

Практический маркетинг

ISSN 2071-3762

№ 7 (101) 2005

Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 101 (7. 2005)

Л. Волкова

Сжимающаяся спираль изменений 2

Д. Гергерт

Стратегическая диагностика и стоимость бизнеса 8

И. Березин

Промышленный шпионаж, конкурентная разведка,
бенч-маркетинг и этика цивилизованного бизнеса 15

Н. Нырова

Школы МБА – инструмент выхода на рынок или
возможность для недобросовестной конкуренции...
или что-то еще? 19

Ж. Мартынова

Методика выявления привлекательных внешнеторговых
рынков (на примере Владимирской области) 22

С. Дацко

Маркетинговая направленность предпринимательской
деятельности на мебельном рынке России 25

АйконМаркетинг

Рынок водки г. Новосибирска 29

И. Пыхтина, М. Дли

Исследование спроса на услуги региональной
радиостанции «Радио СТ» и отношение к ней
смоленских радиослушателей 34

Первый Евразийский Форум маркетологов 41

6-й цикл авторских консультационных дискуссионных
семинаров по маркетингу 43

РАСЦЕНКИ НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМЫ В ЖУРНАЛЕ «ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

Цены указаны в условных единицах
(1 у. е. = 1 USD по курсу ЦБ на день оплаты)
За повторное размещение (2 и более раз подряд) — скидка 10%

Место размещения рекламы	1 полоса	2/3 полосы	1/2 полосы	1/3 полосы
	160x235	верт. 105x235 гор. 160x150	верт. 77x235 гор. 160x115	верт. 50x235 гор. 160x75
Страница издания (ч/б)	300	200	150	100
Страница издания (цветная)	600	нет	нет	нет

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян
Татьяна Чудина
Михаил Краевский
Владимир Боушев
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
107392, Москва,
ул. Мал. Черкизовская, д. 66
Тел./факс редакции:
(095) 168 3093, 956 7027
E-mail: info@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.aha.ru

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано в
Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»
АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ПОДПИСКА:
Агентство «Интер-почта»:
тел.: (095) 925 1606
ООО «Корпоративная Почта»:
тел.: (095) 953 9262, 953 9202,
953 9320

Оформить подписку
можно также через редакцию.

Материалы для публикации
принимаются только
в электронном виде.
Рукописи не возвращаются.
Перепечатка материалов только с
разрешения редакции.

Тираж 900 экз.

СЖИМАЮЩАЯСЯ СПИРАЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

В «Практическом маркетинге» № 6 (100) 2005 была опубликована статья «Конкуренция и колесо рыночных изменений». Продолжаем публикацию материалов по новой теории, разработанной Л. Волковой. В предлагаемой статье автор делает попытку объяснить, почему сегодня ситуация на мировых рынках изменяется столь стремительно и что может ждать нас в ближайшем будущем.

В предыдущей статье было показано, как изменяются отношения на рынке отдельно взятого товара. Действительно, наиболее явно движение «колеса» прослеживается в рамках одной товарной категории, например, мобильной связи, игрушек и других потребительских товаров с не очень длительным жизненным циклом. Однако эта история, оказывается, имеет свое продолжение.

ДВИЖЕНИЕ ПО СПИРАЛИ

При перенесении на более крупные образования (например, отраслевые, национальные и глобальные рынки) движение «по кругу» внезапно оборачивается спиралью. Это легко объяснить тем, что, в отличие от отдельных товарных рынков, общественная система не может потерпеть прерываний. Поэтому каждый цикл не заканчивается окончательно, а начинается свой новый виток, но уже на более высоком уровне,

с учетом всех предыдущих достижений и изменений.

Так, на рис. 1 представлена сжимающаяся «спираль» движения массива рынка в 20-м веке в развитых странах — в первую очередь в США, к которым в 20-х годах присоединились западноевропейские страны, а в конце 50-х — Япония. Впрочем, я не настаиваю на точности дат для всех этих стран — в разных странах (и на отдельных рынках) указанные даты могут немного сдвигаться в ту или иную сторону под воздействием политических, экономических и иных причин.

Под «массивом рынка» в данном случае понимается развитие ключевых отраслей в рамках национальной или глобальной экономики, которые влекут за собой большое количество товарных рынков. Естественно, часть рынков остается вне влияния массива, например, сырьевые рынки могут не меняться десятилетиями.

В большинстве случаев в основе начала движения массива лежит развитие одной из наиболее передовых отраслей, которые увлекают за собой остальные, создавая эффект «кругов по воде» от брошенного камня.

Чтобы оценить эффект «падения», следует понять, какой величины оказался сосуд с водой. Если бросить булыжник в таз с водой, создастся не только расходящаяся от

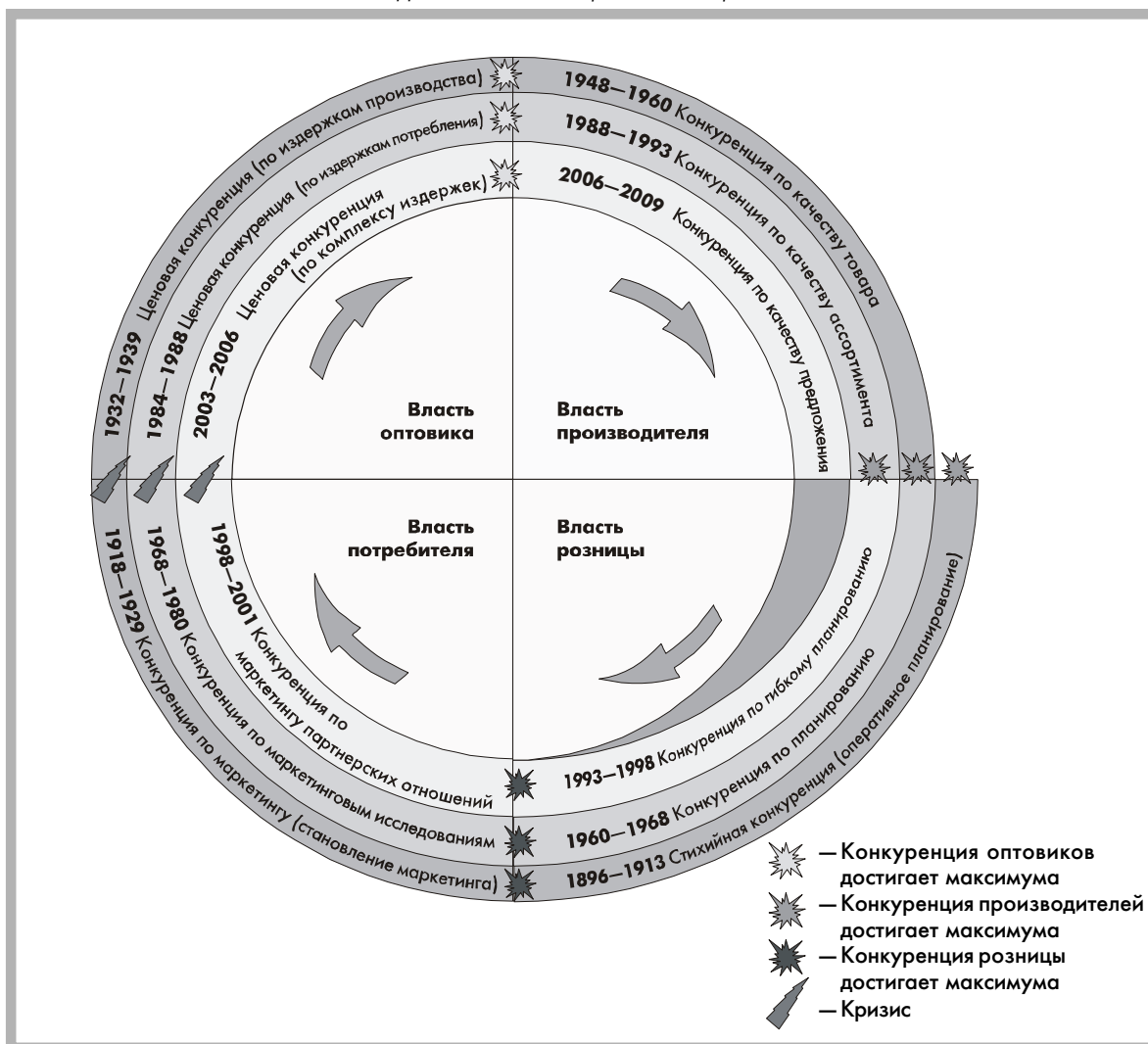
центра волна, но и обратные волны от стенок таза. Такой эффект мы можем наблюдать внутри товарных категорий, не оказывающих особого воздействия на весь рынок: бурные события встряхивают всю отрасль, но дальше «таза» они не выходят.

Бросок того же булыжника в центр бассейна вызовет более спокойное, но гораздо более протяженное волнение (крупные, замкнутые на себя отрасли). А в океане глобального рынка такой камень будет почти не замечен. Некоторые отрасли, оказавшиеся ближе всех к лидеру, развиваются почти с той же интенсивностью, но, чем дальше, тем больше чувствуется затухание волны и кого-то эти изменения почти не затрагивают... Однако тут вполне может возникнуть и другая проблема — цепная реакция. Если затронутые лидером отрасли сами находятся в подвижном состоянии, они могут инициировать «падение камней». Как следствие, более интенсивное и разнонаправленное движение гораздо сильнее взволнует морскую гладь. В случае же, когда в поддержании этого волнения будут задействованы внешние силы (ветры политической воли), рыночный океан может разбушеваться не на шутку...

ПРЕДЫДУЩИЕ ЭТАПЫ

Предшествующие этапы, не показанные на рисунке 1, мы можем найти у Н.Д. Кондрать-

Движение массива рынка по спирали



ева¹: мировой капитализм к началу 20-го века пережил, по его расчетам, две с половиной длинные волны: на *рисунке 2* они представлены в «сглаженном» виде, а в *таблице 1* — с учетом колебаний в различных отраслях.

Кондратьев писал: «большинство взятых данных обосновывают наличие цикли-

ческих волн продолжительностью в 48–55 лет. Причем периоды колебаний отдельных данных совпадают между собой весьма близко. Расхождение точек перелома по отдельным кривым лишь в единичных случаях превосходит 5 лет». Кондратьев выделил «четыре эмпирические правильности». Две из них относятся к повышательным

фазам, одна к стадии спада и еще одна закономерность проявляется на каждой из фаз цикла²:

1. Еще до начала повышательной фазы (реже — в самом ее начале) происходит глубокое изменение всей жизни рыночного общества. Этим изменениям предшествуют значительные научно-технические изобретения и ново-

¹ Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. — М.: Экономика, 1989. — С. 225.

² Черепков А. Теория «Длинных волн» Н.Д. Кондратьева // <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a45.htm>.

Рисунок 2

Длинные волны Кондратьева

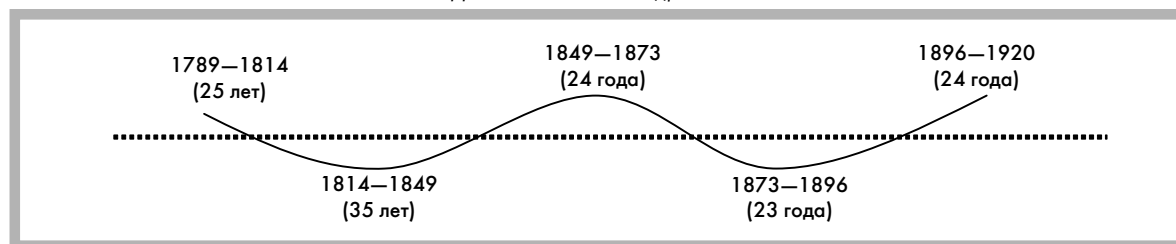


Таблица 1

Периоды больших циклов Кондратьева*

	I цикл	II цикл	III цикл
Повышательная волна, годы	С 1787—1793 до 1810—1817 гг.	С 1844—1851 до 1870—1875 гг.	С 1890—1896 до 1914—1920 гг.
Длительность волны, лет	Минимальная: 17, Максимальная: 30, В среднем: 24	Минимальная: 19, Максимальная: 31, В среднем: 24	Минимальная: 18, Максимальная: 30, В среднем: 24
Понижательная волна, годы	С 1810—1817 до 1844—1851 гг.	С 1870—1875 до 1890—1896 гг.	1914—1920 (вероятная волна)
Длительность волны, лет	Минимальная: 27, Максимальная: 41, В среднем: 34	Минимальная: 15, Максимальная: 26, В среднем: 21	6
Длительность цикла, лет	Минимальная: 44, Максимальная: 71, В среднем: 58	Минимальная: 34, Максимальная: 57, В среднем: 45	Минимальная: 24, Максимальная: 36, В среднем: 30

* Таблица рассчитана по данным: Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. — М.: Экономика, 1989. — С. 225.

