компании полагали, что эффект масштаба даст им в конце концов некоторое снижение затрат за счет экономии на постоянных издержках (за счет большей заполняемости самолетов), и тогда прибыльность перевозок восстановится.

Но, насколько мы можем теперь судить, они не провели действительно тщательного технико-экономического анализа. Между тем увеличение пассажиропотока привело к резкому возрастанию загрузки авиатехники и ее быстрому износу. Для его компенсации требовались большие затраты на техническое обслуживание самолетов. Но профинансировать их "Внуковские авиалинии" были не в состоянии, так как в силу заниженности тарифов выручка компании была слишком мала для покрытия затрат такого рода. Когда же возникла угроза того, что износ самолетов превысит критический уровень и их перестанут допускать к полетам, авиакомпания была вынуждена оплатить профилактические работы за счет

задержек оплаты топлива для самолетов.

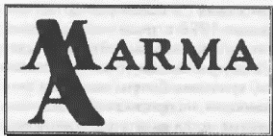


В итоге поставщики топлива прекратили его поставки и "Внуковские авиалинии" в самый разгар летнего сезона 1998 г. лишились возможности организовывать рейсы. В Москве и в других городах страны пассажиры, купившие билеты на рейсы этой компании, на протяжении нескольких дней не могли вылететь в нужное место. Громкий скандал катастрофически подорвал репутацию авиакомпании, так как пассажиры, опасаясь повторения аналогичной ситуации в будущем и не желая рисковать, массово переключились на рейсы конкурирующих компаний. В итоге финансового кризиса, спровоцированного неразумной ценовой политикой, "Внуковские авиалинии" обанкротились и прекратили свое существование.

Поэтому лучший вариант стратегии фронтальной атаки связан с приданием своему товару некоторых уникальных свойств, которых нет у товара "лидера" рынка. И если это к тому же подкрепляется несколько более низкой ценой, тогда фронтальная атака может быть очень успешной.

Примером удачной фронтальной атаки является ситуация, сложившаяся в настоящее время на рынке мебели.

Российские производители мягкой мебели научились бороться с западными конкурентами — расширили ассортимент и перешли на зарубежные комплектующие. Мягкая мебель в избытке сходит с конвейеров отечественных мебельных фабрик. Кризис перепроизводства обострил конкуренцию и заставил компании менять маркетинговую стратегию.



В начале 2001 г. мебельная компания "Диваны...диваны" приобрела пакет акций фабрики "Марма", производящей корпусную мебель, и создала холдинг "Микмар". Коммерческая сторона сделки не разглашается. Холдинг задумывался как многопрофильный: "Марма" производит корпусную мебель, а "Диваны...диваны" — мягкую. "Объединение позволит нам расширить ассортимент и выйти на новые рынки", — говорит Вера Суетнова, коммерческий директор компании "Диваны...диваны". Сам по себе процесс объединения весьма симптоматичен для отечественных производителей мягкой мебели. На

сегодняшний момент фактически все ведущие компании либо крупные сами по себе ("Шатура"), либо объединены в холдинги, состоящие из нескольких фабрик ("Микмар", "Марта", "Кузьминки"). Некоторые остались со времен советских мебельных "производственных объединений", некоторые создавались заново в 1991—1995 гг. Такая структура помогает компаниям сократить производственные и управленческие расходы, увеличить оборотные средства и дает возможность представлять продукцию сразу на нескольких сегментах мебельного рынка.

В начале 1990-х гг. российские мебельщики оказались одними из наименее конкурентоспособных производителей по сравнению с западными. Выяснилось, что у нас нет ни достойной химической и легкой промышленности, способной произвести качественную диванную обивку, ни металлургической и лесной, которые бы обеспечили производство долговечными комплектующими. Появилось огромное количество торговых компаний, которые ввозили из Италии и Германии дорогую и разнообразную мебель. Отечественный потребитель, не избалованный обилием моделей, быстро переключался на западные компании. Особенно популярна в те времена была "классика", соответствовавшая вкусам

\* Коваленко В. Мягкая посадка // Компания. 2001. 23 июля.

"новых русских". Отечественные производители поняли, в чем дело, и принялись исправлять положение. Взались за разработку новых моделей, перешли на закупку иностранных комплектующих. Но было утеряно время, а главное — имя. К дефолту 1998 г. 60% стоимости дивана составляло западное "сырье", поэтому кризис здорово сказался на многих российских компаниях этого сектора. "Когда мы в 1999 г. начали эксплуатацию первого этажа магазина в 14 тыс. кв. м, который мы отводили под отечественного производителя, мне было страшно его принимать, — вспоминает Виктор Мухортов, генеральный директор мебельного магазина "Три кита". — Не верилось, что мы когда-нибудь займем эту площадь. На сегодняшний день российским фабрикам у нас катастрофически не хватает места. Их становится все больше. Много производителей открываются в регионах". Перелом произошел благодаря все тому же дефолту. Импорту от него досталось еще сильнее, чем нашим мебельщикам. "Скоро западная мягкая мебель будет неактуальна, — считает Виктор Мухортов. — Наши производители делают в России мебель из западных комплектующих. Соотношение «цена/качество» у такой мебели лучше. Дело в том, что диваны — громоздкая мебель, и таможенные пошлины сильно удорожают ее транспортировку. Думаю, в недалеком будущем западные компании озаботятся созданием своих производств на территории России. Един-

ственное, что их пока отпугивает, — это нестабильность рынка". Не так уж и отпугивает, если верить Алексею Скорнякову, руководителю компании "Марта". "Одна крупная немецкая компания предлагает нам создать совместное предприятие, но в наши планы такое объединение пока не входит, — говорит Скорняков. — Их интересы понятны: они хотят прорваться на наш рынок. У нас нет уверенности, что они не будут навязывать нам решения".

Компания "Марта" была основана в 1996 г. Она производит мягкую мебель в ценовой нише от 700 до 3 тыс. долл. Ассортимент фабрики "Марта" — 80 моделей мягкой мебели. Особенности законодательства (и не только нашего) в этой области позволяют компаниям копировать дизайн конкурирующих диванов чуть ли не один к одному, поэтому патентовать диван — пустая затея. "С точки зрения дизайнера все делают примерно одно и то же, — говорит Скорняков. — Нас выручает только постоянный выпуск новой продукции". Главная проблема производителя мебели — угадать, пойдет ли он пылиться в магазине или разойдется на ура. К сожалению, сделать это можно только одним способом — начать производство. Каждая компания работает с ходовыми моделями по-своему. Новая модель появляется в "Марте" примерно раз в месяц. Примерно той же скорости придерживаются в компании "Диваны...диваны", в ассортименте которой более 20 моделей мягкой мебели, в основном кожаной, стои-

мостью в рознице от 1,5 тыс. долл. за комплект. Руководство компании "Диваны...диваны" уже задумалось над тем, что не все модели имеет смысл пускать в производство. "Есть универсальные модели, которые берут и в банки, и в школы, и в офисы, — говорит Вера Суетнова, — хорошо бы почаще так угадывать и производить именно их". В компании "Кузьминки" существует целая система тестирования новых моделей. Конструкторское бюро разрабатывает новую модель. Затем ее утверждают на комиссии. Первый экземпляр собирается на экспериментальном участке. Параллельно идет обучение персонала фабрики. Далее фабрика делает пробную партию из пяти экземпляров и выставляет ее на продажу в торговом доме, который открылся в этом году. По тому, как среагирует на новинку покупатель, и принимается окончательное решение о серийном производстве модели. Торговый дом также проводит тестирование покупателей, выясняет, что не нравится в новой модели, и затем дорабатывает ее. "Мы больше не будем бездумно штамповать новые диваны. Пора дорабатывать те, что есть, создавать линии — несколько разновидностей одного и того же гарнитура, чуть различающихся размерами и, может быть, составляющими". Сергей Лукьянов мечтает воплотить в мягкой мебели идею "IKEA", сделать кузьминские диваны модульными. Двухместный диван покупатель может превратить в трехместный или угловой. Это позво-

лит заполнять квартиру постепенно — в зависимости от вкуса и жилплощади. Алексей Скорняков из "Марты" мыслит более глобально. Фабрика "Марта" постепенно превращается в своеобразный инкубатор новых направлений. Модель сначала собирают и продают через "Марту". Если проект успешен, компания отводит под него отдельные производственные мощности. Так, на территории фабрики "Марта" в 1999 г. была запущена отдельная линия, производящая механизмы "клик-кляк" под маркой "Бистайл". В 2000 г. "Марта" построила новую фабрику — "Андерсон", которая занялась выпуском раскладушек. Сейчас "Марта" планирует освоить два новых проекта: производство спален под маркой "Дрема" и производство крупногабаритной мягкой мебели — диванов в американском стиле. "Вокруг Москвы появилось много «замков», которые надо чем-то обставлять", — говорит Алексей Скорняков.

В настоящее время российские производители мягкой мебели худобно ликвидировали недостатки советских времен — разнообразили модельный ряд, начали закупку комплектующих за рубежом. Вместо создания новых моделей производители начинают задумываться над доработкой уже существующих. У "западников" на этом фоне остается только один выход: покупать. Либо таможенников для получения льгот, либо российских бизнесменов для получения фабрик.

### **Факторы успеха фронтальной атаки российских фирм — сборщиков персональных компьютеров**

Именно такая комбинация — “уникальные свойства + пониженная цена” — стала основой успеха российских фирм, занимающихся сборкой персональных компьютеров. В начале компьютеризации на российском рынке отечественные производители не имели никаких шансов на успех. В тот период сложилась так называемая “цветовая классификация” компьютеров.

Выше всего ценились компьютеры “белой сборки”, т.е. произведенные в США или в Европе. Хуже продавались компьютеры “желтой сборки”, изготовленные в странах Азии. И совершенно невозможно было продать компьютеры “красной сборки”, т.е. изготовленные в СССР. Заметим, что такого рода предрассудки в сознании российских покупателей не исчезли и по сей день. С этим, например, столкнулась фирма “Хегох”, купившая предприятие в Санкт-Петербурге и организовавшая там сборку своей множительной техники. Качество техники при этом оказалось выше, чем на европейских предприятиях “Хегох”, но российские покупатели брать ее не желали, не веря в качество “крас-

ной сборки” и требуя технику “белой сборки”. По этой причине менеджеры компании “Хегох” даже решили в 1998 г. изменить маркировку своей продукции и вместо указания страны-производителя писать в дальнейшем “Сделано в Хегох”.

Но российские фирмы, занимающиеся сборкой персональных компьютеров, все же сумели решить проблему “боязни красной сборки”. И сделано это было именно в той логике, о которой было сказано выше. Основой успеха стало сочетание стратегии фронтальной атаки и стратегии “лягушачьего прыжка”.

Речь идет о том, что российские фирмы сумели найти слабое место в стратегии ведущих мировых фирм — производителей компьютеров. Это слабое место — подход к модернизации компьютеров. Российские пользователи не обладают большими денежными средствами и не могут себе позволить полностью менять компьютеры каждые 2 года. А именно к этому их подталкивают своей ценовой политикой зарубежные производители. Они, конечно, готовы осуществлять модернизацию купленных у них компьютеров, но берут за это плату, близкую или даже превосходящую стоимость новой техники.

Российские фирмы, осуществляющие сборку компьютеров из тех же



самых комплектующих, напротив, предлагают покупателям модернизацию по куда более низкой цене. Именно эта возможность (равно как и сборка "с индивидуальной конфигурацией", т.е. по заказу конкретного клиента, но из "фирменных" комплектующих) в сочетании с более низкой ценой собранных в России компьютеров обеспечила успех

российским фирмам, занимающимся сборкой персональных компьютеров.

Благодаря такой стратегии российские фирмы добились, казалось бы, невозможного: отвоевали у ведущих мировых фирм ("IBM", "Компак", "Dell" и др.) весьма значительную долю российского рынка персональных компьютеров.

### Стратегия "лягушачьего прыжка"

При попытках выйти на рынки, где преобладающую позицию занимают другие конкуренты, стратегия "лягушачьего прыжка" является потенциально одной из наиболее привлекательных. Вместо того чтобы бороться за переключение покупателей с одной марки стандартного товара на другую, лучше "перепрыгнуть конкурента" и предложить покупателям товар, существенно отличающийся от продукции конкурентов, причем отличающийся именно по тем параметрам, которые покупатели интересуют.

Но для того чтобы эта стратегия могла оказаться успешной, атакующая фирма должна обладать:

- 1) технологией или конструкторскими разработками лучшими, чем у конкурента, и возможностью успешно использовать их для организации производства нового товара;
- 2) финансовыми и маркетинговыми ресурсами, достаточными для эффективного продвижения нового товара на рынок, т.е. для того, чтобы суметь убедить покупателей в привлекательности данного товара и целесообразности его покупки.

Соответствовать первому условию некоторые российские предприятия вполне способны, выполнить второе — практически нереальная задача. Однако это не значит, что стратегия "лягушачьего прыжка" непригодна для этих предприятий в принципе. Просто ее надо строить на наиболее экономных и эффективных приемах продвижения товаров на рынок.

В подтверждение этому приведем два примера. Первый из них относится к американскому рынку контактных линз и конкурентной стратегии на нем фирмы "Vistakon". Эта фирма предложила на рынок дешевые одноразовые контактные линзы, но не смогла организовать кампанию по их продвижению на рынок вследствие отсутствия достаточных финансовых ресурсов. И тогда менеджеры

"Vistakon" придумали дешевый способ продвижения своего продукта на рынок: контактные линзы стали реализовываться только через врачей-окулистов, которые получали комиссионные с каждой проданной линзы. Объяснялось все это тем, что данный продукт уникален, и лишь профессионалы способны правильно подобрать его для пациентов. Данная стратегия оказалась чрезвычайно эффективной, поскольку рекомендации врачей снимали у покупателей опасение приобрести бесполезный или некачественный продукт. В результате компания "Vistakon" стала самым крупным производителем и продавцом контактных линз в США.