введения. В повышательной фазе первой волны это были: развитие текстильной промышленности и производство чугуна, изменившие экономические и социальные условия общества. В повышательной фазе второй волны: строительство железных дорог, которое позволило освоить новые территории и преобразовать сельское хозяйство. Повышательная стадия третьей волны вызвана широким внедрением электричества, радио и телефона.

2. Повышательные фазы более богаты социальными потрясениями (революции, войны), чем понижательные.

3. Понижательные фазы оказывают особенно угнетающее влияние на сельское хозяйство. Низкие цены на то-

вары в период спада способствуют росту относительной стоимости золота, что побуждает увеличивать его добычу. Накопление золота содействует выходу экономики из затяжного кризиса.

4. Периодические кризисы (7–11-летнего цикла) как бы нанизываются на соответствующие фазы длинной волны и изменяют свою динамику в зависимости от нее – в периоды длительного подъема больше времени приходится на «процветание», а в периоды длительного спада учащаются кризисные годы.

Поскольку Н.Д. Кондратьев писал свои статьи в 20-х гг., дальнейшего анализа циклов мы у него не находим. Кондратьев собирался написать книги о длинных и коротких циклах, но не успел: в 1930 г.

он был арестован по делу трудовой крестьянской партии и в 1938 г. расстрелян.

20-Й ВЕК

Показанные на рисунке 1 этапы я начала с конца 19-го века, захватив последний из циклов Кондратьева.

Толчком для начала первого из показанных оборотов послужило начавшееся в конце 19-го века массовое внедрение средств связи (телефона, радио) и развитие энергетики, которые «потянули» за собой развитие и других отраслей. В результате начало 20-го века ознаменовалось переходом этого рынка на стадию «власть розницы». Как закономерный итог очередной волны – этап заканчивается кризисом 1929 года, потрясшим большинство раз-

витых капиталистических стран.

Трехлетняя депрессия постепенно сменяется новой волной, на сей раз обусловленной развитием в первую очередь автомобилестроения. Широкие внутриотраслевые преобразования именно в этой отрасли начались несколько раньше, а к моменту выхода из кризиса энергия движения этой отрасли увлекла за собой множество сопряженных отраслей (как поставщиков для автомобилестроения, так и различных отраслей, связанных с производством товаров народного потребления — подъем на рынке вызвал повышение покупательной способности населения, что неизбежно повлекло за собой развитие различных сфер производства).

«Двигателем» второй волны, по-видимому, явился переток капиталов из производственной сферы в область биржевых спекуляций и другие «быстрые» рынки. Кри-

зисы, один за другим потрясавшие различные отрасли в начале 1980 годов породили в обществе всплеск интереса к «быстрым деньгам» и неуверенность в долговременных инвестициях, что и вызвало такое неожиданное решение проблемы. Как бы то ни было, последующее развитие многих отраслей было основано именно на вливаниях, полученных (и провоцируемых) в ходе этих операций. Завершился этот этап очередным кризисом, вызванным рухнувшей пирамидой спекулятивных и инвестиционных средств, вложенных в один из самых динамичных на тот момент рынков — рынок информационных технологий, что привело к новой волне кризисов в различных отраслях. Легко увидеть, что сложившаяся динамика перехода власти от одних участников товародвижения к другим, на этом витке заметно ускорилась. Этапы, ранее составлявшие 8–13 лет, «сжались» до 3–5 лет.

В начале XXI века начинается следующий оборот спирали. Двигателем его, по-видимому, стали отрасли, завязанные на высокие технологии, в первую очередь информационные.

Дальнейшее развитие рынков сегодня можно только прогнозировать.

Для этого предлагаю более детально остановиться на особенностях изменений, происходящих в отдельных сферах жизни общества на предыдущих этапах.

Придерживаясь изложенной в предыдущей статье концепции, мы можем обнаружить, что ключевым фактором, который заставлял рынки изменяться, была конкуренция — нарастая в каждой из своих разновидностей, она достигает предела и ведет к коренным изменениям на рынке. В *таблице 2* показаны основные этапы и изменения, происходившие на рынке в XX веке и прогноз путей дальнейшего развития рынка.

Изменения в теории и практике по этапам развития рынка в развитых странах

Таблица 2

Период	Главный	Вид конкуренции	Характеристика рынка
1	2	3	4
1896–1913 (17 лет)	Власть розницы	Стихийная конкуренция (оперативное планирование)	Двигатель — электрификация и связь. Главное условие успеха — операционный менеджмент, оптимизация технологий. Появление новых форматов ритейла.
1913–1918	Первая мировая война и послевоенное восстановление		
1918–1929 (11 лет)	Власть потребителя	Конкуренция по маркетингу (период становления)	Впервые производитель начинает «подстраиваться под потребителя», учитывает его потребности. Развитие массового производства. Создание американской ассоциации маркетинга (AMA).
1929–1932	Мировой кризис перепроизводства		
1932–1939 (7 лет)	Власть оптовика	Ценовая конкуренция (по издержкам производства)	Двигатель — автопром. Производители сокращают издержки, совершенствуют технологии. Ритейл укрупняется, начинается развитие сетей. В менеджменте развивается административная школа и школа человеческих отношений.

Таблица 2 (Окончание)

1	2	3	4
1939—1948		Вторая мировая война и послевоенное восстановление	
1948—1960 (12 лет)	Власть производителя	Конкуренция по качеству товаров	Король на рынке — эффективный производитель. По мере нарастания конкуренции начинается борьба за качество товаров. Понятие «качество» начинает включать не только физические характеристики, но и потребительские (удобство, эстетика). Начинаются количественные исследования в менеджменте и маркетинге. Зарождение стратегического менеджмента и MLM. Побеждает лучшее соотношение «цена—качество». Н. Винер предлагает относиться к организации как к системе.
1960—1968 (8 лет)	Власть розницы	Конкуренция по планированию (стратегии)	Выдержать конкуренцию могут те производители, которые лучше всех могут удовлетворить запросы ритейла. Начинается разработка долгосрочных программ развития. Появляются новые подходы к управлению — процессный, системный, ситуационный. Теории Х и Y Д. Макрегора. Кибернетика, теория систем, экономико-математические методы ложатся в основу науки «маркетинговые исследования».
1968—1980 (12 лет)	Власть потребителя	Конкуренция по маркетинговым исследованиям	Конец эры индустриальной экономики. Развитие производства достигло предела. Рождение науки о поведении потребителей. Первые работы по маркетингу услуг. Г. Минцберг исследует орг.структуры фирм от бюрократии до адхократии. В. Оучи и О. Вильямсон развивают теории фирмы: причина существования фирм — несовершенство рынка. М. Портер выдвигает новые идеи о конкурентных стратегиях, конкурентоспособности, потребительском качестве продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость. Дж. Траут изобретает позиционирование.
1980—1984		Череда отраслевых кризисов	
1984—1988 (4 года)	Власть оптовика	Ценовая конкуренция (по издержкам потребления)	Двигатель — биржевые спекуляции и IT. Развитие логистики. Расширение MLM. Т. Питерс разрабатывает концепцию отношения к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития бизнеса. Короткий жизненный цикл компьютеров и программного обеспечения увлекает за собой весь массив рынка. Ускорение всех рыночных процессов. Создание секции маркетинга услуг в АМА. Начался рост доли услуг в экономике. Активизация брэндинга. Идея позиционирования начинает внедряться.
1988—1993 (5 лет)	Власть производителя	Конкуренция по качеству ассортимента	Технологический взрыв. Продать просто товар становится все сложнее, люди хотят покупать не товары, а решение своих проблем. На первый план выходят услуги. Начинает увеличиваться доля сопутствующих и дополнительных услуг в обороте вчерашних производителей товаров.
1993—1998 (5 лет)	Власть розницы	Конкуренция по гибкому планированию	Начинается эпоха «общества знаний». Разделение труда на основе аутсорсинга. Развитие брэндинга и маркетинга отношений. Развивается теория репозиционирования.
1998—2001 (3 года)	Власть потребителя	Конкуренция по маркетингу партнерских отношений	Побеждает тот, кто предлагает оптимальное соотношение «ценность—цена». Многие не справляются. Все возрастающее расслоение доходов сотрудников и топ-менеджеров достигает предела, начинается время «стукачей». Начинаются проблемы у спекулятивного капитала.
2001—2003		Череда отраслевых кризисов и корпоративных скандалов	
2003—2006 (3 года)	Власть оптовика	Ценовая конкуренция (по комплексу издержек)	Двигатель — новые технологии (нано-, био-, информационные, разработка искусственного разума). Инвестиционные фонды «перерастают» себя и становятся угрозой национальным экономик. Рождение новых теорий инноваций. Издержки сокращаются по всей цепочке от идеи до потребления. Потребитель изменяет поведение и прежние способы сегментации теряют актуальность. Рождение рынка «зажиточного простонародья» (Moneyed Masses).
2006—2009 (3 года)	Власть производителя	Конкуренция по качеству предложения	Побеждают идеи. Обострение конкуренции и все большее расслоение идея—организация—производство—продвижение приводит к победе быстроизменяющихся «компаний-липушек» и имеющих только постоянное ядро «фирм-оболочек». Специализация деятельности и глобальный аутсорсинг. Рождение нового менеджмента, учитывающего вклад в бизнес знаний и идей. Новые теории кастомизации. Развитие инновационных услуг.
2009—2012 (3 года)	Власть розницы	Конкуренция по распределенному планированию	

Более подробное описание всех прошедших этапов, к сожалению, не может вписаться в рамки статьи, поэтому в заключении попытаюсь вкратце остановиться лишь на новом витке.

ИЗМЕНЯЮЩИЙСЯ РЫНОК

По оценке Питера Сенге, средняя продолжительность жизни современных предприятий около 40 лет — вдвое меньше чем у *homo sapiens*³. Примерно таким на протяжении 20-го века была средняя продолжительность полного оборота массива рынка. Начав свою деятельность на одном из этапов, фирмы, как это ни удивительно, настолько стремятся выжить при всех изменениях на рынке, что оказываются не в состоянии пережить возврата на исходные позиции, т. е. на тот же этап, где они когда-то начинали свою деятельность.

Однако времена меняются. Спираль скручивается все сильнее, каждый из этапов становится все короче. А значит, и время жизни фирм будет уменьшаться — выжить они смогут, лишь смирившись с тем, что нужно возвращаться к своим истокам.

Впрочем, даже это, вероятно, не сможет помочь большинству из них. Анализ сжатия спирали показывает, что уже через 8–12 лет сегодняшний рынок должен исчезнуть. Ему на смену должно прийти нечто иное — точно так же, как прежде феодальное ремесленное производство заменило рабский труд, а рынок смел с пути ремесленников. Иными словами, грядет смена формации. Но, в отличие от предыдущих смен, скорее всего, нынешняя будет проходить намного быстрее — не веками и даже не десятилетиями. В сущности, этот процесс уже начался.

Аутсорсинг сметает государственные границы, информационные технологии проникают в каждую квартиру. С помощью ноутбука и мобильного телефона мы даже в дремучем лесу можем выйти в Интернет и поучаствовать в конференции или договориться о встрече с человеком, находящимся на другом континенте. Люди получают образование в виртуальных университетах — от-

крытое образование покоряет пространства. Специалисты из разных стран работают над одной проблемой, сидя каждый у себя дома. Перечень можно продолжать до бесконечности. И каждый день приносит новые известия об изобретениях, объединяющих мир.