## Бизнес-пример

25

## Фирма "Oriflame"

### "Лягушачий прыжок" на российский рынок фирмы "Oriflame"

Стандартной стратегией продвижения косметических товаров на любой рынок является проведение интенсивных рекламных кампаний, а также открытие фирменных магазинов или отделов в крупных магазинах. Такой же линии поведения придерживаются на российском рынке и многие крупные мировые производи-



*Продукция Oriflame не тестируется на животных! Все материалы, используемые для изготовления упаковки, могут быть переработаны для дальнейшего употребления! Используя продукты не разрушайте окружающей среды!*

тели косметики. Соответственно многие отечественные производители считают, что восстановить свои утраченные позиции на внутреннем рынке почти невозможно, так как средств

на финансирование телевизионной рекламы и создание фирменных центров продаж у них просто нет.

Однако успешная борьба за российский рынок на базе стратегии "лягушачьего прыжка" возможна и при весьма скромных затратах на рекламу и продвижение товаров. Подтверждением тому служит опыт деятельности в России шведской фирмы "Oriflame".

Эта фирма построила свою сбытовую политику на многоуровневом (пирамидальном) маркетинге, т.е. прямых продажах через сеть мелких дилеров-непрофессионалов, которые могут привлекать к сбыту других лиц, становясь в этом случае уже руководителем группы дилеров. Эту же схему фирма "Oriflame" применила и в России. Стратегия продвижения товара и завоевания рынка была построена на двух обстоятельствах:

1) рекламе уникальности своей продукции как основанной только

на природных компонентах и дружественной по отношению к природе (см. нижеприведенный текст уведомления фирмы "Oriflame", помещаемого ею в прейскурантах на свою продукцию);

2) сильною недоверии россиян к рекламе и склонности верить только знакомым людям: соседям, друзьям, служащим.

Сочетание этих факторов позволило фирме "Oriflame" ограничиться минимальной ознакомительной рекламной кампанией при выходе на рынок и избежать создания дорогостоящих магазинов. Все это заменила система многоуровневого прямого

маркетинга, основанного на том, что косметику шведской фирмы стали продавать, подрабатывая себе на жизнь, самые обычные люди. Преимущественно это женщины: студентки, домохозяйки, служащие. И хотя они не проходили специального обучения, но вполне успешно справляются с продажей косметики своим знакомым и подругам, поскольку те им доверяют. В итоге фирме "Oriflame" удалось занять весьма существенную долю российского рынка, и на протяжении 1990-х гг. общий объем продаж компании возрос на 500%, что сделало "Oriflame" самой быстрорастущей в мире фирмой прямых продаж\*.

Еще одним примером успешного применения стратегии "лягушачьего прыжка" является история создания и развития магазина дистанционной торговли "Служба 77", который сумел составить серьезную конкуренцию существующим сетям супермаркетов<sup>3</sup>.

## Бизнес-пример

26

## Дистанционная альтернатива супермаркета\*\*

Супермаркет дистанционной торговли "Служба 77" был основан в 1999 г. и имел около 60 тыс. постоянных покупателей. 85% заказов поступало от женщин из семей со средними и выше среднего доходами, 10% клиентской базы — пенсионеры

и люди с ограниченными возможностями передвижения. Оборот компании ежегодно удваивался и в 2001 г. составлял 12 млн. долл., а в 2002 г. достиг 25—30 млн. долл. Свою рыночную долю компания оценивала в 60—80%.

\* См.: <http://www.oriflame.com/corporate/report.htm>.

<sup>3</sup> В 2005 г. эта фирма прекратила свое существование из-за ошибок, допущенных в сфере финансового менеджмента.

\*\* Аузан В. Удовольствие на расстоянии // Эксперт. 2002. № 36. 30 сентября.

Заказы принимались по двум каналам — через телефонный центр и через Интернет-страницу магазина. В день, в зависимости от сезона, компания обслуживала от 500 до 3 тыс. заказов. До 90% заказов совершалось по телефону, клиент мог воспользоваться каталогом, который выпускался один раз в два месяца и рассылался по почте.



Пятьдесят операторов круглосуточно принимали заказы, которые мгновенно поступали на "производство" — склад в центре Москвы, где в течение часа формировался заказ, еще через час он отправлялся к клиенту на одной из ста "жигулей" четвертой модели с фирменной надписью "77". Торговые наценки в "Службе 77" держали на уровне столичных супермаркетов, а стоимость доставки уменьшалась пропорционально увеличению цены заказа и равнялась нулю, если заказ был дороже 1500 руб.

Срок доставки составлял в среднем 3—4 часа, в планах компании было строительство терминалов в

каждом округе столицы, что позволило бы сократить время доставки до полутора часов и запустить новые проекты, основанные на технологии дистанционных продаж. Проданная "Службой 77" по франшизе технология массовых дистанционных продаж действовала в Петербурге и Минске.

Тщательнейшие изыскания, принятые бывшим ученым Игорем Кудряковым для определения вероятности успешного воплощения идеи, только убедили его в том, что он шагает в ногу со временем: "Во всем мире тренд идет в сторону доставки товара потребителю, — говорит Кудряков, защитивший докторскую диссертацию по дистанционной торговле. — Сейчас людям не нужно ходить и выбирать товар, индикатором качества становится принадлежность товара к бренду, а о нем информацию мы получаем из рекламы. Если речь идет о стиральном порошке "Омо", то какая разница, откуда он приехал ко мне? Он и на складе "Омо", и в магазине "Омо". То же самое, как это ни парадоксально, касается и овощей. Посмотрите, во всех супермаркетах огурцы и помидоры стандартные, что-то отличное — в лучшую или худшую сторону — вы сможете купить только на рынке. Ходить за стандартным товаром каждую неделю — занятие не очень-то увлекательное, и от него мы можем избавить людей. Другое дело — сходить на рынок, выбрать мясо для шашлыка..."

Проведенные опросы показали, что в столице живет около полумиллиона человек, готовых при достойном уровне сервиса пользоваться услугами дистанционного супермаркета.

Фирма арендовала склад в районе станции метро "Киевская", откуда машина за час может доставить заказ почти в любую точку города, создала парк из нескольких десятков машин и начала опробовать свою идею. "На тест у нас ушло полтора года, — рассказывает Кудряков. — Мы боялись, что на услугу среагируют только 2% новаторов, которые пробуют все. Но, к счастью, за ними потихоньку потянулись другие. Оказалось, что мы правильно рассчитали реакцию рынка, а значит, и издержки".

Что именно нужно менять, понять можно было, только проследив, с какой целью люди ходят в магазины, какие желания там удовлетворяют, и выяснив, только ли это покупка еды или это поход за чем-то большим. Оказалось, что отучить людей ходить в обычные магазины будет не так-то просто. Ведь, во-первых, люди часто идут в магазин, не зная, что нужно купить, рассчитывая, что понимание придет там, среди товарного изобилия. Во-вторых, магазин, в отличие от каталога, дает возможность понаблюдать, потрогать, посмотреть на просвет товар, что особенно ценится людьми при покупке прованта. Наконец, самая страшная правда, открывшаяся Кудрякову, заключалась

в том, что поход в магазин — это не механическое бездушное действие, предпринимаемое для заполнения холодильного шкафа. Это — целый спектакль, феерия, в которой есть и общение, и демонстрация социального статуса, и визуальное наслаждение. Ходить в магазин просто приятно. Главе несуществующего супермаркета предстояло придумать замену удовольствию ходить в магазин, убедить людей обратить внимание на его скучные, но такие удобные услуги.

"Нельзя недооценивать эффект общения и эффект абсолютно внедренной в жизнь культуры покупок, — формулирует главное условие успеха в дистанционном бизнесе Кудряков. — Мы должны найти замену того действия, которое совершается в магазине, и наполнить его еще большим, быть может, смыслом". Добиться такого эффекта можно, только сохранив живое общение с потребителем, поэтому с самого начала решено было не возлагать больших надежд на становившийся тогда популярным Интернет: "Я считаю, что Интернет-коммерция — тупиковая ветвь, особенно в России, — говорит Кудряков. — Во-первых, наше население не слишком хорошо оснащено технически, во-вторых, это — новация в квадрате: мало того, что я не хожу в магазин, я еще и покупаю через компьютер, это абсолютная биороботизация!" Не рассчитывая на рост биз-

неса за счет "биороботов", Кудряков решил издавать каталог и принимать заказы по телефону — этот более привычный для потребителя канал позволял не только сохранить живое общение, но и подзаработать на размещении рекламы в каталоге "Службы". "Мы провели исследование, и оказалось, что нашему клиенту не нужен размытый образ «Службы 77», он должен быть очень персонифицирован, и мы создали институт персональных менеджеров. Каждый клиент с первой покупкой узнает имя своего оператора, который постоянно должен быть в курсе его дел. Если у нас что-то появляется, персональный менеджер должен обзвонить клиентов, которых это может заинтересовать. Более того, при разборе каких-то жалоб или предложений он выступает защитником интересов клиента внутри компании. Этим мы придаем эксклюзивность каждой покупке. Глубинно — это тот же механизм, что на рынке, где у вас есть знакомый продавец, который знает, что вы любите, и всегда припасет для вас что-нибудь вкусненькое. Это как тетя Маша, которая в деревне приносит молоко", — раскрывает Кудряков свое ноу-хау. Он считает свой телефонный центр лучшим в Москве по "контактности и дружелюбию" и убежден, что персонификация услуги — огромное конкурентное преимущество его компании перед традиционными магазинами. Это создает особую атмосферу, су-

щественно повышает лояльность клиентов и позволяет лучше ориентироваться в спросе: "Клиенты сами рассказывают о себе все, им нравится, что «Служба» поздравляет с днем рождения их детей. Ни один магазин не знает о своих клиентах столько, сколько знаю я", — радуется предприниматель.

Решение доставлять товар за три часа далось тяжело — поставка даже на следующий день снизила бы издержки компании в три раза, но только так можно было достойно конкурировать с традиционными магазинами. Организация быстрой массовой доставки (в некоторые дни приходилось обслуживать до 3 тыс. заказов) потребовала очень тщательной проработки. Позднее все до единого алгоритмы приема и исполнения заказов были расписаны "так, что можно всех уволить, набрать новых людей, и через неделю компания заработает".

Необычайно четкая логистика построена на одном нехитром принципе — продавать только то, что есть на складе. "Основная проблема Интернет-магазинов в том, что они торговали тем, чего у них нет. Собирали заказы, а потом ехали покупать. Мы должны торговать тем, что у нас есть, иначе мы не сможем поставлять товар вовремя. Это довольно сложно сделать, но если каталог расходится с базой на 10—15%, то клиенты не чувствуют этого, всегда можно найти за-

мену. Критическая цифра — 30—40% несоответствия. Обычный магазин хорош тем, что его нельзя не заметить. Дистанционный же, даже самый замечательный, вполне может погибнуть просто потому, что покупатель так и не узнал о его существовании. Такому магазину особенно нужна реклама, причем реклама вездесущая и убедительная”.

С информированием общественности о появлении “Службы 77” сразу обнаружили странности. Эксперименты с рекламой в СМИ оказались неудачными. Кудряков провел уже четыре масштабные рекламные кампании, но все равно клиентов, сказавших, что они пришли в “Службу 77” по рекламе, было меньше, чем тех, кто прочитал о “Службе” в детективах Донцовой, которая сама охотно пользовалась доставкой. “Мы продвигаем не товарный бренд, а услугу, которую нельзя адекватно описать в 30-секундном ролике, поэтому традиционная реклама у нас не очень эффективна, — объясняет Кудряков. — Чтобы информировать потребителя о нашей услуге через традиционные рекламные носители, нужны колоссальные суммы, на порядок превышающие наши возможно-

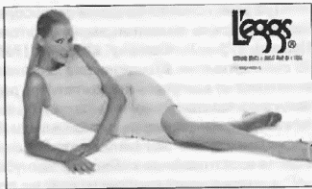
сти — от 100 до 200 долл. на одного клиента. У нас таких денег нет, поэтому мы вынуждены искать менее затратный, но более эффективный способ”. Направление поиска подсказал один очень симптоматичный показатель — от 70 до 80% потребителей приходят в “Службу” по совету знакомых. Это говорит о высоком качестве услуг, тем более что почти 90% попробовавших продолжают ими пользоваться. Оставалось только придумать, как эксплуатировать это свойство: “Если у тебя нет денег и нет богатых родителей, нужно идти от клиента к клиенту, — убежден Кудряков. — И мы повернули в сторону тех людей, которые приходят от знакомых, мы направили все усилия на создание атмосферы дружественного распространения информации. Мы, конечно, будем давать поддерживающую имиджевую рекламу — на щитах, по телевидению и радио, но основной приход все равно будет от знакомых и информационных агентов”.

Игорь Кудряков оценивает потенциал московского рынка доставки продуктов в 500—700 млн. долл. и планирует удерживать на нем не менее 70%.

### Стратегии фланговой атаки и окружения

Обе стратегии объединяет стремление избежать прямой атаки на основные позиции конкурирующей фирмы. Фирма, избравшая для себя стратегию фланговой атаки или стратегию окружения, может добиться успеха на рынке за счет

концентрации на нуждах клиентов того сегмента рынка, на который пока не обратили внимания конкуренты. Именно так, например, проникли на американский автомобильный рынок японские фирмы: они сосредоточили свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, который лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающим внимания (как оказалось позднее, это была грубейшая ошибка, в результате которой американская автопромышленность лишилась огромной доли рынка).