Каким он будет, этот новый мир? Другим. Увлекательным. Позволяющим каждому раскрыть все свои таланты. Может быть...

И вскоре мы его увидим. Ждать осталось недолго...

Автор:

Волкова Лолита Анатольевна, к. э. н. доцент кафедры Экономики и управления Межотраслевого института повышения квалификации руководящих кадров Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета (МИПК СПбГИЭУ).

³ Сенге П. Пятая дисциплина. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

Стратегия предприятия состоит из продуманных целенаправленных действий, позволяющих перевести его из текущего состояния в желаемое будущее состояние, а также из возможных реакций на непредвиденные развития событий конкурентной борьбы и изменения внешней среды. Одной из основных проблем, с которыми сталкивается большинство предприятий на практике, является анализ эффективности проводимой стратегии, поиск стратегических альтернатив дальнейшего развития и оценка степени достижимости поставленных целей. В настоящее время, в теории и практике стратегического менеджмента, благодаря многочисленным публикациям зарубежных специалистов, одним из основных критериев оценки эффективности работы предприятия является рост его стоимости. В связи с особенностями перевода и разницей в стандартах оценки, в данных публикациях не конкретизируется само понятие стоимости. В российской практике, стоимость предприятия (или бизнеса) может быть различной. Оценка предприятия (бизнеса) является функцией (деятельностью), которую в разных ситуациях часто приходится осуществлять в рыночной экономике. В наиболее широком смысле предмет оценки стоимости пред-

приятия (бизнеса) понимается двояко. «Первое его понимание сводится к традиционному сейчас в России пониманию оценки бизнеса как оценки предприятия в качестве юридического лица. При таком подходе характерно отождествление оценки бизнеса предприятий с оценкой имущества этих предприятий. Второе понимание оценки бизнеса заключается в том, чтобы выяснить, сколько стоят не предприятия, зарабатывающие те или иные доходы, а права собственности, технологии, конкурентные преимущества и активы, материальные и нематериальные, которые дают возможность зарабатывать данные доходы»¹.

Понятие стоимости (и сама стоимость) предприятия имеет множество интерпретаций. В качестве основных используются следующие виды стоимости.

Рыночная стоимость – наиболее вероятная цена, по которой данный объект может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, если стороны действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, и при условии, что на величине сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства. Рыночная стоимость является объективной, независимой от желания отдельных участников рынка недвижимости и отражает

реальные условия, складывающиеся на этом рынке.

Инвестиционная стоимость предполагает оценку стоимости предприятия для конкретного инвестора или группы инвесторов. Инвестиционная стоимость определяется на основе индивидуальных требований к инвестициям. Расчет инвестиционной стоимости производится исходя из ожидаемых инвестором доходов и конкретной ставки капитализации.

Стоимость воспроизводства – это затраты на воспроизводство точной копии предприятия или другого актива, даже если есть более экономичные аналоги.

Стоимость замещения – это затраты на создание предприятия, имеющего с оцениваемым эквивалентную полезность, но построенного с использованием современных и прогрессивных материалов, конструкций, оборудования. Этот вид стоимости широко используется в сфере страхования.

Ликвидационная стоимость или стоимость при вынужденной продаже, – это денежная сумма, которая реально может быть получена от продажи собственности в сроки, слишком короткие для проведения адекватного маркетинга в соответствии с определением рыночной стоимости.

Залоговая стоимость – оценка предприятия по рыночной

¹ Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. – СПб.: Питер, 2001. – С. 35.

стоимости для целей ипотечного кредитования.

Балансовая стоимость – затраты на строительство или приобретение объекта собственности².

Определение рыночной стоимости предприятия основано на принципе наиболее эффективного использования, которое, согласно международным стандартам, определяется как «наиболее вероятное использование имущества, являющееся физически возможным, разумно оправданным, юридически законным и финансово осуществимым, и в результате которого стоимость оцениваемого имущества будет максимальной»³.

Анализ и сопоставление российских и зарубежных источников показал, что под стоимостью предприятия понимается его рыночная (или акционерная⁴) стоимость, т. е. предприятие или бизнес рассматривается как товар. Критерий стоимости является одним из самых эффективных, в силу его комплексности, поскольку изменение рыночной стоимости предприятия за период, будучи критерием эффективности хозяйственной деятельности, учитывает практически всю информацию, связанную с его функционированием (как внутренние

факторы, так и внешние изменения).

По мере стабилизации экономического положения России, важнейшим фактором успешного развития отечественных компаний в долгосрочной перспективе является наличие фундаментальной цели развития бизнеса, соответствующей изменившейся ситуации, и построение эффективной системы управления, ориентированной на достижение этой цели. Опыт развитых стран показывает, что единственной целью, обеспечивающей долгосрочное и устойчивое процветание компании, является максимизация рыночной стоимости компании. Иными словами, развитие управленческих технологий убедительно доказало, что единственной целью любого коммерческого предприятия является максимизация стоимости, создаваемой для ее владельцев.

Все остальное – удовлетворение потребностей клиентов, следование определенной философии, «миссия» компании, построение корпоративной культуры и т. д. (включая и достижение определенной отдачи на активы) – является лишь средством достижения этой основополагающей цели. «Создание стоимости лежит в основе стратегического планирования,

в результате которого компания сосредоточивает свои усилия на наиболее важных направлениях деятельности»⁵. Следовательно, управление бизнесом представляет собой управление рыночной стоимостью компании с целью максимизации этой стоимости в долгосрочной перспективе, а система управления бизнесом есть не что иное, как система управления стоимостью бизнеса.

Система управления рыночной стоимостью предприятия (бизнеса) основана на выявлении и оптимизации ключевых факторов стоимости в различных элементах компании (в компании в целом, бизнес-единицах, функциональных подразделениях, бизнес-процессах, инвестиционных проектах и т. д.). Оптимизация ключевого фактора стоимости означает достижение такого значения этого фактора, при котором его вклад в стоимость компании (с учетом взаимодействия с другими факторами стоимости), является максимальным.

Фактором стоимости является любой фактор, оказывающий влияние на стоимость компании – от уровня дебиторской задолженности до уровня мотивации коммерческих представителей и комплекса маркетинга. Факторы стоимости бывают внут-

² Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. – СПб.: Питер, 2001. – С. 38–39.

³ Там же. – С. 224–225.

⁴ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.

⁵ Эванс Франк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2004. – С. 18.

ренными (относящимися к самой компании) и внешними (относящимися к окружающей среде компании); количественными (поддающимися численному измерению) и качественными (численному измерению не поддающимися); финансовыми (измеряемыми в денежном выражении) и нефинансовыми (не имеющими денежного выражения).

Рассмотрим, каким образом формируются и оцениваются факторы стоимости при разработке бизнес-стратегий. Анализируемые бизнес-единицы бывают во многом весьма похожи, и только добравшись до конкретных деталей, касающихся разработки стратегии, можно заметить различия. Чем теснее сегменты бизнеса связаны в группы со сходными требованиями потребителей и близкими сферами компетентности, тем вероятнее, что предприятие сумеет оптимально управлять своими активами для достижения конкурентных преимуществ. «Однако существуют стратегии, которые могут способствовать извлечению стоимости из, казалось бы, разнородных стратегических хозяйственных единиц»⁶.

Выделяют *четыре* наиболее распространенные *стратегии*:

1. Портфельная стратегия.

2. Горизонтальная интеграция.

3. Вертикальная интеграция.

4. Стратегия финансового холдинга.

«Горизонтальная интеграция – это альянс нескольких стратегических бизнес-единиц (СБЕ), имеющих общую цепочку создания стоимости или занимающих общее место в этой цепочке. Такой альянс может принять форму объединения каналов маркетинга или распределения, поставщиков либо производственного процесса. Интеграция СБЕ может сообщить им разного рода конкурентные преимущества, основанные на конкретных преимуществах от совместной деятельности»⁷.

Горизонтальная интеграция согласуется с основными принципами сегментации. Два ключевых бизнеса, если они связаны между собой, в ключевых звеньях своих стоимостных цепочек обретут «неизбежные» преимущества от совместной деятельности и будут сведены в общую группировку по типу потребительского спроса и необходимых для его удовлетворения навыков. «Если рассмотреть сделки слияний и поглощений, заключенные в последние годы, легко заметить, что большинство таких сделок подчиняется логике горизон-

тальной интеграции. И, как правило, это позволяет акционерам чувствовать себя значительно спокойнее, чем в случае диверсифицированных поглощений, поскольку... они знают, что управленческая команда обладает опытом «извлечения стоимости» в данном бизнесе»⁸.

Вертикальная интеграция – соединение вместе разнородных СБЕ. «На практике большинство видов деятельности, относящихся к промышленному производству, и некоторые виды деятельности в сфере услуг складываются из нескольких взаимосвязанных цепочек создания стоимости»⁹. Обычно вертикальная интеграция обосновывается тем, что она доставляет фирме конкурентные преимущества, которые нельзя достичь, имея дело с независимыми поставщиками.

«Стратегия финансового холдинга означает просто приобретение все более весомого портфеля компаний, для того чтобы подготовить их надлежащим образом, «откормить» и затем продать на сторону или слить с другими предприятиями. Финансовые холдинги обладают компетентностью в единственной ключевой области: они знают, как привлечь денежные средства на рынках капитала и как разместить их в

⁶ Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – С. 60.

⁷ Там же. – С. 73.

⁸ Там же. – С. 74.

⁹ Там же. – С. 67.

производительные активы с наибольшей эффективностью»¹⁰.

Из всего предлагаемого количества подходов, наиболее универсальным, на наш взгляд, является портфельная стратегия. Инструменты портфельной стратегии являются двухмерные матрицы, на осях которых фиксируются значения внутренних и внешних переменных. Эти переменные позволяют оценивать и сравнивать друг с другом бизнес-единицы, продукты по долям рынка, темпам роста отрасли, фазам жизненного цикла, относительной конкурентной позиции и т. п. Независимо от различных наборов переменных, на одной из осей матриц откладываются значения внешних факторов, на другой – внутренних. В настоящее время наиболее известными моделями, использующимися при разработке портфельной стратегии являются модели *Boston Consulting Group (BCG)*, *GE/McKinsey*, *Shell/DPM*, *Arthur D. Little/Life Cycle*. Подробное описание этих моделей можно встретить как в материалах зарубежных, так и российских авторов. К сожалению, все вышеуказанные модели не могут напрямую дать ответ на вопрос о влиянии анализируемой бизнес-

единицы на изменение рыночной стоимости предприятия (бизнеса).

Наиболее оптимальным подходом, на наш взгляд, является разработка компании *McKinsey* – методика *MACS*¹¹. Классический подход компании *McKinsey* (модель *GE/McKinsey*) в основном используется при разработке стратегии производства и продажи товаров или услуг, тогда как стратегия развития диверсифицированных промышленных предприятий должна включать в себя и способы достижения лидерства на рынке слияний и поглощений, на котором предприятия продаются, приобретаются, разукрупняются и приватизируются. В связи с этим компания *McKinsey* предлагает новый метод формирования стратегии – модель *MACS* (*market-activated corporate strategy*).

Модель *MACS* включает в себя последние разработки компании *McKinsey* в области стратегии и финансов. Как и старая матрица портфельного анализа, модель *MACS* позволяет определить относительную стоимость бизнес-единицы внутри предприятия, но добавляет новое измерение – целесообразность продажи бизнес-единицы другим владельцам.

Основная идея данной модели заключается в следующем. Если промышленное предприятие может извлекать из принадлежащей ему бизнес-единицы больше стоимости, чем другие потенциальные собственники, то такую бизнес-единицу следует сохранять. Решения о продаже, согласно такому подходу, принимаются, исходя не из привлекательности бизнес-единицы для предприятия, а из того, является ли для них это предприятие наиболее эффективным владельцем.

Оси старой матрицы портфельного анализа, отображающие привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнес-единиц, были совмещены в одну горизонтальную ось, которая показывает способность бизнес-единицы увеличивать рыночную стоимость¹².

По вертикальной оси в модели *MACS* представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность предприятия извлекать стоимость из бизнес-единицы (*рис. 1*).

Методику *MACS* можно использовать так же, как матрицу портфельного анализа, представляя каждую из бизнес-единиц в виде окружнос-

¹⁰ Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – С. 74–75.

¹¹ *MACS*: Корпоративная стратегия, инициированная рынком // Вестник *McKinsey*. № 2. 2002. [<http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue2/>].

¹² По материалам: *MACS*: Корпоративная стратегия, инициированная рынком // Вестник *McKinsey*. № 2. 2002. [<http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue2/>].

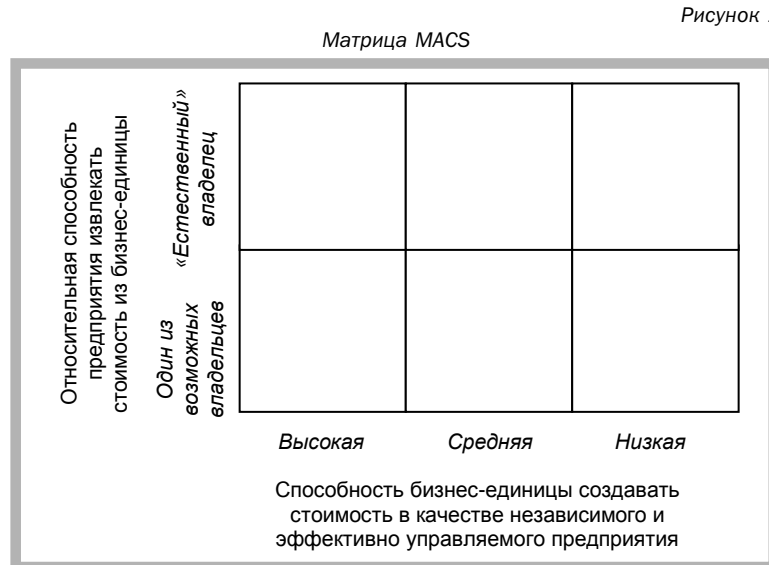
ти, радиус которой пропорционален какому-либо параметру – объему продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой данной бизнес-единицей добавленной рыночной стоимости.

В итоге составляется общая картина, ориентируясь на которую можно планировать процесс поглощений и продаж бизнес-единиц, а также перспектив их развития.

К сожалению, в данной методике не раскрывается аспект диагностики, т. е. методики позиционирования бизнес-единицы в данной координатной сетке. Рассмотрим более подробно каждую из осей данной матрицы.

Горизонтальная ось: потенциал создания стоимости

Горизонтальная ось матрицы MACS показывает потенциальную стоимость бизнес-единицы как эффективно управляемого независимого предприятия. Иногда здесь достаточно дать качественную оценку, но когда необходима особая точность, следует рассчитать максимально возможную чистую приведенную стоимость предприятия (NPV) и увеличить его на значение одного из трех параметров (объем продаж, сумма инвестированного капитала или величина добавленной рыночной стоимости). Тогда стоимость этой бизнес-единицы окажется сопоставимой со стоимостями других бизнес-единиц. Если бизнес-единица управляется плохо, при ее оценке нужно



сделать допущение, что она будет управляться эффективно, поскольку задача заключается в определении оптимальной, а не существующей на данный момент рыночной стоимости.

В общем виде, по нашему мнению, горизонтальная ось матрицы может быть представлена такими характеристиками классической модели GE/McKinsey:

1. Высокая способность бизнес-единицы создавать стоимость в качестве независимого и эффективно управляемого предприятия – область Победителей в классической модели.
2. Средняя способность – область Переходных стратегий.
3. Низкая способность – область Проигравших.

Вертикальная ось: способность извлекать стоимость

Вертикальная ось матрицы MACS позволяет измерить относительную (по сравнению с

возможностями других потенциальных собственников) способность промышленного предприятия извлекать стоимость из функционирования его бизнес-единиц. Вертикальная ось задает четкое требование к эффективности работы предприятия: получать от деятельности своих бизнес-единиц больше рыночной стоимости, чем способны любые другие владельцы.

Определим, каким образом анализируемые бизнес-единицы попадают на вертикальную ось матрицы. Согласно исследованиям, считается, что способность предприятия извлекать стоимость из принадлежащей ему бизнес-единицы в первую очередь зависит от уровня производительного использования ресурсов. В результате исследования разных отраслей в трех странах (Германия, Япония, США), проводимого McKinsey Global Institute была установлена связь между производительностью труда и добавлен-

ной рыночной стоимостью предприятия. «В долгосрочной перспективе успешные компании в рамках отрасли демонстрируют более высокую производительность труда, создают больше богатства для акционеров и обеспечивают более быстрый рост занятости»¹³. «В краткосрочной перспективе рост производительности может сопровождаться сокращением занятости, однако наибольших успехов в рамках отрасли добиваются компании, которые опережают других по производительности. В долгосрочной перспективе у них и занятость, и благосостояния выше, чем у отставших конкурентов... Таким образом, результаты международного анализа отчетливо указывают на тесную связь между... производительностью труда и созданием рыночной стоимости»¹⁴.

Исходя из исследований *McKinsey Global Institute*, можно сделать допущение, что вертикальная ось матрицы может отражать фактическую производительность труда данной бизнес-единицы. Сложность на данном этапе возникает именно с определением данной производительности труда. Для этого воспользуемся подходом компании *Arthur D. Little*, которая предлагает рассматривать

понятие производительности труда как обобщающей категории, охватывающей все стороны итоговой деятельности предприятия, т. е. производительность труда, по сути, превращается в совокупную производительность. Основная сложность расчета совокупной производительности при таком подходе заключается в корректности отнесения используемых ресурсов к данной бизнес-единице.

В результате сделанного допущения мы получаем следующую картину:

1. Если совокупная производительность анализируемой бизнес-единицы ниже средней по отрасли, то это значение соответствует области «Один из возможных владельцев», при условии, что у материнской компании отсутствует возможность увеличения производительности БЕ.

2. Если совокупная производительность выше или равна средней по отрасли, то такое значение соответствует области «Естественный владелец», при условии сохранения высокой совокупной производительности данной БЕ в ближайшей перспективе.

Таким образом, «получив итоговую картину «размещения» бизнес-единиц в матрице и проанализировав их позиции, можно перейти к планированию предваритель-

ных стратегий для каждой из них»¹⁵. Основной принцип этой работы совпадает с главным принципом *MACS*: решение о сохранении конкретной бизнес-единицы в портфеле предприятия зависит, прежде всего от его способности извлекать из данной единицы максимальную стоимость, а не от возможности бизнес-единицы создавать эту стоимость в качестве независимого предприятия.

«Кроме того, матрица *MACS* позволяет сформулировать несколько полезных стратегических советов:

- ♦ даже очень привлекательные бизнес-единицы должны быть проданы тем владельцам, которые способны извлечь из них большую стоимость;
- ♦ необходимо оставить в портфеле посредственные бизнес-единицы, если вы можете извлечь из них большую стоимость, чем другие потенциальные владельцы;
- ♦ максимального внимания требуют те бизнес-единицы, которые расположены в верхнем левом углу матрицы: если предприятие является наилучшим владельцем, их нужно развивать, в противном случае – продать;
- ♦ если потенциал повышения эффективности тех

¹³ Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компаний: оценка и управление. – 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – С. 42.

¹⁴ Там же. – С. 43.

¹⁵ *MACS*: Корпоративная стратегия, инициированная рынком // Вестник *McKinsey*. № 2. 2002. [<http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue2/>].

или иных бизнес-единиц еще не исчерпан, следует рассмотреть возможности его максимальной реализации и последующей продажи этих единиц другим владельцам»¹⁶.

Матрица MACS позволяет получить лишь одномоментное отображение текущей ситуации, ее «фотографию». В некоторых случаях руководители предприятия могут найти новые способы извлечения стоимости и стать «естественным» собственником тех бизнес-единиц, которые прежде не попадали в сферу ее «естественного» владения. Но значительные изменения, как правило, требуют и от предприятия, и от бизнес-единиц существенных затрат.

В результате задача управленцев сводится к тому, чтобы определить комбинации навыков и бизнес-единиц, обеспечивающие самые благоприятные условия для создания стоимости.

Преимущество модели MACS для целей стратегической диагностики состоит в том, что для ее применения требуются данные, находящиеся в распоряжении предприятия. Эти данные отражают, с одной стороны, усилия самого предприятия для достижения конкурентного преимущества (в том числе и эффективность комплекса маркетинга), с другой – восприимчивость рынка к данным товарам и услугам. На основе этих данных, характе-

ризующих существующее положение бизнес-единиц, товаров и услуг и перспектив их развития, руководство предприятия может принимать решения о перераспределении существующих ресурсов в наиболее перспективные направления бизнеса, реализуя тем самым эффективную стратегию и наиболее эффективно управляя формированием рыночной стоимости предприятия.

Автор:

Гергерт Дмитрий Владимирович, к.э.н., доцент кафедры менеджмента Пермского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики.

¹⁶ MACS: Корпоративная стратегия, инициированная рынком // Вестник McKinsey. № 2, 2002 [<http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue2/>].

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ, КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА, БЕНЧ-МАРКЕТИНГ И ЭТИКА ЦИВИЛИЗОВАННОГО БИЗНЕСА*

Для начала давайте определимся в терминах. Не вдаваясь в полемику (не столь важно – плодотворную или бесплодную), договоримся, что:

- ♦ под «**промышленным шпионажем**» мы будем понимать незаконное (тайное или силовое) изъятие информации, которую руководство конкурирующих компаний хотело бы скрыть от посторонних. Это может быть: кража или незаконное копирование документов: чертежей, планов, расчетов, сценариев, списков, баз данных и т. п.; установка подслушивающей или сканирующей аппаратуры; подкуп или шантаж сотрудников конкурирующих компаний с целью получения доступа к закрытой информации; злоупотребление доверием и безопасностью сотрудников компании с целью получения от них закрытой информации; злоупотребление безопасностью или халатностью сотрудников конкурирующей компании с целью получения доступа к закрытой информации;
- ♦ под «**конкурентной разведкой**» мы будем понимать получение легальными: аналитическими и/или исследовательскими методами из открытых источников информации о рынке, конкурентах, технологиях и разработках, которая необходима руководству компании

для принятия правильных стратегических решений;

- ♦ под «**бенч-маркетингом**» мы понимаем изучение опыта, стратегии, решений, деловой практики лучших компаний отрасли с целью использования этого опыта в адаптированном виде для улучшения качества работы нашей компании;
- ♦ под «**этикой цивилизованного бизнеса**» мы понимаем такой способ ведения бизнеса, такую практику хозяйственной деятельности, в соответствии с которой не только не нарушаются законы стран(ы) пребывания, Кодексы и добровольно принятые участниками рынка Стандарты, но и соблюдаются неписанные нормы и правила поведения компаний, направленные на удовлетворение законных интересов самих компаний, других участников рынка (конкурентов, поставщиков, посредников, сервисных компаний) потребителей и общественности.

Многие действия, квалифицируемые как «промышленный шпионаж», являются уголовно наказуемыми деяниями. Кроме уголовного преследования конкретных сотрудников, уличенных в промышленном шпионаже, фирму, замешанную в этом, ожидают (на Западе) многочисленные наказания, начиная с весьма вну-

шительных штрафов, как в пользу пострадавшей стороны, так и в пользу государства (поскольку считается, что эти действия наносят ущерб всему обществу); и заканчивая запретом на выпуск продукции, сходной с той, что подверглась «шпионскому нападению», и принудительным раскрытием собственной закрытой информации и разработок.

Все действия, квалифицирующиеся как «промышленный шпионаж», однозначно осуждаются с этической точки зрения. В том числе – и профессионалами, работающими в отделах «конкурентной разведки», многие из которых в эти отделы пришли работать из спецслужб типа ЦРУ, ФБР, РУМО и т. п.