Необходимо отметить, что для успешной реализации стратегии фланговой атаки не обязательно иметь какой-либо продукт, обладающий уникальными свойствами. Как правило, достаточно создать уникальную систему обслуживания клиентов или найти уникальные каналы сбыта, с помощью которых возможно освоить сегменты рынка, пока не захваченные конкурентами. Например, американская фирма "Leggs" (производитель колготок) сумела успешно продвинуть свои изделия за счет того, что стала продавать их не в стандартных магазинах одежды или бутиках, а в... продовольственных магазинах. И так как именно эти магазины чаще всего посещают домохозяйки и работающие женщины, то они с удовольствием восприняли возможность совместить покупку продуктов и одежды.

Еще один пример — фирма "Айс-Фили", пытающаяся освоить сегмент рынка, который в принципе может быть занят только отечественным производителем. Речь идет о так называемом мягком мороженом, которое нельзя импортировать. Фирма поняла, что поиск таких дополнительных ниш рынка — один из лучших вариантов конкурентных стратегий, так как следование такой политике позволяет наращивать продажи, избегая растраты ресурсов на прямое сражение с конкурентами в уже занятых сегментах рынка.

Стратегия окружения предполагает одновременную атаку на несколько небольших незаполненных или неразвитых сегментов рынка с целью "окружить" товарные марки конкурентов разнообразием своих марок (пусть и не в самых главных сегментах рынка). Подобная стратегия особенно эффективна в том случае, когда товарный рынок состоит из множества сегментов, различающихся либо по запросам покупателей, либо по географическому признаку.



При этом не всегда создание разнообразия "окружающих товаров" должно основываться на придании им действительно принципиально новых свойств. Например, фирма "Compaq" в борьбе с IBM выиграла за счет того, что достаточно стандартные по возможностям персональные компьютеры индивидуализировала под нужды различных сегментов рынка. Например, для опасливо относящихся к компьютерам покупателей была создана линейка машин "Presario", на которой еще на заводе устанавливали большинство общеупотребительных программ, а также телефонный автоответчик. А для наиболее чувствительных к ценам клиентов фирма "Compaq" выпускает компьютеры под маркой "Prolinea" с минимальной комплектацией, но зато очень дешевые.

Нечто подобное сейчас происходит и на российском компьютерном рынке. Например, компании "Вист" и "R-Style" пытаются занять нишу домашних компьютеров и предлагают машины с множеством предустановленных программ (речь идет не только о программах офисного назначения, но и о всевозможных компьютерных энциклопедиях, кулинарных книгах, детских игровых программах и т.д.).

В настоящий момент большинство российских фирм уже осознали: для успеха в конкурентной борьбе необходимо прежде всего особое внимание обратить на четкое позиционирование своей продукции, понять, кто твой потребитель, за что он готов платить деньги, и работать именно на удовлетворение этих потребностей.

Бизнес-пример

27

Это сладкое слово "позиционирование" \*

Российский рынок вступает в новый этап конкуренции. Динамичное развитие гарантировано только компаниям с четким позиционированием. Главное — смотреть не на конкурентов, а на себя и своего потребителя.

Ситуация на потребительских рынках складывается по-разному. Одни рынки — кондитерский, пивной, мебельный — переживают замедле-

ние роста, связанное с насыщением. На других, например, на рынках косметики, розничной торговли до насыщения еще далеко, и тот и другой в ближайшие несколько лет будут активно развиваться. Кроме того, иностранные игроки ведут себя на разных рынках неодинаково. Если на мебельном рынке и рынке косметической продукции доля зарубежных

\* Краснова В., Матвеева А. Один на один с клиентом // Эксперт. 2003. № 1. 13 января.

поставок стремительно растет и вот-вот перевалит за половину, а кондитерский рынок и пивная отрасль давно стали вотчинами западных производителей, то в розничной торговле схватка между иностранными и отечественными сетями еще впереди. На рынке же соков в этом смысле царит полная идиллия: доля "наших" составляет более 90%.

На первый взгляд поведение игроков на разных рынках тоже должно быть различным. К примеру, розничным сетям надо спешить захватывать территорию, чтобы успеть до прихода иностранных гигантов; мебельщикам и пивоварам необходимо удержать свои позиции в ожидании нового роста рынка; производители косметики должны позаботиться об увеличении рекламных бюджетов, чтобы противостоять импорту.

Без сомнения, все перечисленные тактики имеют право на существование. Однако сами по себе успеха они не принесут. Секрет заключается в том, что действия любой компании на любом рынке в нынешних условиях должны в итоге складываться в один вектор. Этот вектор — позиционирование, или, другими словами, — иск своего клиента.

Легче всего поверить в силу позиционирования тем компаниям, которые работают на затухающих рынках, т.е. там, где конкуренция наиболее высока. Яркий пример успешности подобной стратегии демонстрируют рынки пива и соков.

Общим для обоих рынков является присутствие на них лидеров-ветеранов — "Балтики" и "J7" (первый на рынке уже 12 лет, второй — 8). И тот и другой являются признанными игроками на рынке и ассоциируются с марками национального масштаба. Казалось бы, по мере замедления роста рынка шансов у новых игроков должно становиться меньше. Тем не менее именно на этих рынках появились сравнительно небольшие, но динамичные бренды-новички: пивные марки "Бочкарев" (год рождения — 2000-й) и "Солодов" (2001 г.), соковые — "Я" (2001 г.) и "Чемпион" (1999 г.).

Поведение новичков, как правило, отличается агрессивным позиционированием, более целенаправленным, чем у ветеранов. Так, в отличие от "Балтики", которую пьет вся страна, "Бочкарев" и "Солодов" с самого начала обратились к более конкретному слою потребителей, который можно условно назвать средним классом. В настоящий момент эти марки разошлись по еще более узким потребительским нишам. Первая адресована состоявшимся деловым мужчинам, вторая — молодежи, начинающей карьеру.

То же самое происходит на рынке соков. Рекламная кампания бренда "Чемпион" в прошлом году была посвящена его репозиционированию. "Чемпион", который в начале своей карьеры подавался как "здоровый" сок, теперь предстал в образе преми-

альной марки для активных и современных женщин.

Под влиянием конкуренции бренды-ветераны также заинтересовались проблемой позиционирования. В конце 1990-х гг. «Балтика» из просто «хорошего пива для всех» превратилась в «пиво, которое пьет вся нация», т.е. сделала акцент на объединительной роли своего бренда. Если человек, например, в Новосибирске хочет просто выпить пива, то он обязан купить «Сибирскую корону». Если же он хочет выпить пива, которое пьют по всей стране, т.е. почувствовать себя россиянином, то он обязан купить «Балтику». «Это надо уметь объяснить людям, и «Балтика» объяснила, — считает Олег Чернозуб, генеральный директор компании «V-Ratio». — Это вполне адекватный шаг в позиционировании, умно и логично использующий имеющиеся рыночные преимущества, как, например, развитая дистрибуция. Ведь благодаря ей «Балтика» — единственная марка, которая продается в любом уголке России».

Аналогичный процесс происходит и с лидером рынка соков. Прошлогодняя рекламная кампания в телепроекте «Последний герой» придала «просто качественному» бренду «J7» более сфокусированный образ напитка для энергичных людей, не склонных пасовать в экстремальной ситуации.

Таким образом, происходит неизбежная сегментация рынка. Четко очерчивая свою аудиторию, компа-

нии тем самым снижают риски — не только свои собственные, но и всей отрасли. Так, с точки зрения отдельного бренда, чем шире позиционирование, тем больше вероятность того, что любой новый игрок на рынке «уведет» у большого бренда часть потребителей. Что касается рынка в целом, то, по мнению специалистов, нечеткое позиционирование требует большего количества рекламы для поддержания текущих продаж. А это повышает рекламную нагрузку на всех игроков и в итоге отвлекает средства от наращивания стоимости брендов, развития продуктов и технологий.

Нечеткое позиционирование мешает развитию компаний не только на насыщенных рынках, но и на тех, которые имеют потенциал роста. К таковым в настоящий момент относится рынок мебели.

Широкому потребителю в России известен только один отечественный мебельный бренд — «Шатура» (под этой маркой продается продукция Шатурского комбината). А в целом, как показывают исследования, более 90% посетителей мебельных магазинов не знают, продукцию какого предприятия или марки они хотели бы приобрести. Иными словами, о какой-либо лояльности покупателей мебельщики пока могут только мечтать.

На фоне послекризисной эйфории производители мебели об этом не задумывались. Спрос превышал

предложение, и задачей номер один казалось наращивание мощностей и техническое перевооружение. Но теперь положение изменилось: после 20—30% ежегодного прироста продаж, характерного для 1999—2001 гг., в 2001 г. темпы роста снизились до 10%. При этом увеличилось поставки недорогой импортной мебели, а продажи отечественных компаний остались чуть ли не на прошлогоднем уровне.

На первый взгляд мебельщики, как и пивовары, вошли в фазу насыщения рынка. Неслучайно основные идейные усилия российские игроки направили на борьбу с импортерами, лоббируя в правительстве повышение импортных пошлин на конкурирующую продукцию. Цель этих мер — не дать иностранным производителям перераспределить недорогой сегмент рынка в свою пользу.

Однако часть производителей видит иной выход из создавшейся ситуации. Они исходят из предположения о том, что насыщение рынка является иллюзорным. Об этом, в частности, говорят данные об объеме потребления мебели на душу населения в России и на Западе: в первом случае оно составляет около 10 долл. в год, а во втором — 130—260 долл. Причем наше отставание объясняется разницей не только в доходах, но и в модели потребления мебели. Если в России даже дешевую мебель покупают "один раз в жизни", считая, что главное ее достоинство — долго-

вечность, то в Европе и Америке смена интерьера происходит примерно один раз в пять лет.

Иными словами, у производителей мебели в России есть шанс избежать спада продаж в ближайшем будущем, если им удастся переломить потребительский консерватизм. "Сделав мебель, что называется, на века, предприятие может потом закрываться", — говорит генеральный директор фабрики "Ангстрем" Сергей Радченко. Между тем, по его мнению, у "правильного" потребителя должно периодически возникать желание выбросить все и купить новое: "Мебель ради мебели — это абсурд. От шкафов и диванов надо переходить к организации своего жизненного пространства".

Считается, что внедрение новой концепции потребления мебели под силу только производителю с гигантскими ресурсами. Такому, как, например, шведский концерн "ИКЕА", который уже давно организует жизненное пространство массового европейского потребителя. В его арсенале не только огромная производственная база, но, что еще более важно, своя розница. Именно она позволяет формировать оптимальный ассортимент товаров, отвечающий той или иной идеологии потребления мебели. Однако и "ИКЕА" когда-то начинала с обыкновенных диванов, правда, они были точно позиционированы: мебель "для фермеров" по цене производителя.

В России производители мягкой мебели тоже стали пионерами в позиционировании. Сначала, 2—3 года назад, выделилась группа предприятий, ориентированных на выпуск диванов для среднего класса (фабрика мебели "8 Марта", "Мюон", "МЦ5", "Аллегро-классик", "Аллегро-престиж" и др.). Критерий позиционирования был самый простой — соотношение "цена/качество". Затем был сделан следующий шаг. Кто-то, как "Мюон", предпринял дальнейшую сегментацию своей ниши по цене и качеству. Другие пошли по более сложному пути. Так, мебельная фабрика "8 Марта" стала создавать торговые марки, рассчитанные на потребителей не столько с разным доходом, сколько с разным вкусом и стилем жизни: "8 Марта" — долговечная классическая мебель с элементами модерна, "Anderssen" — легко трансформирующиеся диваны во французском стиле, "Цехъ" — "американские" диваны для больших гостиных и загородных домов.

Среди производителей корпусной мебели только зреет убеждение, что имеющееся на сегодняшний день позиционирование по цене (большинство российских предприятий выпускает недорогую мебель) исчерпало себя, поскольку оно не учитывает нюансов потребительских предпочтений и не дает возможности объяснить клиенту, чем продукция одного предприятия отличается от продукции другого.

Необходимо сделать следующий шаг — позиционироваться по продукту. Например, челябинская фабрика "Миасс-мебель", оставившая из всего набора корпусной мебели только производство спален, резко увеличила объем продаж. "Ангстрем" пошел по тому же пути, сосредоточившись на мебели для гостиных. Но этого уже мало. В ближайшем будущем воронежская фабрика намерена сегментировать свою нишу. "Мы хотим увеличить не просто долю рынка, а присутствие в конкретном магазине, у конкретного клиента. Для этого мы выделим несколько групп потребителей, сделаем их описание и будем двигаться по направлению к ним с помощью партнеров", — говорит Сергей Радченко. Благодаря этому "Ангстрем" рассчитывает как минимум сохранить нынешний 30%-й рост продаж.

Компаний, исповедующих такой подход, наберется не более десятка, и их совокупная доля рынка пока невелика. Однако ясно, что позиционирование — это способ увеличения темпов роста не только отдельных игроков, но и отрасли в целом. Скрупулезный поиск "своего" клиента каждым производителем ведет к появлению новых факторов, формирующих спрос, таких, например, как стремление выразить с помощью интерьера собственную индивидуальность.

Самое удивительное, что выбора нет и у игроков бурно растущих

рынков, таких, как рынок сетевого ритейла. Темпы и перспективы его роста поражают. За последний год торговля через супермаркеты, гипермаркеты и универсамы удвоилась в объеме, тем не менее она еще долго будет вытеснять с розничного рынка такие форматы, как многопрофильные небольшие магазины и оптовые рынки, дающие на сегодняшний день больше половины оборота. Даже в Москве, где работает более двух десятков только продовольственных сетей, на одного жителя приходится в 6 раз меньше квадратных метров цивилизованной торговли, чем в Варшаве, в 7 раз меньше, чем в Лондоне, и в 10 раз меньше, чем в Париже или Берлине.

Казалось бы, ритейлерам можно пока не беспокоиться о позиционировании и хватать все, что "попадет под руку". Однако менеджеры самых динамичных сетей именно сейчас заговорили о необходимости более четкого определения своего рыночного места. "Для того чтобы максимально использовать возможности рынка, необходимо сформировать стратегию развития и выстроить четкое позиционирование. В ближайшем будущем это будет играть ключевую роль в развитии компании", — полагает Алексей Маургауз, председатель совета директоров сети "Патэрсон". Эту точку зрения разделяет и Сергей Лепкович, директор сети магазинов "Пятерочка": "Сейчас важно вы-

брать четкий фокус, сосредоточиться на своем сегменте. Только это даст возможность роста".

Заметим, что сторонники такого подхода — "Патэрсон" и "Пятерочка" — демонстрируют вдвое более высокую динамику, чем остальные ведущие игроки. А в результате "Пятерочка" и в абсолютных показателях стала лидером рынка по обороту.

Российские ритейлеры ограничены в ресурсах для роста. В связи с этим нашим игрокам противопоказано многоформатное развитие, когда одна и та же компания предлагает и супермаркеты, и гипермаркеты, и магазины "люкс". Это тем более справедливо, что в ближайшие годы на российский рынок придет огромное количество иностранных сетей, работающих в формате гипермаркетов. "Невозможно в лоб атаковать противника, который настолько сильнее, — считает Сергей Лепкович, — поэтому, если есть такая возможность, лучше уклониться от борьбы".

Первоначальное деление сетей на две большие группы: супермаркеты для среднего класса и дискаунтеры, — сегодня уже неактуально. Поэтому "Патэрсон" и "Пятерочка" ушли в более определенную нишу — магазин "у дома". Более того, в рамках этой ниши между двумя сетями уже намечились различия. Так, "Пятерочка" — это магазин для прагматичных людей, стремящихся сэкономить время и деньги по сравнению с тем

же гипермаркетом. "Гипермаркет, по большому счету, не более чем шоу, куда едут, чтобы посмотреть на 40 или 80 тыс. наименований товаров, которые вряд ли нужны в повседневной жизни. Кроме того, это и поездка, и пробки, и поиск места на стоянке", — объясняет свою позицию Сергей Лепкович.

"Патэрсон", в отличие от "Пятерочки", ориентирован не столько на прагматиков, сколько на любителей комфорта. Руководство сети считает, что основная конкуренция между сетями развернется за тех покупателей, для которых первостепенное значение будет иметь "удовольствие от покупки", т.е. ассортимент, уровень сервиса, дисконтные программы и т.д. "Потребитель будет воспринимать ритейл прежде всего как услугу. В связи с этим торговые сети стремятся развивать в первую очередь сервис", — говорит Алексей Мауергауз.

Специалисты консалтинг-центра "Шар" расценивают распределение сетей по более узким потребительским нишам как тенденцию ближайших лет: "Сети перестанут формировать ассортиментный ряд по принципу «чем шире — тем лучше». Дело ведь не в широте ассортимента, а в лояльном клиенте, в привязке его к себе". Фактически это означает создание подлинных брендов в рознице.

Тем, кто до сих пор сомневается в серьезности угрозы, исходящей от нечеткого позиционирования, можно

предложить обратить свой взор на еще один неувядающий отечественный рынок — косметики и парфюмерии. Стабильно растущий примерно на треть в год, он в то же время сжигается, как шагреновая кожа, для российских производителей. Особенно ярко эта тенденция проявилась в прошедшем году. Если рост продаж ведущих западных игроков — "Beiersdorf", "L'Oreal", "Oriflame", "Avon" — составил, по предварительным оценкам, от 40 до 90%, то показатели роста лучших российских компаний не превышают 25%, а кое-кто из них ушел "в минус". И это при том, что бренды в российской косметике существуют не первый год. Единственный отечественный игрок, который на сегодняшний день может соперничать с иностранными компаниями по темпам роста, — компания "Faberlic", намного превысившая в прошлом году свои планы удвоения продаж.

По мнению президента компании "Faberlic" Алексея Нечаева, рецепт "вечной молодости", т.е. стабильного роста компании, базируется на трех элементах — позиционировании, грамотном менеджменте и инвестициях. Причем позиционирование определяет все остальное, а не наоборот. До сих пор, перестраивая управление бизнесом, планируя вложения в производство, сбыт и рекламу, руководство компании "Faberlic" по привычке оглядывалось на конкурентов, сравнивая их и свои собственные по-

казатели. Теперь же Алексей Нечаев уверен: "Если бы мы меньше смотрели на конкурентов, а больше — на себя и своих потребителей, наши темпы роста были бы еще выше".

Секрет заключается в том, что, сосредоточившись на себе и своих клиентах, бизнес приобретает способность к истинному целеполаганию, тому, что в западном менеджменте выражается триадой "mission, vision, target". То есть стратегия, основанная на позиционировании, предполагает соревнование компаний не с конкурентом, а с самим собой. Как объясняет Алексей Нечаев, "речь идет уже не просто о позиционировании, а об образе будущего и жажде невозможного, которая двигает тебя вперед". По его мнению, именно это качество от-

личает транснациональных игроков от российских и дает им решающее конкурентное преимущество, "потому что в этом случае не имеют значения ни границы, ни национальные различия".

Мысль о глобальном бизнесе актуальна для российских производителей, а особенно для косметических компаний, поскольку в этой отрасли сильна зависимость от интернационального успеха бренда. Но в данном случае речь идет не о масштабах бизнеса. Дело в другом. Удачно найденное позиционирование и лояльный клиент избавляют бизнес от непреодолимых ограничений и смертельных рисков, т.е. дают компании возможность расти настолько, насколько хватает воображения у ее руководства.

### Стратегия партизанской атаки

К стратегии партизанской атаки приходится обращаться в том случае, когда основные конкуренты захватили практически все сегменты рынка и потому иные, описанные выше стратегии, оказываются малорезультативными.

Под стратегией партизанской атаки подразумеваются нерегулярные попытки отвлечь часть покупателей от продукции конкурентов. Для этого могут использоваться различные методы, а именно:

- 1) скидочные купоны (дающие право на покупку товара со скидкой, если до этого покупатель приобрел несколько единиц товара той же фирмы и собрал нужное количество вложенных в них купонов);
- 2) краткосрочные рекламные кампании в отдельных регионах;
- 3) существенные краткосрочные снижения цен в отдельных регионах под маской кампаний по выводу на рынок нового товара.

Конечно, стратегия партизанской атаки более пригодна для мелких предприятий и особенно удобна в России в силу географической дробности рынка.



Впрочем, она широко практикуется во всем мире, так как крупнейшим участникам рынка трудно дать достойный ответ на такого рода "атаки из-за угла" со стороны мелких фирм. Они не могут ответить на это таким же снижением цен, поскольку объемы продаж у них высоки и соответственно потери из-за снижения цен окажутся более существенными. В некоторых случаях стратегию партизанской атаки могут использовать и крупные предприятия, если необходимо затруднить опасному конкуренту распространение в новые сегменты рынка или новые регионы.

\*\*\*

Существует немало исследований, выполненных зарубежными специалистами, в которых предпринималась попытка оценить, за счет чего фирмам-«последователям» удалось увеличить свою долю на рынке. Наиболее достоверно прослеживаются положительные зависимости между темпом роста захваченной доли рынка и (1) инновационной деятельностью фирмы (т.е. количеством созданных ею новых товаров или новых модификаций ранее выпускавшихся товаров); (2) расходами на маркетинг (как правило, они росли быстрее, чем объем продаж на рынке в целом).

При этом инновационная активность на растущих (но не пионерных) рынках может быть весьма умеренной и осуществляться в формах, вполне доступных российским фирмам (см. бизнес-пример 20).

Отметим также, что у фирм, терявших свои позиции на рынке, и фирм, эти позиции укреплявших, отмечались крайне незначительные различия в относительных уровнях цен. Другими словами, на растущих рынках успешные фирмы теснят «лидеров» менее всего за счет прямого снижения цен.

Несколько по-иному строятся успешные конкурентные стратегии на зрелых и сжимающихся рынках. Об этом речь пойдет в гл. 5.

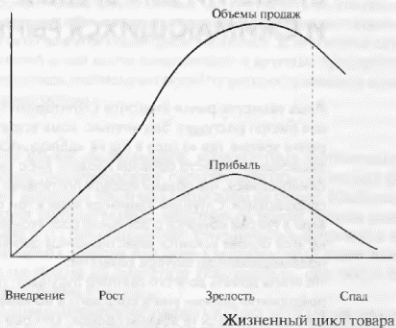
## **Глава 5**      **ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ЗРЕЛЫХ И СЖИМАЮЩИХСЯ РЫНКОВ**

Лишь немногие рынки относятся к категориям пионерных или быстро растущих. Значительно чаще встречаются рынки зрелые, где из года в год не наблюдается существенного роста объемов продаж, либо рынки сжимающиеся, где объемы продаж постепенно сокращаются. Ситуация изменится лишь в том случае, если в России начнется стабильный рост экономики и на этой основе усилится инвестиционная активность в производственном секторе хозяйства. Но чтобы дожить до этого светлого будущего, российские предприятия должны уметь сохранять и на нынешних "тяжелых" рынках те объемы продаж, которые позволяют получать средства, достаточные для спасения от полной технической деградации и финансового краха.

### **5.1** **Особенности функционирования зрелых и сжимающихся рынков**

Большинству российских предприятий в настоящий момент приходится работать именно на таких внутренних рынках. Это относится как к рынкам потребительских товаров (особенно непродовольственных), так и к рынкам промышленных изделий. Причины такого положения были рассмотрены нами в гл. 1 настоящей книги при анализе макроэкономических условий деятельности отечественной промышленности.

Работа на зрелых и сжимающихся рынках достаточно сложна в силу ряда причин (рис. 5.1).



**Рис. 5.1**

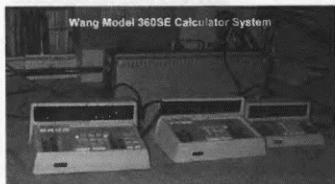
Фазы жизненного цикла товара (товарного рынка)  
и их влияние на прибыльность продаж

Из рис. 5.1 следует, что самый сложный период в жизненном цикле товара — стадия зрелости, на этом этапе товар завершает фазу своего роста. Обычно это происходит в тот период, когда данный товар уже купили (или регулярно покупают, если товар относится к категории повторяющихся покупок) более 50% потенциальных потребителей.

В этот момент темпы роста продаж начинают сокращаться (кривая продаж становится более пологой), а прибыльность существенно падает, так как поддержание роста продаж требует все больших затрат в сфере маркетинга. Самое опасное для фирмы в такой ситуации — неверно выбрать коммерческую стратегию, например пойти на повышение цен с целью поддержания прежних показателей прибыльности.

Примером тому может служить история фирмы «Wang Laboratories» (США), созданной в 1951 г.

Фирма "Wang Laboratories" изготовила первый в мире компьютер, специализирующийся на обработке текстов ("Word processor"). Появление этой машины в 1976 г. обеспечило фирме большой успех, позволив занять доминирующую позицию на рынке. Компьютеры были закуплены даже Советским Союзом — ими оснастили отделы Госплана. В этих условиях фирма могла позволить себе устанавливать цены на основе затратного подхода — рынок их принимал.



Однако в середине 1980-х гг. ситуация изменилась вследствие появления универсальных персональных компьютеров с мощными программами текстовых редакторов ("Microsoft Word", "Word Perfect" и др.). Темпы продаж компьютеров "Wang" начали падать, а показатели фирмы ухудшаться. Иными словами, рынок этих компьютеров ступил в фазу зрелости, а потом и

сжатия. Но фирма "Wang" не нашла достойного решения, а стратегия затратного ценообразования окончательно усугубила ситуацию.

Дело в том, что бухгалтеры и финансисты фирмы, пересчитав средние затраты на единицу продукции, обнаружили следующее: из-за падения объемов продаж на каждый компьютер теперь приходится большая сумма постоянных расходов. Соответственно они потребовали повышения цен, чтобы избежать убытков, и руководство фирмы на это согласилось. Однако данное решение было фатальным: объемы продаж начали падать еще быстрее, так как даже самые верные поклонники "Wang" стали переключаться на более дешевые альтернативы (персональные компьютеры типа "Macintosh" или IBM-совместимые).

В итоге некогда процветающая фирма обанкротилась и исчезла с компьютерного рынка. Но чужой опыт легко забывается, и сегодня мы имеем возможность наблюдать как на российском рынке аналогичным образом пытается действовать фирма "RJR Nabisco" — изготовитель сигарет "Петр I".

### Жизненный цикл сигарет "Петр I" и ошибки в стратегии фирмы "RJR Nabisco"

Для одного из основных мировых производителей табачных изделий — американского холдинга "RJR Nabisco" — 1998 г. стал весьма неудачным: во втором квартале прибыль холдинга от продаж сигарет упала на 22% (до 140 млн. долл.), а оборот снизился на 13% (до 763 млн. долл.)<sup>\*</sup>.

Главной причиной неудач специалисты называют ухудшение экономической ситуации в России, являющейся самым крупным рынком сбыта компании "RJR Nabisco". Но нельзя не упомянуть и весьма сомнительные решения самой компании, в частности, повышение отпускных цен на сигареты "Петр I", которые производятся на предприятии "RJR-Петро" в Санкт-Петербурге. В результате повышения отпускных цен в феврале 1998 г. девять российских дилеров ("Шатл", "Тюсом" и др.) отказались покупать продукцию компании. По мнению дилеров, компания не только установила завышенные цены, но и производила значительно больше сигарет, чем требует рынок, что привело к затовариванию и, как следствие, оптовым продажам, которые дилеры

вынуждены осуществлять по демпинговым ценам.

Зимой 1998 г. "RJR Nabisco" удалось договориться с тремя компаниями, которые в конце концов начали закупать сигареты "Петр I". Однако объем продаж поднять так и не удалось, и к лету 1998 г. на складах "RJR-Петро" скопилось около 6 млрд. штук нерезализованных сигарет (в 1997 г. предприятие выпустило 37 млрд. штук). При этом компания инвестировала большие средства в создание новых производственных мощностей. Их ввод в августе 1998 г. увеличил объемы производства в 2 раза. Более того, к 2000 г. "RJR Nabisco" собиралась выпускать в России 100 млрд. сигарет, что должно было составить не менее 40% всей потребности рынка.