Промышленный шпионаж не только противоправен и связан с рисками, как уголовного преследования, в т. ч. высших руководителей компании, так и репутационными рисками. Никакая «шпионская» информация не может быть настолько ценной, чтобы выгода от ее использования перекрыла убыток от потери репутации и снижения стоимости торговых марок, брендов компании. Если, конечно, у компании есть положительная репутация, а ее бренды имеют неотрицательную стоимость.

Промышленный шпионаж еще и неэффективен экономически. В российских условиях,

* Тезисы выступления на 1-й Всероссийской конференции по бенчмаркингу, Всероссийской организации качества (ВОК) и клуба «Деловое совершенство». 24–25 июня 2005 г., г. Чебоксары.

когда большинство средних компаний все еще полагают, что не могут «себе позволить» заказывать маркетинговые исследования стоимостью в несколько десятков тысяч долларов; когда приобретение готового отчета, рыночного обзора за несколько сотен, максимум – несколько тысяч долларов является проблематичным для очень многих некрупных компаний – о каком промышленном шпионаже может идти речь? Может ли идти речь о вербовке сотрудников – информаторов в конкурирующих компаниях, если руководитель службы маркетинга нашей компании уже год безответно просит добавить в аналитический отдел две штатные единицы – на 750 и 500 долларов? Может ли идти речь об использовании безумно дорогой «шпионской» техники, если заявку на приобретение нового принтера, копира или сканера за 300–400 долларов в нашей компании рассматривают по полгода?

А главное, не очень понятно – зачем нужны все эти шпионские ухищрения. С информацией, добытой противоправным путем, происходят все те же самые процессы, что и с информацией, полученной из открытых источников:

- ♦ она может быть недостоверной;
- ♦ она может быть неполной;
- ♦ она может быть устаревшей;
- ♦ она может быть нерелевантной;
- ♦ и наконец, она может быть дезинформацией.

И еще раз – совершенно непонятно, зачем нужен промышленный шпионаж, если 80–85% информации, которая нам нужна, мы можем извлечь из открытых источников; 10–15% мы не можем получить никаким образом и из никаких источников – ее просто нет, и это зона предпринимательского риска. Так стоит ли оно того? Ответ очевиден. Тем более что даже в противостоянии государств шпионаж приносит ничтожную часть информации по сравнению с информацией из открытых источников. Сталин еще весной 1941 года получил шпионскую информацию о начале войны. Сильно ли это помогло советскому руководителю и командному составу Красной Армии к этой войне подготовиться?

Во время Второй мировой войны (т. е. задолго до появления Интернета), по оценке начальника разведки ВМС США, 90% всей информации военная разведка черпала из открытых источников, 9% – из «полукоткрытых» и лишь 1% – из совершенно закрытых, секретных источников.

В конце XX века (незадолго до появления Интернета) ЦРУ США обнародовало данные, в соответствии с которыми только 7% данных об экономике, военно-техническом потенциале и состоянии политической системы Советского Союза ЦРУ получало от своей агентурной сети, состоящей из сотен засекреченных агентов в СССР и странах советского блока. Еще 5% информа-

ции было получено от переметнувшихся разведчиков и эмигрировавших ученых. Еще 3% информации давали спутники-шпионы, к середине 80-х годов XX века способные сфотографировать каждый квадратный метр (из 24 триллионов м²) территории СССР. А 85% всей информации было получено из открытых и вполне легальных источников: советских газет и журналов, атласов и справочников, анализа выступлений советских руководителей по радио и телевидению, документов конференций, симпозиумов, пленумов и съездов. Последние советское правительство само переводило на 100 языков мира и тиражировало для общественного внимания миллионами экземпляров. Для анализа всего этого «моря» информации в ЦРУ работали тысячи аналитиков вполне мирных профессий: экономисты, географы, социологи, психологи, лингвисты, этнографы, статистики, кибернетики и даже геронтологи. А потом появился ИНТЕРНЕТ.

В задачу службы или отдела «конкурентной разведки» как раз входит получение легальными, этически приемлемыми способами, из открытых и доступных источников, путем проведения исследований рынка, информации о рынке, технологиях и конкурентах. В том числе той информации, которую другие рыночные игроки хотели бы скрыть. Кстати, это желание зачастую также носит неправомерный

и неоправданный характер. Некоторые недалековидные руководители пытаются объявить «коммерческой тайной» даже среднесписочную численность работников своего предприятия и данные по средней заработной плате работников. И это несмотря на то, что они обязаны предоставлять эти сведения в Федеральную Службу Государственной Статистики (ФСГС, бывший Госкомстат).

Забавная иллюстрация последнего тезиса. В середине 90-х годов XX века автору в отделениях нескольких крупных российских банков отказались предоставить копии балансов за последний квартал, мотивируя это «коммерческой тайной». По российскому законодательству, действовавшему на тот момент, все банки обязаны были держать во всех своих отделениях такие копии в доступном для всех посетителей месте. Более того, банки тогда были обязаны ежеквартально публиковать свои балансы в газетах или журналах, издающихся тиражом не менее чем 50 тысяч экземпляров. Что, кстати, побудило некоторые издательства к завышению тиражей (это прямой обман) или производству значительной части тиража заведомо в «корзину». Даже сегодня, спустя 10 лет, практика завышения тиражей многих изданий остается, хотя ее экономические основы уже давно исчерпаны.

То, чем занимаются в отделах «конкурентной разведки»

некоторых американских компаний «специально обученные люди», многие из которых действительно имеют за плечами опыт работы на «невидимом фронте» – в спецслужбах, в российских компаниях делают скромные маркетинги: аналитики, исследователи, менеджеры. Поэтому я предлагаю не пугать общественность и по-прежнему называть этих работников сотрудниками информационно-аналитических служб, исследовательских подразделений, планово-экономических отделов, коими они по сути (а иногда и по форме) являются.

Тем более что даже в США из 1 000 крупнейших компаний только 40% имеют отделы «конкурентной разведки», занимающиеся сбором открытой информации о рынке, технологиях, тенденциях, конкурентах. В этих отделах в среднем работают по 5 человек (включая двоих «внештатников»), а годовой бюджет 90% таких отделов не превышает 500 тысяч долларов в год, большая часть которых уходит на не самую высокую по американским меркам заработную плату сотрудников этих отделов.

Что касается бенч-маркетинга, то четверть века назад это называлось в нашей стране «равнением на передовиков социалистического соревнования». Ведь социалистическое соревнование за «переходящие знамена» и другие нематериальные поощрения, а также вполне материальные

блага не отменяло необходимости одним изучать и перенимать опыт лучших компаний отрасли, а другим (лучшим) обязанности этим опытом делиться.

А что сегодня заставляет «передовиков капиталистического соревнования» делиться своим опытом? Мотивов может быть множество:

- ♦ понимание ответственности крупного бизнеса за развитие отрасли в целом и долгосрочные стратегии присутствия на отраслевых рынках;
- ♦ подтверждение своей позиции лидера рынка в глазах конкурентов, поставщиков, посредников и других участников рынка;
- ♦ укрепление образа своего лидерства и уникальности торгового предложения в глазах потребителей;
- ♦ понимание того, что информация о деятельности лидера рынка все равно «просочится» и станет достоянием общественности, и желание возглавить этот процесс, а не плестись в его «хвосте»;
- ♦ понимание того, что «сотрудничество конкурентов» это продуктивная идея для ведения бизнеса в XXI веке.

На последней идее хотелось бы остановиться подробнее. Впервые ее высказал выдающийся английский экономист Альфред Маршалл еще в конце XIX века. Он различал «разрушительную конкуренцию», которая ведет к устранению с рынка мелких игроков, к монополизации рынка, и в

среднесрочной перспективе – к росту цен и снижению качества предоставляемых публике товаров и услуг. И «созидательную конкуренцию», которая ведет к устранению с рынка только слабых и негодных производителей, к усилению конкуренции между оставшимися средними и крупными игроками, к повышению качества товаров и уровня сервиса и к снижению относительных цен. Но даже такая конкуренция, по мнению Маршалла, менее продуктивна, чем «сотрудничество конкурентов», которое в долгосрочной перспективе ведет к увеличению общественного блага в целом.

Конечно, «сотрудничество конкурентов» не имеет ничего общего с ценовым сговором, который является юридически наказуемым деянием, вплоть до уголовного преследования руководителей соответствующих компаний.

Сотрудничество конкурентов может состоять в коллективном финансировании подготовки кадров для работы в отрасли (в СССР это называли бы профориентацией молодежи), в предоставлении общественности и заинтересованным лицам достоверной информации, в проведении отраслевых исследований, имеющих общий интерес, в издании книг и отраслевых журналов, в совместном финансировании научных разработок и т. д. и т. п.

Сотрудничество конкурентов должно вести к развитию отрасли, повышению качества товаров и услуг всех компаний

отрасли, которые к этому стремятся, более полному удовлетворению запросов потребителей. Особенно важно сотрудничество конкурентов в молодых, бурно растущих отраслях, сильно подверженных внешнему воздействию. Вот только два примера.

В области проведения маркетинговых исследований – исследований рынка в России сегодня реально работают около 150–200 компаний, в т. ч. 10–12 очень крупных, по российским меркам, конечно. С оборотом свыше 4 миллионов долларов в год. Долгосрочные интересы этих компаний состоят не в том, чтобы устранить с рынка три десятка средних по размеру и сотню небольших исследовательских фирм; и уж, конечно не в том, чтобы переманивать друг у друга крупных клиентов. А в том, чтобы росло доверие к исследовательской отрасли. Чтобы и дальше высокими темпами рос спрос на услуги исследователей. Он вырос в 2,5 раза только за последние три года. Если за следующие три года он хотя бы удвоится, то хватит места всем: и крупным, и средним, и небольшим исследовательским компаниям.

90% пивного рынка делят между собой восемь компаний, большинство которых являются частью международных холдингов. Но думать им надо не только о том, как доделить оставшиеся 10% или как отобрать друг у друга 1–1,5% рынка, а о том, как защитить отрасль от черного PR, как

смягчить законодательные ограничения по вопросу рекламы, уже явно вышедшие за рамки разумного, как противостоять крепкому некачественному алкоголю, как работать с розничными сетями, как оптимизировать логистику и дистрибуцию и т. д. А это вопросы «общего интереса» пивных компаний, а не только частное дело каждой отдельной пивоварни.

Но что делать, если в отрасли нет ярко выраженного лидера, на примере которого остальным можно было бы учиться? Или этот лидер решительно не желает делиться информацией? Или что делать самому лидеру – на чьих примерах учиться? В этих и других случаях «компанию мечты» можно и нужно создать виртуально.

С помощью исследовательских и консалтинговых процедур и методик нужно создать образ идеальной компании отрасли, а затем примерять к ней свою компанию, брать с нее пример, приближаться к ней по наиболее значимым параметрам. Конечно, такой подход требует больше временных и финансовых затрат, чем обучение на реальном, конкретном примере.

Автор:

Березин Игорь Станиславович, – Президент Гильдии Маркетологов.

www.marketologi.ru,
info@marketologi.ru.

ШКОЛЫ МБА – ИНСТРУМЕНТ ВЫХОДА НА РЫНОК ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ... ИЛИ ЧТО-ТО ЕЩЕ?

В деловых изданиях часто публикуются рядом два вида объявлений: в одних рекламируется образование по программе МБА (Мастер Бизнес-Администрирования), а в других – кадры с МБА-образованием приглашаются на хорошую должность и очень хорошую зарплату. Меня – специалиста из далекой российской провинции давно разбирало любопытство: «За что «ребятам с образованием МБА» предлагают такие деньги?» «Что они такого знают (особенно в сфере международного бизнеса и внешне-экономической деятельности, где я работаю), чего я не могу узнать без помощи МБА? И это в современном информационном мире, где трудно сохранить тайну, а тем более знания».

Уважая тех немногочисленных авторов знаний МБА, которые стояли у истоков данной системы образования, не могу согласиться, когда бурно клонируемая по странам и городам данная система бизнес-образования, претендует на эксклюзивность.