С учетом работы еще и российских заводов — "Philip Morris" и "British American Tobacco" (BAT) — получалось, что Россия к началу XXI в. будет производить в 1,5 раза больше сигарет, чем необходимо для внутреннего потребления, а это уже приведет к серьезному обострению проблем со сбытом у всех ведущих изготовителей. И в первую очередь это касается RJR, стремительно расширяющей свою производственную базу.

<sup>\*</sup> Митин Д. Американцев подвел "Петр I" // Коммерсантъ-Daily. 1998. 7 августа.

Скорее всего, менеджеры “RJR Nabisco” попали в стандартную ловушку — не поняли, что рынок их товара миновал фазу роста и вступил в фазу зрелости, когда темпы роста постепенно сокращаются, а прибыль на единицу продукции уменьшается. Но переход рынка в стадию зрелости или сжатия вовсе не следует воспринимать как фатальную неизбежность. При грамотной стратегии фирма может вполне плодотворно работать и на таком рынке и более того — успешно соперничать с конкурентами.

Мировой опыт позволяет рекомендовать российским предприятиям в подобной ситуации выбрать одно из двух возможных стратегических направлений:

- 1) стратегию “аналитика”;
- 2) стратегию “защитника”.

Помочь в понимании разницы между условиями, способствующими выбору той или иной из этих стратегий, может табл. 5.1.

При анализе табл. 5.1 необходимо обратить внимание на то, что стратегии “аналитика” или “защитника” приемлемы для тех предприятий, которые обладают значительной или, по крайней мере, прибыльной долей в одном или нескольких сегментах рынка. В обоих случаях стоит задача защитить свою рыночную позицию. Но решается эта задача в рамках данных стратегических направлений по-разному.

Стратегия “аналитика” делает упор на создание новых модификаций товаров и потому более приемлема в тех отраслях, где, несмотря на наступление фазы зрелости, еще продолжается совершенствование технологии (примерами могут служить авиационная и компьютерная индустрии).

Стратегия “защитника”, напротив, более уместна в отраслях с относительно несложной технологией, которая вряд ли существенно изменится в ближайшем будущем (например, пищевая промышленность).

**Таблица 5.1**

Предпосылки выбора конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков<sup>1</sup>

Внешние факторы деятельности фирмы	Стратегия “аналитика”	Стратегия “защитника”
Характеристика рынка	Рынок находится в конце фазы роста или в начале фазы зрелости, но некоторые сегменты имеют потенциал развития и, соответственно, роста продаж	Рынок находится в фазе зрелости или сжатия; конкуренция идет во всех сегментах; продажи обеспечиваются преимущественно за счет повторяющихся покупок или покупок на замену

<sup>1</sup> Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. Marketing Strategy. Irwin, 1996. P. 80.

Внешние факторы деятельности фирмы	Стратегия "аналитика"	Стратегия "защитника"
Уровень развития технологий	Основные технологии уже достаточно разработаны, но еще продолжают совершенствоваться; возможно и желательно создание новых модификаций и типов данного товара, равно как и улучшенных технологий его изготовления	Основные технологии уже полностью отработаны и стабильны; возможно и желательно создание лишь существенных модификаций товара
Характеристика конкурентов	Число конкурентов велико, но вероятны значительные изменения в составе участников рынка; структура рынка подвижна; несколько крупнейших фирм удерживают значительные доли рынка, но продолжающийся рост позволяет предполагать возможные изменения размеров этих долей в будущем в пользу иных фирм	На рынке работает небольшое или среднее число фирм, имеющих устойчивые позиции; структура отрасли стабильна, хотя возможны слияния и поглощения; доли, занимаемые конкурирующими фирмами на рынке, достаточно стабильны
Характеристика фирмы	Фирма имеет хороший уровень развития НИР и ОКР, прекрасную организацию производства и сильные маркетинговые службы, хотя и не столь мощные, как у конкурентов; в одном или нескольких сегментах рынка обладает преимуществом над конкурентами либо по уровню затрат, либо по организации продаж, либо по уровню сервиса	Фирма имеет лучшие источники ресурсов либо наиболее совершенную технологию (организацию производства), что позволяет ей быть производителем с одним из самых низких уровней затрат во всей отрасли, в то же время фирма демонстрирует весьма средний уровень развития НИР и ОКР, маркетинговых служб, организации продаж или сервиса

Общим в стратегиях "аналитика" и "защитника" является упор на дифференциацию своих товаров от продукции конкурентов: либо за счет улучшения свойств производимых товаров или организации обслуживания купивших эти товары покупателей ("аналитик"), либо за счет понижения затрат и снижения на этой основе цен ("защитник"). Если эти стратегии реализуются успешно, то жизненный цикл товара удается продлить за счет увеличения длительности фазы зрелости.

Модели стратегий "аналитика" и "защитника" образуют общую логику поведения предприятий, действующих на рынках, где завершилась стадия перехода от роста к зрелости. В рамках этой логики предприятие должно затем выбрать более конкретную модель своей конкурентной стратегии. Этот выбор

должен осуществляться в зависимости, прежде всего, от того, идет ли речь о рынке просто зрелом или уже вступившем в фазу сжатия.

Для зрелых рынков можно порекомендовать воспользоваться одной из трех возможных стратегий:

- 1) углубленного проникновения;
- 2) расширения использования;
- 3) расширения рынка.

Выбор между этими стратегиями должен основываться на анализе условий, в которых действует фирма, задач, которые ее руководство считает наиболее важными, и возможностей фирмы.

При этом можно руководствоваться критериями, представленными в табл. 5.2.

**Таблица 5.2**

Элементы конкурентных стратегий для зрелых рынков<sup>2</sup>

Факторы выбора конкурентной стратегии	Стратегия углубленного проникновения	Стратегия расширения использования	Стратегия расширения рынка
Основная цель фирмы	Увеличение доли потребителей товаров фирмы среди участников рынка за счет привлечения новых покупателей	Увеличение объемов потребления средним покупателем за счет повышения частоты покупок или изобретения новых, более разнообразных способов использования данного товара	Увеличение числа потенциальных потребителей за счет мер, направленных на захват менее развитых региональных рынков или сегментов рынка, отличающихся спецификой запросов
Позиция фирмы на рынке	Относительно низкий уровень проникновения фирмы в один или несколько сегментов рынка (лишь небольшая процентная доля потенциальных покупателей приобретает продукт данной фирмы);	Относительно высокий уровень проникновения фирмы в один или несколько сегментов рынка, но при этом частота покупок в одном или нескольких основных сегментах рынка довольно низка;	Довольно неоднородный рынок с большим числом разнообразных сегментов; имеются некоторые региональные и зарубежные рынки, где присутствие товаров фирмы весьма незначительно.

<sup>2</sup> Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. Marketing Strategy. P. 274.



Факторы выбора конкурентной стратегии	Стратегия углубленного проникновения	Стратегия расширения использования	Стратегия расширения рынка
Позиция фирмы на рынке	рынок достаточно однороден (можно выделить лишь несколько крупных сегментов)	продукт используется для удовлетворения весьма ограниченного числа потребностей покупателей или приобретает в особых случаях; рынок достаточно однороден (можно выделить лишь несколько крупных сегментов)	некоторые модификации товаров, способные вызвать интерес потребителей, еще не запущены в производство
Характеристика конкурентов	Конкуренты удерживают относительно небольшую долю рынка; их сильно ограниченные ресурсы и квалификация делают маловероятным, что их товарные марки будут более привлекательны для новых потребителей, которых удастся привлечь на данный рынок	Конкуренты удерживают относительно небольшую долю рынка; их сильно ограниченные ресурсы и квалификация делают маловероятным, что их товарные марки будут более привлекательны для новых потребителей, которых удастся привлечь на данный рынок	Конкуренты удерживают относительно небольшую долю рынка; их ресурсы и квалификация вряд ли позволят захватить малососвоенные географические зоны рынка или сегменты со специфическими запросами потребителей
Характеристика фирмы	Обладает самой большой долей рынка из всех конкурентов; располагает возможностями в сфере НИР и ОКР, а также маркетинга, позволяющими создавать новые модификации товара или даже новые линейки товаров; имеет средства и возможности в сфере рекламы и товаропродвижения, достаточные для создания первичного спроса среди потенциальных потребителей	Обладает самой большой долей рынка из всех конкурентов; имеет ресурсы и навыки в сфере маркетинга, позволяющие правильно выбирать и эффективно продвигать на рынок новые модификации товаров и формировать новые сферы их использования	Обладает самой большой долей рынка из всех конкурентов; имеет ресурсы и навыки в сфере маркетинга, позволяющие развивать новые сегменты рынка или новые рынки вообще

## 5.2

### Основные типы конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков

Выбор той или иной стратегии означает для фирмы необходимость реализовать определенный комплекс мер, позволяющих ей сохранить объемы продаж на зрелом рынке, где покупателей уже трудно удивить товарами такого типа. Рассмотрим теперь содержание каждой из стратегий более подробно.

#### Стратегия углубленного проникновения

Объем продаж, которого добивается фирма в каком-либо сегменте рынка, определяется тремя факторами:

- 1) числом потенциальных покупателей в этом сегменте;
- 2) степенью проникновения продукции фирмы в данный сегмент, измеряемой долей потенциальных потребителей, которые фактически стали приобретать эту продукцию;
- 3) средней частотой повторных покупок товаров фирмы.

Если число потенциальных покупателей велико, но среди них невысока доля тех, кто приобретает продукцию именно данной фирмы, то основные усилия необходимо направить именно на более глубокое проникновение в данный сегмент с целью повышения доли своих клиентов. И первое, что для этого надо сделать — выяснить, почему покупатели не приобретают товары данной фирмы.

Причин может быть много, но чаще всего приходится сталкиваться со следующими:

- 1) продукт, по мнению покупателей, не обладает свойствами и соответственно полезностью, оправдывающими затраты на его приобретение;
- 2) продукт плохо представлен покупателям, и они неверно оценивают его свойства и оправданность ими цены данного товара;
- 3) продукт плохо продается или плохо обслуживается (если речь идет о технических изделиях).

Если истинной причиной малого проникновения на рынок оказывается именно неудовлетворенность покупателей свойствами товара, то основные усилия фирмы должны быть сосредоточены на усовершенствовании уже выпускаемого товара в угоду реальным запросам покупателей или созданию его новых модификаций, т.е. расширении линейки товаров. При последовательном решении этой задачи успех достигается достаточно быстро.

## Бизнес-пример 29 "Ответный удар" фабрики "Ява"

### "Ответный удар" табачной фабрики "Ява" с целью расширения своей доли рынка

В первой половине 1990-х гг. российский табачный рынок был преимущественно захвачен иностранными производителями ("Philip Morris" и др.). Сигареты же марки "Ява", которые ранее считались элитными, потеряли свою прежнюю долю на рынке. В этой ситуации руководство табачной фабрики "Ява", основанной еще в 1864 г., приняло правильное решение: бороться с высококачественной импортной продукцией за счет улучшения качества своей продукции. "Политика нашей компании, — заявил генеральный директор ОАО "БАТ-Ява" Леонид Синельников, — заключается не в борьбе с конкурентами, а в постоянном улучшении качества сигарет. Это первое. Второе — мы хотим сделать их доступными и желанными для потребителя".

В рамках этой стратегии вначале было улучшено качество традиционной марки "Ява", а затем создана новая марка — "Ява Золотая". Качество марки "Ява Золотая" было доведено до уровня международных стандартов по содержанию смолы, никотина и всем другим показателям, на которые теперь уже привычно

ориентировались российские покупатели. Тщательно продумана была и рекламная кампания, которая должна была сопровождать вхождение нового продукта на рынок.



В ее основу были положены результаты маркетинговых исследований, показавшие, что после нескольких лет повального увлечения иностранными сигаретами у российских курильщиков созрело несколько ностальгическое настроение: им захотелось привычного вкуса традици-

\* Мухина Т. Асимметричный ответ // Эксперт. 1998. 27 апреля.

онно более крепких отечественных сигарет, но чтобы при этом было и высокое качество. В соответствии с этим настроением покупателей лозунгом рекламной кампании был выбран девиз "Ява Золотая — ответный удар" (в смысле ответного удара российской табачной промышленности по позициям международных конкурентов на российском рынке).

"Ответный удар" оказался метким и удачным. Хотя сигареты "Ява Золотая" позиционировались на рынке как товар для людей среднего возраста и средних доходов ("хорошее качество — доступная цена"), реально они потеснили не только заявленные аналогичным образом сигареты "Петр I", но и сигареты марки

"L&M", которые позиционировались как более дорогие и качественные.

Более глубокое проникновение на рынок дало возможность ОАО "БАТ-Ява" существенно увеличить объемы производства. Если в целом за 1997 г. эта компания изготовила 14,5 млрд. сигарет и из них на долю "Явы Золотой" пришлось 1 млрд. (7%), то в 1998 г. такое же количество сигарет марки "Ява Золотая" было выпущено в течение уже I квартала, а их доля в выпуске повысилась более чем в 3 раза и достигла 22% (при том, что вырос и общий объем производства данной компании — в I квартале 1998 г. было выпущено 4,5 млрд. сигарет, что составляет 31% от выпуска в 1997 г.).

Реализация стратегии углубленного проникновения возможна с помощью ряда способов, важнейшими из которых являются:

1) повышение экономической ценности товара для покупателей за счет придания ему дополнительных свойств, улучшения качества или усовершенствования организации сервиса;

2) повышение экономической ценности товара за счет включения его в состав более обширной по своим свойствам системы (компьютер с предустановленным программным оснащением превращается из электронного устройства в систему, готовую немедленно после включения удовлетворять разнообразные нужды своего владельца);

3) стимулирование дополнительного первичного спроса за счет рекламной деятельности, акцентирующей новые свойства товара;

4) расширение для покупателей возможности купить товар за счет организации более эффективной системы продаж.

Приведем еще два примера успешного углубленного проникновения компаний, работающих на зрелых рынках.

Петербургским компаниям нового поколения удалось осознать простую идею — ее, благодаря кино, каждый россиянин знает чуть ли не с пеленок, но всерьез не воспринимает. А идея — действительно проста — клиент всегда прав. Задумались над этим постулатом питерцы и выяснили, что само понятие “клиент” весьма многослойно и многогранно. И на этом можно строить стратегию развития.

“Четыре года назад, — говорит генеральный директор компании “Балтика” Таймураз Боллоев, — мы полагаем, что постоянно подходить может гарантировать нам и постоянную долю рынка. Но оказалось, что это не так. Опыт развития рынка показал: потребитель постоянно требует обновления. Рынок диктует: товары должны качественно отличаться друг от друга. Начиная с этого года, мы активно включились в этот процесс: изменяем как товарный вид и форму упаковки, так и внутреннее содержание продукта. Мы стали выпускать «семерку» в металлических банках и производить безалкогольное пиво. Теперь вот и пивные коктейли делаем”.

Компания “Дарья” еще совсем недавно была всего лишь одним из многих производителейпельменей. Ее продукция мало чем отличалась от изделий других компаний. Но руко-

водители компании поняли, что клиент бывает разный, поэтому ставку решили сделать на весьма перспективную категорию покупателей — средний класс.

“У среднего класса своя система ценностей, — объясняет философия своей компании Самвел Аветисян. — Помимо качества товара новый класс требует, чтобы за брендом стояла эмоциональная аура. Оказалось, что потребителю важно, во что верит компания, какая у нее этика бизнеса и какова его социальная составляющая. Это подвигло нас кардинально изменить концепцию продвижения. Если десять лет назад хозяйка травила на приготовление еды два часа, то сегодня она не желает заниматься этим более сорока минут. Такая рыночная категория, как время, становится очень ценным фактором потребительских предпочтений. Отсюда и наша миссия: мы продаем не продукты, а сэкономленное время”.

Сделанное открытие помогло “Дарье” не просто выстоять в конкуренции на петербургском рынке, но и одолеть все другие компании, производившие продукты питания быстрого приготовления. Окрепнув, “Дарья” устремилась в регионы. Два года — 1999-й и 2000-й — компания, по словам Самвела Аветисяна, гото-

\* Агеев С. Зрелый бизнес // Эксперт. 2001. № 48. 24 декабря.

вилась качественно изменить свой статус — из локального производителя превратиться в федеральный. Все это время компания работала над изменением бренда, который сегодня стал первым федеральным брендом на рынке замороженных продуктов России. На разработку новой стра-

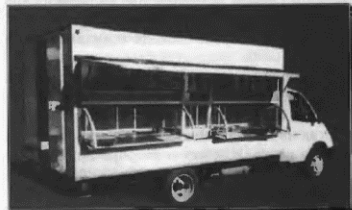
тегии, включая маркетинговые мероприятия и рекламу, было затрачено более 2 млн. долл. В следующем году планируется потратить на эти цели еще не менее 5 млн. В компании рассчитывают, что в течение 2002 г. "Дарья" в сознании целевого потребителя оформится как узнаваемый бренд.

### Стратегия расширения использования

Нередко на рынке возникает следующая ситуация: товар имеет устойчивые позиции и им пользуется значительная часть покупателей, но при этом они приобретают товар нерегулярно и в небольших объемах. В остальных случаях приобретаются товары конкурентов.

Если фирма сталкивается именно с такой ситуацией, то полезной для нее может быть стратегия расширения использования. Ее цель состоит в том, чтобы побудить покупателей приобретать товар чаще и в больших объемах.

Самым простым способом реализации данной стратегии является приближение ресурсов товара к местам покупки и облегчение для покупателей воз-



можности их приобретать. Именно в этой логике действовали два московских мясокомбината — "Микомс" и "Черкизовский", когда приобрели передвижные фургоны-магазины и установили их стационарно у многих станций московского метро.

Тем самым они приблизили свою продукцию к покупателям, возвращающимся с работы, и создали условия для того, чтобы их мясопродукты приобретались постоянно, а не только тогда, когда потенциальные потребители выберутся в стационарный продовольственный магазин.

Кроме того, для реализации стратегии расширения использования (и отвлечения потребителей от товаров конкурентов) существуют и иные методы.

1. Поощрение разовых закупок в больших объемах (выпуск больших упаковок товара). Например, фирма “Айс-Фили” обнаружила большой разрыв в сезонном потреблении мороженого: осенью и зимой реализация резко сокращалась. И тогда руководство компании приняло решение, полностью соответствующее стратегии расширения использования, — был налажен выпуск семейного мороженого, в крупной 450-граммовой упаковке<sup>1</sup>.

2. Изменение свойств товара с целью расширения сферы его использования у потребителей (например, именно в этой логике действовали изготовители модемов, когда придали им еще и функции факса, затем автоответчика, и наконец, создали модемы, способные принимать послания и при выключенном компьютере).

3. Проведение рекламной кампании, акцентирующей внимание покупателей на возможность и желательность более частых покупок. Для промышленных изделий в данном случае можно организовать выезд технических специалистов на предприятия-потребители с целью проведения семинаров для их инженеров и конструкторов.

### Стратегия расширения рынка

В тех случаях, когда рынок неоднороден и сильно фрагментирован, а степень развития отдельных его сегментов неодинакова, для победы над конкурентами целесообразно предпринять ряд шагов, направленных на расширение сферы продаж. При этом необходимо понимать, что превращение регионального бренда в бренд федерального значения — очень сложное и дорогостоящее мероприятие (см. бизнес-пример 31).

Следует также учитывать, что расширение масштабов продаж за счет новых региональных рынков вначале может и не дать существенного улучшения финансовых результатов. Но со временем больший объем продаж позволит увеличить объемы производства, и тогда начнут сказываться эффекты масштаба и обучения, о которых мы упоминали ранее. Именно они — при нормальной организации производственного менеджмента — принесут снижение затрат, а значит и рост прибыльности, окупающий усилия и затраты по овладению новыми сегментами рынка.

Этот эффект, например, был обнаружен в компании “Айс-Фили” при проведении анализа целесообразности сохранения производства сухого льда. “Речь шла о том, чтобы вообще закрыть это производство как убыточное, — говорит начальник отдела маркетинга этой компании Эдуард Багирян. — Но на сухой лед спрос есть, нужно только грамотно организовать его продвижение,

<sup>1</sup> Матвеева А. Недаром помнит вся Россия // Эксперт. 1997. 15 сентября.

рекламу, обеспечить лицензирование. Мы провели расчет, и кривая показала: как только увеличивается объем — резко (не плавно, а, подчеркиваю, — резко!) снижается себестоимость. И значит, имеется реальная возможность получить на нем прибыль”<sup>4</sup>.

Наиболее убедительные примеры географического расширения продаж демонстрируют региональные компании по производству соков (“Мултон” — Санкт-Петербург, “Лебедянский” — Липецкая область, “Нилан” — Новосибирская область), которые уже к 2001 г. существенно потеснили столичный “Вимм-Билль-Данн”, еще в 1999 г. контролировавший половину сокового рынка России. В 2001 г. доля “Вимм-Билль-Данн” сократилась до 26%, а перечисленные выше региональные компании вместе занимают 45% этого рынка.

В заключение настоящей главы представляем аналитический материал Валима Григоряна, старшего консультанта парижского бюро компании “ZS Associates”, опубликованный в статье “Жизнь вместо смерти”<sup>5</sup>, посвященной методам продления жизни товаров, используемым в современной западной практике.

### Бизнес-пример 31 Жизнь вместо смерти

В западной литературе по маркетингу стадии жизненного цикла продуктов описываются так. Запуск — период медленного роста продаж, когда необходимы значительные средства на раскрутку продукта (примером могут служить мобильные телефоны с WAP-технологией). Рост — стадия, когда все больше потребителей хотят купить продукт. Зрелость характеризуется замедлением продаж — продукт достигает максимального распространения. Наконец, упадок — последняя стадия цикла, при которой продажи снижаются. Часто компании решают изъять продукт с рынка на

стадии упадка (так было с проигрывателями виниловых дисков).

Маркетологи используют различные типы стратегий на каждой из этих стадий. Вот несколько широко используемых стратегий по продлению жизни продукта из западной практики.

“Измените продукт”. Стратегия направлена на то, чтобы улучшить качество предлагаемого продукта, снабдить его дополнительными возможностями или изменить дизайн. Примером может служить включение системы “Dolby Surround” в музыкальные центры или изменение дизайна кофейных машин “Nespresso”.

<sup>4</sup> Матвеева А. Недаром помнит вся Россия.

<sup>5</sup> Игнатова Е., Канунников С. Жизнь вместо смерти // Секрет фирмы. 2001. Декабрь.



Также можно расширить ассортимент линии (например, "Absolut Blue", "Absolut Citron") или изменить упаковку (бутылки 0,75 и 0,5 л).

**"Расширяйте каналы дистрибуции".** К этой стратегии прибегла "Coca-Cola", установившая автоматы по продаже напитков в офисах. Так же поступила в конце 1980-х гг. сеть кафе "Starbuck's" (США), начав устанавливать стойки по продаже кофе в книжных магазинах сети "Wagnes & Noble".

**"Расширяйте клиентуру".** Компания может попытаться найти новых клиентов среди трех категорий потребителей: тех, кто не использует продукт; тех, кто использует продукт, но не эту конкретную марку, и тех, кто является потребителем бренда конкурента. Самым известным примером использования такой стратегии является успех "Johnson & Johnson" с шампунем "Johnson's Baby". Сначала он предназначался только для детей, а затем был перепозиционирован как "шампунь для всей семьи".

**"Увеличьте частоту или количество потребления продукта".** Например, производители овсяных хлопьев могут убедить людей использовать их не только во время завтрака, но и во время ужина. Эту же стратегию с успехом внедрили производители шампуней. В 1970-х гг. считалось нормальным мыть голову дважды в неделю. Благодаря массовой рекламной атаке большинство лю-

дей перешло на ежедневное использование шампуней, что привело к значительному увеличению продаж. Можно попытаться увеличить количество продукта, потребляемого за один раз. Именно этого эффекта добивается "Procter & Gamble" в рекламе шампуня "Head & Shoulders", утверждая, что он более эффективен в борьбе с перхотью, если его наносят два раза подряд.

**"Найдите продукту новое применение".** Классический пример использования этой стратегии — материал нейлон, разработанный "Du Pont". Каждый раз, когда нейлон достигал стадии зрелости, компания придумывала ему новое применение. Изначально он использовался для производства парашютов. Затем стал очень популярным в модном бизнесе и, наконец, был внедрен для производства автомобильных шин и даже ковровых покрытий.

Наиболее широко стратегии по продлению продукта используют фармацевтические компании. Дело в том, что все медикаменты, отпускаемые по рецептам, находятся под защитой патента первые 10—15 лет существования на рынке. Некоторые лекарства могут приносить компаниям более 1 млрд. долл. в год (например, антидепрессант "Prozac" или противовоспалительный препарат "Claritin"). Стадия упадка связана с истечением срока патента, когда многие другие производители могут выпустить копии лекарств. После потери патента

цены на лекарство значительно падают, и компании-разработчики теряют огромные суммы. Поэтому фармацевтические фирмы стремятся максимально продлить жизнь медикаментов. Спектр стратегий, используемых этими компаниями, обычно включает улучшение показаний к применению (например, принятие одной таблетки вместо трех), добавление педиатрического применения, изменение метода использования. Подобные стра-

тегии позволили компании "Schering-Plough" увеличить продажи лекарств семейства "Claritin" с 800 млн. долл. в 1995 г. до более чем 2,5 млрд. долл. в 1999 г. Можно также запустить другую версию медикамента на основе нового компонента, но из того же терапевтического класса. Еще одной стратегией является получение статуса "отпуск без рецепта". Эти методы могут продлить жизнь медикаментов на долгие годы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В долгосрочной перспективе два различных подхода могут стать основой стабильного развития российского бизнеса: усиление независимой рыночной позиции и (или) интеграция в международные продуктовые цепочки. Каждый из подходов имеет как преимущества, так и недостатки.

Нет сомнений, что независимое функционирование на международных рынках в принципе более привлекательно с точки зрения прибыльности и долгосрочного успеха. Восточногерманский опыт, однако, показывает, что это чрезвычайно амбициозная задача, и путь к ее достижению чрезвычайно долг и дорог. Трудно в этом смысле надеяться на "российское экономическое чудо". Вместе с широко обсуждавшимися аспектами достижения общей стабилизации и более благоприятного макроэкономического климата для инвестирования, государственные усилия должны быть сконцентрированы на обеспечении благоприятной информационной среды и создании новой управленческой элиты.

Для России инвестирование в человеческий капитал представляется не менее (если не более) важным, чем инвестирование в производственные активы. Необходимо найти финансовые ресурсы и сформировать государственную политику, направленную на обеспечение наилучших возможностей для полагающих надежды молодых людей в овладении современной квалификацией в области менеджмента. Чрезвычайно важно, чтобы была создана критическая масса компетентных российских менеджеров с практическим опытом работы в зарубежных компаниях, а также предложены привлекательные условия их трудоустройства на родине.

Другой подход состоит в развитии различных форм интеграции в международную производственную сеть путем покупки лицензий, франчайзинга, создания совместных предприятий, контрактов о разделе продукции и стратегических альянсов. В Восточной Германии такие формы развиваются в процессе объединения с экономикой Западной Германии. Поэтому опыт стран Центральной Европы представляется в данном случае более подходящим.