Можно, конечно, заподозрить, что МБА-образование – это брэнд коммерчески хорошо раскрученной американской продукции. Один из многих (наряду с «Пепси», «Кока-Колой», церемонией «Оскар», «Макдоналдсом», «Силиконовой долиной»), но – в сфере

образования, где экономические (управленческие) знания уже стали модным товаром. Что продвижение МБА – это продвижение деловой культуры Запада, заинтересованного в своем первенстве в ходе глобализации. Но только этим шествие МБА по миру, энергичное его использование и предложение потребителю объяснить нельзя. Поэтому можно предположить, что в системе МБА-образования есть какие-то качества и возможности, которые уловили современные потребности развития общества, экономики и политики.

Рассматривая российское бизнес-образование, выявить эти новые качества не удалось. Известно только, что на российском рынке дополнительного профессионального образования в секторе бизнес-образования работают четыре вида участников: 1) самостоятельные учебные центры; 2) вузы и бизнес-школы; 3) образовательные учреждения, созданные крупными компаниями; 4) индивидуальные преподаватели¹. Заметно, что в России бизнес-школы создаются преимущественно образовательными учреждениями, консалтинговыми фирмами, а не производственными структурами.

Другое дело, Китай, где власти всегда отличались склонностью к тщательному анализу, осмыслению всего иностранного, осторожному и продуманному применению иностранного опыта, новаций и тенденций. Не обошли китайские специалисты своим вниманием и сферу бизнес-образования, в частности МБА.

Китайский рынок бизнес-образования – очень привлекательный «пирог». Сами китайцы насчитывают на нем шесть категорий «едоков»:

- (1) Бизнес-школы китайских (отечественных) университетов.
- (2) Зарубежные бизнес-школы.
- (3) Зарубежные консалтинговые компании.
- (4) Китайские (отечественные) консалтинговые компании и компании по подготовке кадров.
- (5) Бизнес-школы транснациональных корпораций.
- (6) Бизнес-школы местных (китайских) предприятий.

На китайском рынке бизнес-образования, которое также ведется в основном под флагом МБА, особенно активны производственные компании, среди которых выделяются иностранные (транснациональные) корпорации (ТНК).

Например, еще в 1992 г. компания Hewlett-Packard

¹ Полина Каневская. Кто есть кто в мире бизнес-курсов // Известия. 2005. 04 апреля. С. 9.

(НР), работая в Китае, стала заботиться о росте профессионализма местных директоров и взялась за обучение делопроизводству своих подчиненных и партнеров по сотрудничеству. Уроки использовались не только для обучения (повышения знаний), но и для поддержания хороших отношений компании НР с соответствующими правительственными органами Китая. Была создана отдельная группа, которая принимала на учебу представителей крупных государственных компаний.

Уже в 2001 г. был создан Бизнес-институт компании НР, где основное внимание уделялось не столько «экспорту управленческих знаний», сколько «укреплению партнерства и усилению доверия клиентов к НР». Все это — для «завоевания китайского рынка»².

В настоящее время Бизнес-институт НР имеет две большие учебные программы. Первая программа — «Принципы МБА НР для руководителей высшего звена различных предприятий». Вторая — «Повышение квалификации управленцев низшего и среднего звена». За прошедшие четыре года в общей сложности прошли обучение более пяти тысяч управленцев.

Ректор Бизнес-института НР Е Цзянь не скрывает, что смысл работы состоит в следующем: во-первых, институт

зарабатывает деньги. Во-вторых, деятельность института — это хорошая реклама компании и марки НР. В-третьих, институт располагает группой учеников, представляющих различные китайские предприятия. Китайские аналитики без труда заметили наличие следующей стратегии: формирование учащегося доверия к НР, которое после окончания учебы и последующего должностного роста «бывших учеников» станет гарантией новых заказов для НР. Такие бизнес-институты в Китае с чьей-то легкой руки и не без юмора стали называть «пятой колонной»³.

Транснациональные корпорации, другие компании и предприятия быстро поняли, что создание собственных бизнес-школ является хорошим способом поддержания конкурентоспособности компании на рынке. И уже неважно, как будет называться эта система образования (МБА или по-другому) — важен сам метод. Деятельность подобных бизнес-школ преследует три цели: (1) подготовка «своих» кадров; (2) перестройка модели и культуры предприятия в нужном направлении; (3) продвижение «своей помощи» другим предприятиям в техническом обновлении.

Предоставление технической и иной поддержки,

оказание разнообразных услуг клиентам и стратегическим партнерам через механизм бизнес-школы создает устойчивые общественные отношения, которые приобретают стратегический характер и соответствующее значение. Поэтому, по мнению самих китайцев, на рынке Китая эти невидимые силы становятся все более влиятельными и решающими.

Китайцы уже не сомневаются, что ТНК посредством создания собственной «школы» устанавливают более тесные связи с престижными предприятиями и государственными органами. «Связи» — это слово в Китае имеет особое значение⁴. Значимость связей всегда была велика в Китае. Некоторые иностранные предприятия специально направляют своих руководителей «учиться» в группы, где собраны китайские слушатели из интересных для иностранцев предприятий или же привлекают в свои бизнес-школы подобных китайских слушателей. В ходе совместной учебы одноклассники (одногоруппники, однокашники) узнают у своих китайских коллег много интересной информации о потребностях предприятий в новой технике, услугах, товарах; их мнение об иностранных поставщиках, производителях; начинают понимать ход мыслей

² Мао Инин. «Мягкая» конкуренция ТНК // Экономический вестник 21 века. — 2005. — 20 января. — С. 32 (на кит.яз.).

³ См.: Там же.

⁴ Да и не только в Китае. — Прим. автора.

⁵ Мао Инин. «Мягкая» конкуренция ТНК // Экономический вестник 21 века. — 2005. — 20 января. — С. 32.

китайских потребителей и лиц, принимающих решение⁵.

Западные компании объясняют такую тактику тем, что для Китая потребовались особые способы внедрения ТНК на рынок. Так, китайский бизнес-институт компании «Эрикссон» стал применять практику «пожизненного обучения» своих работников, а также представителей китайских предприятий и органов, регулирующих информационную индустрию в Китае. Компания «Нокия» финансирует три группы МБА, где плата за курс обучения достигает 190 тыс. юаней КНР (23,5 тыс. долларов США). Основная часть учеников – это начальники крупных компаний связи и правительственные чиновники высшего ранга.

Но приличия Запад соблюдает, поэтому имеются курсы и с относительно низкой платой за обучение для руководителей среднего и высшего звена отдельных китайских предприятий (по принципу «неизвестно, где найдешь, а где потеряешь»).

На таком «сером рынке» закупок высокотехнологичной продукции, к созданию которого приложили руку и

западные ТНК, большую роль в нужный момент могут сыграть связи бывших одноклассников, служа «гирей, брошенной на весы рыночной конъюнктуры», размышляет китайский специалист⁶.

Таким образом, организация выхода товара на зарубежный рынок, включая и маркетинговые исследования, пополнилась новым методом, новым маркетинговым инструментом. А может, это подзабытый старый метод, который стал использоваться в новых условиях.

Система образования, как новый источник дохода и реальная сила воздействия на формирование чужих рынков в свою пользу, получила новое развитие на азиатском направлении. Так, Сингапур принял концепцию развития образования как сектора экономики, превращения страны в «глобальное учебное заведение для студентов из-за рубежа», которое бы использовалось бизнесом развитых капиталистических стран как «трамплин для работы в окружающих азиатских странах». Один из сингапурских чиновников, отвечающих за развитие данного проекта, прямо сказал: «Через десятки лет сегодняшние студенты ста-

нут действовать как посланцы нашей страны»⁷.

Несомненно, подобный инструмент (способ, метод, «ноу-хау») будет активно использоваться и совершенствоваться международным и национальным бизнесом. Хотя такой метод освоения рынков содержит и отрицательные моменты – искусственную элитарность (клановость, кастовость) ведущую к недобросовестной конкуренции, коррупции и т. д.

Но вопрос в другом: насколько в России, в современных условиях, подобные отрицательные свойства данного метода выхода на рынок способны себя проявить? Особенно при нашей экономической слабости, затухании глобальных амбиций, развитии комплекса неполноценности, бегстве капиталов и умов за границу, росте чиновничьего аппарата и т. д...

Автор:

Нырова Наталья Николаевна,
ООО «Агентство международных экономических и правовых поверенных» (г. Хабаровск);
юрист по международному частному праву; китаевед.

⁵ См.: Там же.

⁷ Образование – основа сингапурской экономики // КОРИНФ: контакты, рынки мира, информация. – 2005. – Май. – № 17. – С. 17–18.

МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ РЫНКОВ (на примере Владимирской области)

Многолетний опыт работы на рынке деловой информации в сфере внешней торговли позволил компании «Влад-ВнешСервис» разработать собственную методику выявления товаров, имеющих высокий внешнеторговый потенциал.

Согласно данной методике, возможно выявление привлекательных внешнеторговых товаров, как в рамках отдельного товарного направления, так и в рамках заданной территории (страны-партнера или же российского региона).

Раскрытие сути методики в данной статье осуществлено на примере выявления наиболее привлекательных товарных позиций*, экспортируемых из Владимирской области.

Этапы работы:

- ♦ Первоначально производится выборка экспортных поставок (гражданской коммерческой направленности), объединенных в товар-

ные позиции, за последние пять лет.

- ♦ На следующих этапах все товарные позиции выборки ранжируются в соответствии со следующими показателями (критериями):
 - Объем экспортных продаж за оперативный период (в нашем случае – за 2004 г.)
 - Стоимостной прирост за весь исследуемый период (пять лет: с 2000 по 2004 гг.)
 - Стабильность динамики экспорта (как минимум, за последние 3 года)
 - Темпы развития грузопотока, выраженные в процентах.

Существует еще один показатель, который можно использовать дополнительно. Это – отклонение среднеконтрактных цен (в нашем случае – по сравнению с ценами других регионов России).

- ♦ Далее по каждому критерию отбираются группы лидирующих товарных позиций и составляется список тех товаров, которые имеют наивысшие совокупные рейтинговые показатели.

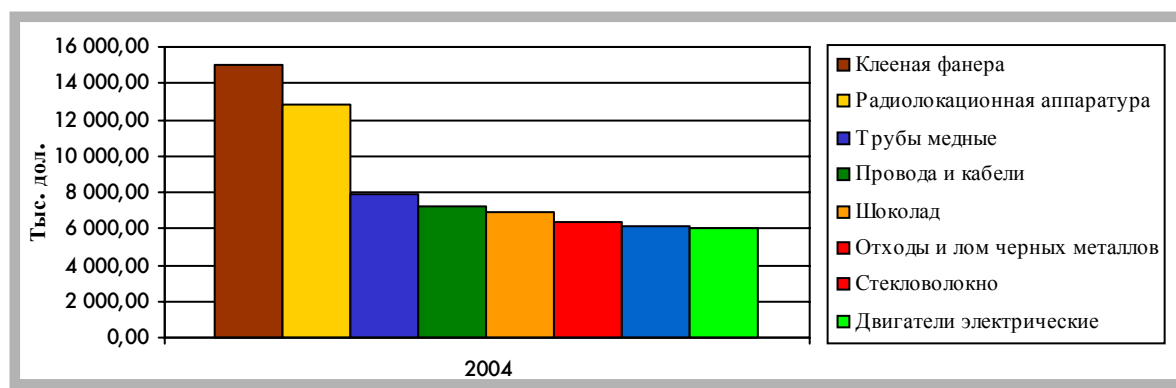
Эти товарные позиции и будут наиболее привлекательными, а их рынки – быстро растущими.

Посмотрим детальнее, как работает методика в случае с конкретным регионом.

Если мы выявим лидирующую «восьмерку» товарных позиций – лидеров продаж за 2004 г. (рис. 1), а затем сравним ее с лидирующей восьмеркой товарных позиций, имеющих наивысший денежный прирост за последние пять лет (табл. 1), то увидим, что в шести из восьми случаев имеет место совпадение товарных позиций. А вот сравнение всех трех критериев (третий критерий – это «стабильная

Рисунок 1

Товарные позиции регионального экспорта – лидеры продаж за 2004



* Термин «товарная позиция» неразрывно связан с международным классификатором внешнеторговых грузов. Всего в классификаторе содержится 1 245 различных товарных позиций. Например, во Владимирской области в 2004 г. присутствовал экспорт товаров, относящихся к 407 различным товарным позициям. – Прим. авт.