Одним из примеров является *Outward processing traffic regime* (ОПТ), установленный между Европейским союзом (ЕС) и странами Центральной и Восточной Европы в начале 1990-х гг. Это образование способствовало заключению фирмами из стран ЕС субконтрактов со странами данного региона путем создания специфического торгового режима. Это стимулировало фирмы переносить часть производства в страны Центральной Европы на льготных условиях: страны ЕС могут поставлять сырье для производства продукции в одну

из стран Центральной Европы и осуществлять реимпорт при пониженных или полностью отмененных таможенных тарифах. Практически ОРТ в основном применяется в текстильной и швейной промышленности, но также и в электротехнической промышленности, производстве мебели, пластмасс и др.

В некоторых секторах промышленности ОРТ стал одной из основных форм производственной кооперации между странами Центральной Европы и ЕС и составляет заметную долю во внешней торговле стран Центральной Европы. Формы субконтрактов могут различаться, однако на практике преобладают наиболее простые. Как правило, полуфабрикаты производятся из сырья и материалов, поставленных иностранным контрактором, на базе документации и технологии, поставленной контрактором. Продукция, произведенная таким образом, поставляется исключительно контрактору. В более сложных случаях интеграции предполагается, что в странах Центральной Европы осуществляют и дизайн продукции.

Опыт ОРТ противоречив. С одной стороны, он гарантирует постоянные поставки сырья и сбыт произведенной продукции, помогая таким образом предприятию выживать в нестабильной экономической обстановке. С другой стороны, это достаточно дискриминационная форма, фактически блокирующая самостоятельный доступ к международным каналам распределения, препятствующая развитию собственных R&D возможностей, собственной торговой марки и малоэффективная с точки зрения прибыльности. В то же время есть несколько примеров успешного использования ОРТ как трамплина для получения международного опыта и собственной независимой рыночной деятельности<sup>1</sup>.

В России, где нежелание предприятий потерять свое собственное лицо очень велико, подобные формы необходимо обстоятельно проанализировать и в дальнейшем использовать в качестве переходной модели для получения опыта, необходимого для движения к собственной независимости, основой которой может быть только устойчивая конкурентоспособность. Рассмотренные выше рекомендации по выбору новых конкурентных стратегий призваны помочь менеджерам российских предприятий найти наиболее эффективные способы борьбы за свое место на рынках. Мировой опыт показывает, что преуспеть в конкурентной борьбе возможно только на основе тщательного и всестороннего анализа своей фирмы, рынка, конкурентов и потребителей.

Российские предприятия сегодня делают только первые шаги на пути овладения этой наукой. Некоторым из них, как было показано выше, это удастся

<sup>1</sup> Более подробно см.: Szanyi M. Structural changes of manufacturing and competitiveness (<http://www.case.com.pl/dyn/plik--3721295.pdf>).

неплохо, и они восстанавливают свои позиции на внутренних рынках, а иногда и начинают атаку на мировые рынки. Но большинство российских предприятий пока слишком поглощены текущими оперативными вопросами и не приступали даже к формированию своих конкурентных стратегий.

Между тем такая позиция чревата бессмысленной растратой крайне ограниченных ресурсов для возрождения российской промышленности. И неслучайно поэтому во многих выступлениях членов правительства России в последнее время все чаще звучат слова о необходимости реформы предприятий, включающей как внутреннее финансовое их оздоровление, так и переход к реализации осознанной и рациональной новой конкурентной стратегии.

Мы надеемся, что эта работа будет полезной для менеджеров и собственников российских предприятий, а также консультантов, которые оказывают им содействие в решении подобного рода задач.

## Приложение

### ТЕСТ НА ПРОДАЖНОСТЬ\*

#### С кем конкурировать

Чтобы определить место, которое можно занять на рынке, нужно трезво оценить свою стратегическую позицию по отношению к конкурентам. Кто из них будет конкурентом номер один? Задача кажется простой лишь на первый взгляд. Например, для Ленинградского оптико-механического объединения (ЛОМО) это может быть "Olympus", может быть Красногорский оптико-механический завод, а могут быть китайские компании. В зависимости от ответа на этот вопрос стратегия может строиться совершенно по-разному.

Многие российские менеджеры считают, что их главные конкуренты — другие отечественные компании. Пока что доля рынка у зарубежных компаний невелика, но в ближайшие годы главной угрозой российских предприятий станут именно крупные иностранные компании, обладающие колоссальными ресурсами и опытом. По мере исчерпания девальвационного эффекта их давление на российских производителей будет возрастать.

Во многих отраслях активное присутствие зарубежных конкурентов — уже реальность. Например, в табачной отрасли сохраняют независимость от иностранных табачных холдингов только "Донской табак", "Нево-табак" и "Балканская звезда". На кондитерском рынке хозяйничают "Nestle" и "Cadbury". Именно с транснациональными компаниями борется за свою долю рынка большинство российских компаний.

Впрочем, есть еще одна угроза, которую недооценивают отечественные компании: китайцы с их дешевой продукцией, которая по качеству порой не уступает российской. "Конечно, конкурировать с «Olympus» или «Pentax» сложно, — говорит генеральный директор ОАО «ЛОМО» Аркадий Кобицкий. — Хотя мы делаем изделия неплохие, они просто пошли дальше... Например, сегодня надо выпускать оборудование для эндоскопии с ТВ-изображением, а мы сделать этого пока не в состоянии. Но нам повезло: западники прекратили выпуск простейших эндоскопов. И мы заняли этот рынок; кроме того, делаем запчасти для ремонта их эндоскопов. Мы выпускали простейшие

\* Шелухин И. Тест на продажность // Секрет фирмы. 2002. Май.

микроскопы, но уже сейчас уходим на более сложные приборы, иначе не выдержать конкуренции с Китаем”.

### **Слагаемые борьбы**

Затрагивая проблему выбора географического рынка, конкурентоспособного продукта и ниши, которую намерена занять компания, мы вплотную подходим к формулированию продуктово-рыночной стратегии предприятия. Эти правила, на основе которых складываются отношения фирмы с внешней средой, в конечном счете сводятся к решению четырех принципиальных вопросов: “Что продавать?”, “Кому продавать?”, “Где продавать?” и “Как продавать?” (см. рис. П1—П3).

### **Что продавать?**

Прежде всего необходимо оценить конкурентоспособность собственной продукции: какие товары обладают лучшими потребительскими свойствами по сравнению с конкурентами или при минимальных издержках могут быть подняты до их уровня.

Чешская компания “Skoda Holding” в 1999 г. находилась в предбанкротном состоянии. Анализ показал, что по большинству бизнесов отставание от основных конкурентов на мировом рынке (“General Electric”, “Siemens” и т.д.) настолько серьезное, что даже посредством крупных инвестиций их не догнать. Новая команда менеджеров приняла решение сократить количество бизнесов с 44 до 24, а затем вообще до десяти. Благодаря концентрации ресурсов, “Skoda Holding” смогла более динамично развивать оставшиеся бизнесы, инвестируя в сервис и инжиниринг, что в комплексе с изготовлением самого оборудования важно для потенциальных заказчиков.

Какое количество товаров продвигать на рынок — один продукт или же использовать многопродуктовый подход — зависит от степени насыщенности отдельных сегментов рынка. Так, в США насчитывается 1 млн. товарных позиций потребительской номенклатуры. В среднем супермаркете представлено около 40 тыс. товарных позиций. (При этом среднестатистическая американская семья удовлетворяет свои потребности с помощью 150 товарных позиций.) Россия до подобного разнообразия еще далеко. В такой ситуации создание новых марок — это стремление застолбить место на постоянно расширяющемся рынке. Например, компания “Вимм-Билль-Данн” начала продвигать новый общероссийский бренд “Веселый молочник”, хотя по своему позиционированию он похож на другие бренды компании — “Милая Мила” и “Домик в деревне”. Такой же стратегии придерживается, например, и петербургская компания “Троя-

Ультра" (выпускающая соки и владеющая марками "Троя Золотая", "Долька" и "Соковичок"), которая планирует создание нового бренда. Проблема в том, что затраты на раскрутку новой марки большие, а уже представленные на рынке марки этой петербургской компании не очень известны потребителю.

### Кому продавать?

Кто твой целевой покупатель — широкий круг людей или корпоративных клиентов или определенная (возможно, весьма узкая) группа? В зависимости от того, что компания умеет делать лучше конкурентов, она выбирает одну из базовых стратегий (см. гл. 1):

- "Лидерство в снижении затрат";
- "Дифференциация";
- "Сфокусированная дифференциация".

Если есть возможность производить дешевле конкурентов, скорее всего будет избрана стратегия лидерства в снижении затрат. Это продажа однородной продукции (например, пива или сигарет) широкому кругу покупателей. Выигрыш в конкурентной борьбе достигается минимизацией издержек. Так действует, например, пивоваренная компания "Балтика". Продукция "Балтики" ориентирована на максимально широкий круг покупателей (лишь пиво "Парнас", позиционируемое как напиток класса премиум, выделено в отдельную торговую марку). Имея самую современную в России производственную базу, "Балтика" активно инвестирует в предприятия, которые позволят снизить себестоимость продукции (например, в собственное предприятие по производству солода). Показательно, что инвестиции в создание бренда "Балтика" в 2000 г. были в несколько раз меньшими, чем инвестиции в производство. Это означает, что "Балтика" выбрала стратегию лидерства в снижении затрат.

Если производитель инвестировал средства в создание уникальной марки или нескольких марок, выбирается стратегия "Дифференциация" — создание для каждой группы покупателей отдельного типа продукции или отдельного бренда (компания "Вена" — пиво "Tuborg Gold Label" и "Невское").

Позиционирование в одном сегменте рынка позволяет компании получать наибольшую норму прибыли за счет уникальности продукта, т.е. реализовывать стратегию сфокусированной, или нишевой, дифференциации. Под маркой "Guinness" выпускается только один сорт темного пива — "Guinness Draught" в розлив и "Guinness Extra Stout" в бутылках и банках. На достаточно узком сегменте рынка любителей очень темного пива ежедневно продается 10 млн. кружек (почти 5 млн. л) пива "Guinness". Стратегия сфокусированной дифференциации хороша тем, что в большинстве случаев для



ее реализации требуется меньше инвестиционных затрат, чем для других стратегий.

На международных рынках российские несырьевые компании работают в очень узких нишах, порой находя их случайно. Широко известна история с фотоаппаратом “ЛОМО-компакт”, все права на продажу которого приобрела группа австрийских подростков, создавших клуб фотографов-“ломографов”. Ежегодные продажи этих камер достигают 10 тыс. штук. Другая ниша сбыта — приборы ночного видения для велосипедистов — была найдена с подачи итальянских коллег, а домашние телескопы — американской сбытовой компании “ЛОМО-Амегика”. Ирбитский мотоциклетный завод, чьи основные рынки — США, ФРГ и Италия, сконцентрировался на нише “ретро”: тяжелый мотоцикл “Урал” — точная копия мотоцикла “BMW”, выпускавшегося в 1950-е гг.

Среди российских компаний, работающих на внутреннем рынке, стратегия сфокусированной дифференциации пока не получила особого распространения. Пока они стремятся охватить всю продуктовую линейку и занять максимальное количество сегментов рынка. Появление российских узкоспециализированных компаний вроде “Guinness” или “Perrier” — дело будущего, когда конкуренция ужесточится, а рынок разделится на более узкие сегменты.

Выбор целевых сегментов — это вопрос ресурсов и грамотной оценки собственной стратегической позиции. У тех отечественных производителей, которые конкурируют в основном с российскими же компаниями, пока есть ресурсы для развития широкой гаммы продуктов. При выборе же сфокусированной стратегии емкости внутреннего рынка, как правило, не хватает. Расширить объем продаж можно путем выхода на внешний рынок, однако это резко увеличивает издержки на продвижение товара.

### Где продавать?

Нормальный путь развития компании — вырасти до масштабов национального лидера, а уже потом выходить на международный рынок или усиливать свои позиции на национальном. Однако бывает так, что выход на внешний рынок — единственный способ выживания. В такой ситуации оказались многие предприятия ВПК после распада СССР.

Например, Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение (ВСМПО) — крупнейшее в России предприятие по производству полуфабрикатов из титана для авиапромышленности. К 1992 г. потребление титана в России сократилось в 30 раз. А за два года до этого на завод пришел новый директор Владислав Тетюхин. Он выбрал единственно возможную стратегию — переориентацию на западные рынки сбыта: “Было понятно, к чему все идет.

И нужно было туда прорваться, чтобы тебя признали и захотели с тобой работать. Здесь ждать финансирования было бесполезно», — так аргументирует Владислав Тетюхин выбор стратегии.

Сегодня ВСМПО — поставщик номер один титана для «Airbus» (70% потребности) и номер два — для «Boeing» (17% потребности), хотя еще в 1990 г. 100% продукции шло на внутренний рынок. Секретов успеха ВСМПО не скрывает: обычная маркетинговая работа — поездки, презентации, сертификация... «В 1997 г. мы объездили практически всех авиапроизводителей, везде делали презентации, — рассказывает Владислав Тетюхин. — Собственно, начали мы не с этих фирм, а с их подрядчиков. Дали им на пробу свои материалы. Они им понравились. И потихоньку начали расширяться... А в 1998 г. «Boeing» заключил с нами контракт на пять лет».

В схожей ситуации, когда сбыт внутри страны резко сократился, оказалось петербургское ОАО «Морион», производящее кварцевые резонаторы. За 5 лет генеральному директору Якову Вороховскому удалось в 30 раз поднять производительность на «Морионе», некогда одном из подразделений телевизионного завода им. Козицкого, и на 90% обновить ассортимент продукции. «У нас были все проблемы советского предприятия: кризис неплатежей, долги, четыре месяца невыплаченной зарплаты, огромное количество ничего не делающих людей, — вспоминает Яков Вороховский. — На 1400 человек занятых месячный объем продаж составлял 50 тыс. долл. Мы сейчас столько за два дня зарабатываем, причем работает всего 570 человек. Достичь этого удалось лишь благодаря выходу на рынки США, Канады и Западной Европы, куда сейчас экспортируется 70% продукции «Мориона»».

Однако не все находятся в столь жестких условиях. Если задать директору российской компании, производящей потребительские продукты, вопрос: «Почему вы не выходите на общероссийские или международные рынки, а довольствуетесь региональными?», ответ будет прост: «А зачем тратить огромные средства, чтобы выйти на западный рынок, где высокая конкуренция и необходимы специалисты, знающие этот рынок? В России рынок потребительских товаров растет на 25% в год, здесь низкая конкуренция, и мы прекрасно знаем потребителя».

### Как продавать?

Каждая компания самостоятельно определяет стратегию в области управления сбытом и выборе каналов распределения. Это диктуется логикой бизнеса, характеристиками продукции, наличием ресурсов и потребностями покупателей. Правильный выбор канала дистрибуции может создать дополнительные

конкурентные преимущества для компании, обеспечить ей доступ к важной маркетинговой информации и т.д.

Производитель промышленной техники компания “Caterpillar” продает свои тракторы, экскаваторы и т.д. только через собственную дилерскую сеть. Совокупный оборот дилеров по всему миру вдвое больше оборота самой “Caterpillar” — 27 млрд. долл. в год у дилеров против 14 млрд. долл. у “Caterpillar” в середине 1990-х гг. Партнерские отношения с дилерами обеспечивают компании “Caterpillar” и основное конкурентное преимущество — возможность замены любой детали в любой точке земного шара в течение 24 часов. Кроме того, дилеры знают о нуждах потребителей больше, чем “Caterpillar”, а значит, компания существенно экономит на маркетинговых исследованиях.

Петербургский производитель женской одежды “Первомайская зarya”, изучив, как работают западные компании подобного профиля, пошел по пути создания сети фирменных магазинов. В дальнейшем приоритеты несколько изменились, и упор был сделан на развитие фирменных секций в универмагах. “Торговыми секциями мы занялись потому, что свои магазины слишком дороги, — рассказывает Галина Синцова, директор ЗАО “Первомайская зarya”. — Помимо увеличения объема продаж фирменные магазины позволили собрать большой объем маркетинговой информации о потребителях, создать клуб постоянных покупателей и организовать базу для опробования новых коллекций и моделей”.

### Учиться на конкурентах

Быть на шаг впереди своих конкурентов и выигрывать в конкурентной борьбе можно, если компания знает, что делает тот, кого она собирается обгонять. И при этом понимает, что можно и нужно улучшить. Сравнительный анализ стратегий, используемых конкурентами, позволяет успешно решать собственные задачи.

Анализ продуктово-рыночных стратегий западных машиностроительных компаний показывает, что около половины доходов они получают не от продажи оборудования, а от сервиса, с этим оборудованием связанного (монтаж, услуги по ремонту и т.д.). К примеру, крупнейший мировой производитель бурового оборудования “National Oilwell” имеет около 150 сервисных центров по всему миру.

Российские компании постепенно учатся искусству зарабатывать на сопутствующих услугах. Например, на Западе нормой является наличие при автозаправочной станции мини-маркета, где можно купить масло, запчасти, пиво, сигареты и т.д. С появлением в России заправок компаний “BP”, “Neste” и “Shell” отечественные нефтяные компании тоже стали оборудовать свои АЗС по западным образцам.

Однако слепое копирование шагов конкурентов таит в себе опасность. К примеру, одна российская компания, производящая автомобильную электронику, нашла простой способ формирования своей ассортиментной линейки. Она внимательно следит за тем, какие товары выбрасывают на российский рынок польские, чешские и венгерские конкуренты, и сразу начинает выпуск таких же продуктов, но по более низкой цене. Минимизация расходов на исследование рынка оборачивается зависимостью от конкурентов — если те ошибутся в маркетинговых решениях, то неволью “потопят” своих “интеллектуальных наследников”.

### Вид с вертолета

Для разработки продуктово-рыночной стратегии необходимо взглянуть на свой бизнес максимально широко (так называемый “Вид с вертолета”). В ходе этой операции следует:

- очертить границу своего рынка;
- понять, кто главный конкурент;
- соотнести позиции на основных сегментах рынка;
- соизмерить инвестиционные возможности и потребности;
- решить, стоит ли охватывать весь рынок или же следует выбрать какую-либо “нишу”;
- найти путь товара от производителя к потребителю.

<p>Продать</p> <p>ЧТО</p>	Какие товары/услуги пользуются повышенным спросом	Какие продукты/услуги производят конкуренты	Какие товары/услуги обладают наибольшей конкурентоспособностью
<p>Продать</p> <p>КОМУ</p>	Какие группы покупателей предъявляют устойчивый спрос	Как позиционированы продукты/услуги конкурентов	На каких сегментах позиция компании более конкурентоспособна
<p>Продать</p> <p>ГДЕ</p>	Какие географические рынки растут быстрее всего	На каких географических рынках позиции конкурентов наиболее сильны	На каких географических рынках компания может получить преимущество перед конкурентами
<p>Продать</p> <p>КАК</p>	Какие каналы дистрибуции продукции принесут максимальную ценность покупателям	Какие каналы сбыта используют конкуренты	Какие каналы сбыта могут создать дополнительные преимущества для компании

**Рис. П1**

Вопросы, на которые нужно ответить при разработке продуктово-рыночной стратегии

Примеры:  
Безни оживленности

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность, воспринимаемая потребителем	Низкий уровень издержек
Стратегическая цель	Открытие новых	<b>ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ</b> Пример: ОАО "Волга"	<b>ЗДЕЙСТВИЕ ПО ПОДДЕРЖКЕ</b> Пример: ОАО "Балтика"
	Только существующий сегмент	<b>СБОКУЗИВОВАНАЯ СТРАТЕГИЯ</b> Пример: Google	

**Рис. П2**

Витание стратегии компании на примере пищевой отрасли



**Рис. П3**

Задачи, решаемые при сравнении продукто-различных стратегий конкурентов

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Агеев С., Матисева А. Менеджмент естественного отбора // Эксперт. 1998. 19 января.
- Александров С. и др. Пути российских реформ // ЭКО. 1996. № 5.
- Забурляевский С. Лезвия горы, которая не боится жары // Коммунист. 1998. № 26.
- Илларионов М., Милана Н., Пиноварола Н. Тенденция экономического развития России // ЭКО. 1996. № 5.
- Лившиц И.В. Коммерческое ценообразование. М.: БЕК, 1997.
- Матисева А. Недром пошлет вся Россия // Эксперт. 1997. 15 сентября.
- Митли Д. Американцев волнует "Петр I" // Коммерсантъ-Daily. 1998. 7 августа.
- Мукина Т. Асимметричный ответ // Эксперт. 1998. 27 апреля.
- Пертер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1995.
- Привалов А., Черновик А. "Электролук" сияет в темном царстве // Эксперт. 1996. 12 февраля.
- Рославин В.Н. Обзорная оценка промышленного производства // Вопросы прогнозирования. 1996. № 2.
- Россия на пути к 2000. М.: Экспертный институт, 1995.
- Рыбков С. Третье дело Яков Нордфе решил прожить сладко // Калитва. 1997. 12—18 ноября.
- Социально-экономическое положение России: Ежемесячные статистические сборники Госкомстата РФ.
- "Уральский" — от монопродукта к разнообразному ассортименту // Дело-вые люди. 1998. № 89.
- Финансовая стабилизация в России. М.: Прогресс-Академия, 1995.
- Alford G., Lee L. Are Russian Enterprises Restructuring? Proceedings of the conference "Russia: Economic Policy and Enterprise Restructuring". St. Petersburg, 1995.
- Bin A. Ownership, Control over the Enterprises and Strategies of Stockholders // IASA Working Papers, 1996.
- Boiko M., Shleifer A., Vishny R. Privatizing Russia. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995.
- Breuel V. Die Rolle für Treuhänder beim Umstrukturierungsprozess in den neuen Ländern // Treuhänderjahr, Entschlossen umsetzen. Berlin, 1992.

- Casper J., Lane P. *Practical Marketing Planning*. L., Macmillan, 1997.
- Coyle M. *Competition in Developing Markets: The Impact of Order of Entry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto, 1994.
- Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall Europe, 1998.
- Earle J., Estrin S. *Privatization Versus Competition: Changing Enterprise Behavior in Russia* // *IIASA Working Papers*, 1996.
- Faullner D., Bowman C. *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall, 1995.
- Gerling K., Schmidt K.-D. *On the Competitive Position of Eastern German Manufacturing: Why is Catching up so Slow?* // Paper, presented at the workshop "Emerging Market Organization and Corporate Restructuring in Central and Eastern Europe", Budapest, 1997. May.
- Gerling K., Schmidt K.-D. *Restructuring and Competitiveness in the Transition Process: Evidence from an Eastern German Firms Panel*. Kiel Institute of World Economics, 1997.
- Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. 13,14,15 *Berichte* (1995—1997). *DIW, IWH, Kieler Institut für Weltwirtschaft, DIW-Wachstumsberichte*. 1995, No. 27/28; 1996, No. 27; 1997, No. 3.
- Clarkson I. *Typology of Russian Enterprises' Adaptation to New Economic Realities* // *IIASA Working Papers*, 1996.
- Jakovlev A. *Industrial Enterprises in the Markets: New Marketing Relations, Status and Perspectives of Competition* // *IIASA Working Papers*, 1996.
- Kaiser M. *Post-Communist Privatization: Flaws in the Triculated Model* // *Discussion Papers*. The University of Birmingham, 1996.
- Kotler P., Singh R. *Marketing Warfare in the 1980s* // *Journal of Business Strategy*. 1981, Winter, P. 30—41.
- Lehman D., Winter R. *Analysis for Marketing Planning*. Irwin, 1997.
- Lipsitz I. *The Dynamics of Russian Industrial Enterprises' Financial Situation* // *IIASA Working Papers*, 1996.
- Lübke K. *The Transformation of the Organization Sector in Russia in the 1990s*. Turku School of Economics and Business Administration. Discussion Papers, Turku, 1997.
- New Products Management for the 1980s*. N.Y.: Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- Ostdeutsche Unternehmen: Schwache Marktposition im Ausland*. Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln, 1997.
- Pignesi G., Lukton B. *The Integration of Hungarian SMEs into European Cooperation Schemes*. Proceedings of the seminar "Integrating Small and Medium

Sized Enterprises in Transformation Countries into European Trade Flows and Co-operation Schemes". Gdansk, 1996.

Pilgrim J. The Role of OPI in Incorporating SMEs into West European Co-operation Schemes. Proceedings of the seminar "Integrating Small and Medium-Sized Enterprises in Transformation Countries into European Trade Flows and Co-operation Schemes". Gdansk, 1996.

Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy // *Harvard Business Review*, 1979, Vol. 57, No. 2, P. 137 - 145.

Russian Economic Trends, 1996. Blackwell Publishing on behalf of the Russian European Centre for Economic Policy, 1996.

Russian Enterprises in Search of "Survival Elixir". M.: Expert Institute, 1995.

Russian Industry: A Portrait in the Interior of Crisis. M.: Expert Institute, 1995.

Sovghiyeva J. Impediments to Linking SMEs in the Czech Lands into International Trade and Subcontracting. Proceedings of the seminar "Integrating Small and Medium-Sized Enterprises in Transformation Countries into European Trade Flows and Co-operation Schemes". Gdansk, 1996.

STRATOS Group. Strategic Orientation of Small European Businesses. Akershot, 1994.

Thompson A., Formby J. Economics of the Firm. N.Y.: Prentice-Hall International, 1993.

Walker O., Boyd H., Laruche J.-C. Marketing Strategy. Irwin, 1996.

Un-  
spe,  
cha-  
ful,  
ma-  
tigi-  
ze".  
son  
co-  
be-  
in-  
dis-  
ta-  
D-  
D-  
//  
s.  
A.  
-  
-



261 **Литвин, И. В.** Маркетинговые стратегии для российских компаний / И. В. Литвин, Е. А. Виторкин ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 183, [1] с. — Прил.: с. 173—180. — Библиогр.: с. 181—183. — 3000 экз. — ISBN 5-7998-0344-1 (в обл.).

Пособие содержит детальное описание технологий обоснования маркетинговых стратегий для различных рынков, а также анализ отечественного опыта исследования этих технологий российскими и зарубежными компаниями. Читатели получат комплексное представление об инструментарии стратегического стратегического маркетинга и о результатах его применения, подробно рассмотрев, какими способами можно отказать от использования этих технологий.

Для студентов маркетинговых служб и отделов стратегического развития компаний, преподавателей университетов и студентов, специализирующихся в области маркетинга.

УДК 339.138(076)  
ББК 65.260-2

Учебное издание

Литвин, Игорь Владимирович  
Виторкин, Елена Александровна

### Маркетинговые стратегии для российских компаний

Зна. редакцией *О.А. Шолохова*  
Рецензор *А.Е. Дегенко*  
Художественный редактор *А.М. Попова*  
Корректор *Е.Е. Абулова*  
Компьютерная верстка и графика: *Ю.Н. Виторкин*

ЛР № 020832 от 11 октября 1993 г.  
Подготовлено в печать 26.05.2006 г. Формат 70 × 90 /  
Тираж 3000 экз. Бумага офсетная. Вес нето с. 13,26.  
Уч. изд. в 1 т. 3. Тираж 3000 экз.  
Заказ №: Изд. Изд. 70 532

ГУ ВШЭ (12578), Москва, Восточный проезд, 3  
Тел.: (495) 773-81-74  
Тел./факс: (495) 773-85-98  
e-mail: [izdat@vsh.ru](mailto:izdat@vsh.ru)

Отпечатано с авторского оригинала  
в ООО «ИД „Синергия“»  
420043, г. Йошкар-Ола, Южная улица, 30