динамика экспорта за последние 3 года») оставит в нашем списке уже 5 позиций (они выделены темной заливкой).

Далее мы ранжируем все товарные позиции по темпам роста, выраженным в процентах, и затем выстраиваем еще одну лидирующую «восьмерку» (табл. 2). На наш взгляд, проводя ранжирование по этому критерию, целесообразно исключить из выборки те товарные позиции, доля которых во внешнеторговом товарообороте пока еще незначительна (в нашем примере – это позиции, имеющие в 2004 г. менее 0,5% от экспортного товарооборота). Это позволит исключить из списка лидеров пока еще слабые по объемам, хотя и быстро развивающиеся рынки.

Итоговое сравнение всех «лидирующих списков» показывает, что всем нашим критериям удовлетворила лишь единственная товарная позиция – «шоколад и изделия из него». Именно она, согласно нашей методике, и будет наиболее привлекательной товарной позицией регионального экспорта.

Как мы помним, первоначально мы стали сравнивать лидирующие «восьмерки». На практике чаще всего стоит задача выявления не одной, а, как минимум, нескольких десятков привлекательных позиций. Для этого необходимо изначально расширить наши списки лидеров по каждому критерию. Так, например, в случае выявления во Владимирской области уже не одно-

го, а пяти наиболее привлекательных товаров с точки зрения прогноза активного экспорта, их список будет иметь следующий вид:

- ШОКОЛАД;
- ФАНЕРА КЛЕЕНАЯ;
- БАТА, МАРЛЯ И АНАЛОГИЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ;
- СТЕКЛОВОЛОКНО И ИЗДЕЛИЯ ИЗ НЕГО;
- ОБОРУДОВАНИЕ ЭЛЕКТРООСВЕТИТЕЛЬНОЕ.

Введение дополнительного показателя «отклонение среднеконтрактных цен» в нашем случае подтверждает их привлекательность и через значительное преимущество региональных цен по сравнению с общероссийскими: по фанере клееной – это преимущество составляет 15%, а по

Товарные позиции, имеющие наибольший денежный прирост

Таблица 1

№	Название	2004, тыс. долл.	Прирост за 5 лет, тыс. долл.	Совпадение с критерием №1	Совпадение с критерием № 3
1	Аппаратура радиолокационная	6 948,52	12 324	да	да
2	Фанера клееная	11 484,45	11 484	да	да
3	Отходы черных металлов	6 206,19	6 206	да	нет
4	Шоколад и изделия из него	5 473,85	5 474	да	да
5	Трубы и трубки медные	5 354,94	5 355	да	да
6	Стекловолокно и изделия из него	4 649,64	4 650	да	да
7	Вата, марля и аналогичные изделия	177 756	3 905	нет	да
8	Транспортные средства для ремонта железнодорожных путей		3 997	нет	нет

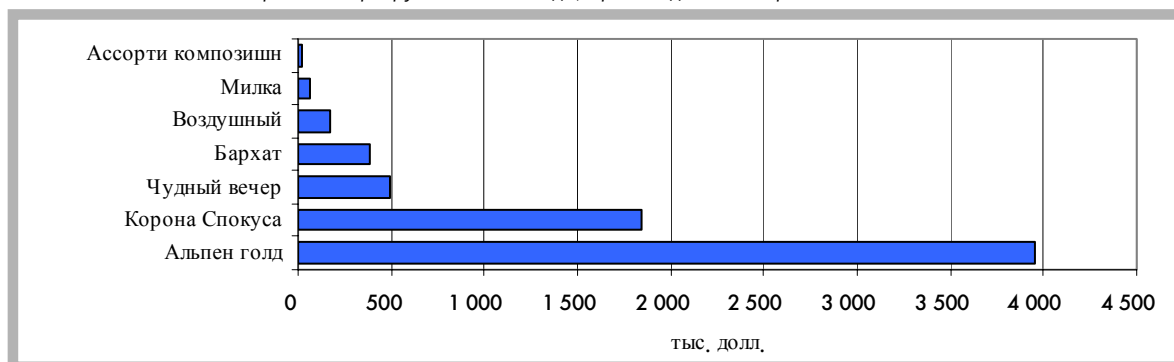
Товарные позиции с наивысшими темпами роста

Таблица 2

№	Название	2000, тыс. долл.	2004, тыс. долл.	Прирост за 5 лет, %	Доля рынка, 2004
1	Бусины стеклянные	3	1 302	51 146	0,7%
2	Ленты конвейерные	16	877	5 534%	0,5%
3	Декоративные изделия из дерева	32	1 451	4 402%	0,8%
4	Центрифуги; оборудование для фильтрования жидкостей или газов	49	1 047	2 023%	0,6%
5	Счетчики подачи энергии	158	3 255	1 966%	1,8%
6	Вата, марля и аналогичные изделия	279	3 906	851%	2,5%
7	Части для оборудования	562	3 085	449%	1,7%
8	Шоколад и изделия из него	1 475	6 949	371%	3,9%

Рисунок 2

Марки экспортируемого шоколада, произведенного в регионе в 2004 г.



вате и стекловолокну – более чем 30% (!).

В качестве отступления скажем, что такое очень обобщенное сравнение средне-контрактных цен далеко не всегда является корректным. В большей степени такое сравнение корректно в отношении сырьевых рынков. В остальных случаях для понимания ценообразования необходима дальнейшая детализация рынка на более глубоком, брендовом уровне. В результате возможно выявление самого популярного экспортируемого бренда.

На примере товарной позиции «шоколад» произведем побрендовый анализ экспортного грузопотока. Сравнивая объемы продаж марок шоколада в стоимостном выражении, мы выявили наиболее популярную экспортную марку (рис. 2).

Помимо регионального подхода, аналогичный подход возможен и в рамках отдельной страны-партнера или отдельной отрасли (подотрасли, товарного направления).

Итогом работы по нашей методике всегда будет некий перечень позиций – лидеров. Безусловно, привлекательность экспортируемых или импортируемых товаров напрямую связана и с привлекательностью компаний – их производителей. Поэтому наш окончательный формат отчетов о перспективных товарах содержит информацию о производителе. Пользователи отчетов, как правило, после изучения информации вновь передают нам «усеченный» список тех позиций, по которым необходимо более глубокое раскрытие тенденций на уровне марок, брендов, контрактных цен и прочих деталей.

В заключение скажем, что, помимо факторов, вытекающих из статистической обработки грузопотоков, привлекательность товаров определяется и другими моментами. Одним из них является наличие в отношении отдельных групп товаров государственного тарифного или нетарифного регулирования, прогнозы по таможенным пошлинам (особенно в случае импорта), бизнес-информация о производителе.

Однако выделение в виде отправной точки группы наиболее привлекательных товаров на основе нашей методики позволяет эффективно и оперативно прийти к конечному маркетинговому или инвестиционному решению.

Автор:

Мартьянова Жанна Вадимовна
Генеральный директор компании
«ВладВнешСервис».

ИНФОРМАЦИЯ О ФИРМЕ

Информационно-аналитическая компания «ВладВнешСервис» создана в 1998 году. Основная специализация – мониторинг внешнеторговых экспортно-импортных товарных потоков и внутрироссийских железнодорожных грузов. Компанию отличают оригинальные и удобные в работе форматы предоставления статистических данных. На информационном обслуживании у компании сегодня находятся несколько сотен российских и зарубежных экспортеров и импортеров различных видов товаров и сырья.

600017, г. Владимир, ул. Гороховая, 15
тел./факс (0922) 23-32-84, 33-07-12, 23-13-24
E-mail: inbox@vvs-info.ru; http://www.vvs-info.ru.

МАРКЕТИНГОВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МЕБЕЛЬНОМ РЫНКЕ РОССИИ

Рынок мебели в России на сегодняшний день – это один из наиболее успешно развивающихся сегментов товарного рынка. В общем объеме внутреннего валового продукта производство мебели составляет 3%. Трудное экономическое положение в России в последние годы, отрицательно сказавшееся на многих отраслях, в целом не остановило его развитие.

Одним из стимулирующих факторов этого развития стала естественная необходимость, потребность населения в таком виде товаров, как мебель. Сдерживающим фактором явилась низкая покупательная способность потенциальных потребителей.

В результате резкого падения курса рубля в августе 1998 г. снизилась и покупательная способность населения. Значительно меньше стало продаваться коттеджного жилья, жилья элитного и улучшенной планировки. И объемы мебели, которая могла бы быть востребована в интерьерах этих домов, также значительно снизились.

При общем снижении объемов поставок мебели по импорту их спад не был однородным. По результатам опроса, проведенного студентами кафедры «Практическое предпринимательство в сфере городской инфраструктуры»,

руководимой автором данной статьи, рынок элитной кухонной мебели практически не уменьшился, объемы же продаж кухонной мебели средней и особенно низкой ценовых категорий снизились в среднем на 30–60%. Продажа импортной корпусной мебели у многих операторов увеличилась по сравнению с докризисной.

Особенностью послекризисного периода для отечественных производителей мебели является увеличение объемов производства, резкое увеличение основного и оборотного капитала. Например, по данным Госкомстата, объем инвестиций в лесную и деревообрабатывающую промышленность на конец 2003 г. вырос более чем на 100% по отношению к 1999 г.¹ Значительная доля в увеличенных объемах выпуска мебели принадлежит фирмам, которые наладили ее изготовление на базе импортных компонентов и комплектующих.

В 2003 г. объем продаж мебели в России составил 1,8% от общего объема розничной торговли².

Статистические данные показывают, что за последние годы объем производства мебели российскими предприятиями стабильно растет, и это, в свою очередь, усиливает

конкуренцию на внутреннем рынке. Отечественные производители тратят много времени и средств для продвижения своих брендов и подчеркивания преимуществ своей мебели, прежде всего по сравнению с продукцией российских конкурентов. Однако не стоит забывать, что в то же время **динамика роста объема импорта мебели в Россию значительно опережает динамику роста объемов собственного производства, и эту тенденцию необходимо и возможно изменить!**

Повышение конкурентоспособности включает в себя ряд мероприятий, в числе которых – повышение качества мебели и достижение наибольшего удобства в ее эксплуатации потребителями. Для достижения конкурирующего с зарубежным уровнем производители уделяют внимание многим аспектам производства, например, сырью, оборудованию, используемым технологиям и т. п. Ни для кого не будет открытием то, что представление производителя об идеальном процессе продвижения товара до конечного потребителя опирается на «три столпа»: цена, качество и сервис. Колебания в цене на фурнитуру в пределах одной ценовой и товарной группы на рынке в

¹ Российский статистический ежегодник. М., 2004. — С. 612.

² Там же. — С. 504.

целом незначительны. Кроме того, отечественная отрасль постепенно доросла до понимания качества как априорной составляющей производственного процесса.

Главным принципом подразделения рынка мебели и его сегментации является назначение производимой продукции. Сложились три основных сегмента рынка: бытовая, офисная и специальная мебель.

Объемы продаж бытовой мебели, как и общие объемы потребления мебели в период до 2015 г., прогнозируются с увеличением по отношению к 2000 г. в 3,9 раза. Это обусловлено крайне низкими объемами потребления мебели на одного жителя, большим «отложенным спросом» на мебель, который при планируемом повышении уровня жизни и покупательской способности населения может быть реализован.

На сегодняшний день очень быстро развивается рынок мягкой мебели (с 2002 по 2004 г. доля рынка мягкой мебели в общей структуре мебельного рынка выросла с показателя 8% до 15%). Объем производства мягкой мебели (по всему ассортиментному ряду в целом) в 2004 г. вырос на 25,7% в общих показателях по сравнению с 2003 г.

Производство корпусной мебели (гостиные, спальни, детская и молодежная мебель, прихожие) является самым объемным. По данным исследований, его доля зани-

мает около 50% в общей структуре мебельного рынка. В 2004 г. эксперты обратили внимание на снижение темпов роста продаж на рынке корпусной мебели, ощущается стагнация торговли, связанная с реализацией мебели для гостиных.

Рынок кухонной мебели для российских производителей в 2004 г. особенно не возрос, так как велика конкуренция со стороны западных производителей, доля которых составляет от 50 до 60% (в разных ценовых сегментах).

В структуре рынка бытовой мебели также наметилась тенденция изменения в сторону увеличения доли кухонной, мягкой и детской мебели. Это обусловлено прежде всего тем, что при реальном повышении доходов населения сразу же реализуется накопленный значительный «отложенный спрос», особенно на мебель, которая наиболее интенсивно используется и имеет меньший срок службы — кухонная и мягкая мебель, детская мебель и др. Эта тенденция сохранится и в перспективе.

Рынок офисной мебели за последние годы значительно расширился, как по объемам, так и по ассортименту. Основные сегменты этого рынка — кабинеты руководителя, наборы для рабочих мест служащих всех категорий и отдельные изделия (столы, шкафы, тумбы, кресла и т. д.).

По итогам 2004 г. можно сказать, что рынок офисной мебели имеет положительные

тенденции по темпам роста, его рост составляет около 15–20% в год, но по замечаниям продавцов мебели, серьезная ценовая конкуренция исходит от китайских производителей.

Появление новых мебельных фирм на рынке офисной мебели вполне объяснимо. Данная сфера развивается весьма динамично и успешно, спрос на офисную мебель вполне устойчив и закономерен. Расширяется бизнес, строится коммерческая недвижимость, открываются новые офисы и бизнес-центры, меняют мебель государственные структуры. В связи с этим сложилось устойчивое мнение, что рынок офисной мебели — один из самых доступных и простых. По различным оценкам, порог вхождения на него сравнительно низок: достаточно первоначального капитала в несколько десятков тысяч долларов. Особенно наглядно появление новых фирм в сфере офисной мебели эконом-класса. В этом сегменте демпинговать значительно проще, поскольку крупные компании, давно себя зарекомендовавшие и традиционно удовлетворявшие спрос на экономичную мебель, начали производить более качественную и соответственно более дорогую мебель для персонала и кабинетов руководителя. Но, несмотря на то что «новичков» на рынке офисной мебели появляется довольно много, задавать общий тон и формировать настроение рынка

офисной мебели продолжают компании-лидеры. Низкие цены (единственное достоинство, которое могут предложить «фирмы-однодневки») перестают быть для клиентов самой привлекательной характеристикой мебели. Серьезных покупателей больше интересует качество, гарантии, услуги и репутация компании-производителя и продавца.

Тенденция развития рынка офисной мебели сохранится и на прогнозируемый период. Причинами тому – развитие предприятий малого бизнеса, замена выбывающей мебели (моральное старение и физический износ), большой «отложенный спрос».

Специализированную мебель можно выделить в самостоятельную долевую нишу, которая по оценкам экспертов составляет около 5% мебельного рынка. Наиболее активно растущие направления – это мебель для гостиниц, кафе, ресторанов, досуговых центров, кинотеатров, медицинская мебель, мебель для аптек. Заметим, что, несмотря на рост реализации мебели в 2004 г. (в денежном

выражении), с учетом инфляционных коэффициентов, значительного увеличения объема рынка не случилось.

Сегодня на долю рынка специальной мебели приходится всего **9% реализуемой продукции, но он является перспективным**. Увеличение рынка специальной мебели прогнозируется к 2015 году в объеме 17% от общего объема продаж (рис. 1).

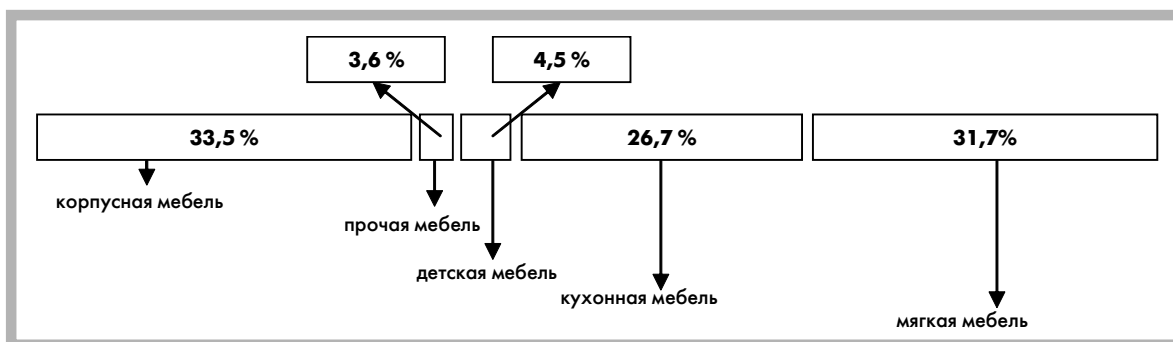
ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ТЕНДЕНЦИИ НА ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ПЕРИОД

- ♦ Существенное повышение платежеспособности экономически активного населения, особенно в развитых и перспективных областях и районах.
- ♦ Создание предпосылок для образования «среднего класса» и, следовательно, для появления стабильной категории потребителей в определенных ценовых диапазонах.
- ♦ Повышение инвестиционной активности импортеров, направленной на вложение средств в производство на территории России.

- ♦ Государственная политика по поддержке отечественного производителя, способствующая расширению и созданию новых производственных мощностей и рабочих мест по производству мебели в регионах России.
- ♦ Диверсификация деятельности мебельных предприятий, конкурирующих в низком и среднем ценовых секторах, направленная на охват всего спектра мебельного рынка.
- ♦ Корпоративное объединение производителей мебели и фирм, возводящих строительные объекты (коттеджи, малоэтажное жилье, элитные квартиры, гостиницы и др.) с целью их оснащения мебелью и предметами интерьера из древесины.
- ♦ Повышение активности курортно-санаторного комплекса и развитие туризма (гостиницы, кафе, рестораны и др.), объектов здравоохранения, образования, культуры – основной группы оптовых покупателей специальной мебели.
- ♦ Возрастание роли взглядов и системы ценностей ны-

Прогноз структуры рынка бытовой мебели в 2015 г.

Рисунок 1



нешнего социально-активного класса населения (молодого поколения) с повышенными требованиями к параметрам качества продукции и услуг, что будет стимулировать сбыт современной качественной продукции как отечественного, так и импортного производства.

- ♦ Образование оптимальных складских запасов с широким ассортиментом продукции для сокращения сроков поставки и тем самым повышения конкурентоспособности. Эта тенденция относится как к импортерам, так и к российским производителям для активизации региональной деятельности.
- ♦ Интенсификация региональной политики операторов на рынке. Главные стратегические интересы – экономически развитые и перспективные области России и стран СНГ.

- ♦ Повышение уровня конкуренции во всех сегментах мебельного рынка и особенно в низко- и среднеценовой его частях.
- ♦ Повышение эффективности рекламной деятельности, необходимость поиска своего фирменного имиджа, ассоциированного с гарантией качества продукции, постановка фирменного менеджмента на всех уровнях (от постановки продукции на производство до ее сбыта).

С учетом вышеизложенных факторов и тенденций, влияющих на развитие рынка мебели в России, разработан прогноз платежеспособного спроса (объемов продаж) мебели на период до 2015 г. По прогнозу, увеличение платежеспособного спроса в долларовом эквиваленте составит по отношению к 2000 г.: 1,22 раза в 2005, 1,9 раза в 2010, 3,0 раза в 2015 году.

Автор:

Дацко Сергей Николаевич, ген. директор ООО «Международный торговый дом – Зеленоград»; зав. кафедрой «Практическое предпринимательство в сфере городской инфраструктуры» Института экономики и управления при Московском институте электронной техники (ТУ – технический университет).

РЫНОК ВОДКИ г. НОВОСИБИРСКА

Цели и задачи исследования

Исследование проводилось в г. Новосибирске в апреле-мае 2005 года.

Цели и задачи исследования были сформулированы следующим образом:

1. Провести ценовую сегментацию рынка водки г. Новосибирска. Выявить стоимость водки среднего ценового сегмента.
2. Выявить наиболее часто приобретаемые марки водки среднего ценового сегмента.
3. Выявить критерии выбора марки водки среднего ценового сегмента покупателем, разницу важности критериев для мужчин и женщин.
4. Определить частоту покупки водки среднего ценового сегмента.
5. Выявить типы торговых точек, в которых осуществляется покупка водки.
6. Определить изменение потребления водки за последние 5–7 лет, а также выявить причины изменения потребления.

Описание выборочной совокупности

В качестве субъекта исследования выступали жители г. Новосибирска, являющиеся потребителями водки среднего ценового сегмента (стандарт), покупающие водку не реже двух раз в год. Количество респондентов составило 330 человек.

Распределение по полу: 70% мужчин и 30% женщин.

Возраст респондентов: 18–55 лет.

Методика проведения исследования

В качестве методов исследования выступали:

1. Телефонный опрос.
2. Экспертный опрос.

На первом этапе были проведены ряд экспертных интервью со специалистами рынка, направленных на решение ряда задач исследования.

Далее проведен телефонный опрос покупателей водки.

Данные, полученные в результате телефонного опроса, обсуждались со специалистами рынка в ходе повторных экспертных интервью.

В качестве экспертов рынка водки выступили:

1. Заместитель директора оптовой компании виноводочных изделий на региональном уровне – «Иподор».
2. Заместитель директора по продажам компании «Иподор».
3. Начальник отдела маркетинга компании ВИНАП.
4. Начальник отдела маркетинга компании «Витта».

ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Согласно данным статистики потребление алкоголя на душу населения в России неуклонно растет. Если в советские вре-

мена существовал 21 завод по производству спиртных напитков, то на сегодняшний день, по оценкам экспертов, их насчитывается более 450. Розничные продажи крепкого алкоголя в России в 2004 г. по сравнению с предыдущим годом увеличились на 1,9%¹. Согласно данным Росстата, в абсолютном алкоголе розничные продажи алкогольных напитков и пива в 2004 г. составили 137,2 млн дал, что на 4,7% больше, чем в предыдущем году. При этом на душу населения в прошлом 2004 году пришлось 9,5 л абсолютного алкоголя, тогда как в 2003 году – 9,1 л.

Структура потребления алкогольных напитков также подверглась значительному изменению за последние 7–10 лет. Если говорить о соотношении потребления сильно- и слабоалкогольных напитков, то, по мнению экспертов, наблюдается смещение в сторону слабоалкогольных, в частности пива. По данным Росстата, в 2004 г. реализация пива росла самыми быстрыми темпами – на 10,8%. В качестве причин такого изменения эксперты практически единогласно называют активную рекламу пива, запрет прямой рекламы водки, а также изменение культурных норм, к примеру, потребление спиртных напитков на улице, сейчас считается «нормальным» явлением, хотя ранее это было неким табу.

¹ Крепкие напитки. Новости. <http://www.alcosoft.ua/article.php?id=1743>, 25.05.2005.

Если же говорить о ценовой структуре то, по мнению экспертов, происходит смещение потребления в сторону более дорогих спиртных напитков: «Люди стали чуть больше зарабатывать и уже не ставят на стол ординарную водку...Изменилось потребление водки в пользу более качественной»². Российский потребитель все больше предпочитает покупать вместо дешевой, небрэндированной продукции дорогие, но более качественные напитки.

Таким образом, несмотря на рост потребления алкоголя в целом, потребление ординарной водки сокращается. Мы решили выяснить, насколько ситуация на потребительском рынке водки Новосибирска отличается от ситуации в стране в целом. Действительно ли покупатель стал больше разбираться в том, что он пьет и «уменьшил градус»?

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ВОДКИ г. НОВОСИБИРСКА

Структура и объем потребления

По данным статистики продажа алкогольных напитков в Новосибирской области выросла с 12 883 тыс. дкл в 2000 году, до 26 981 тыс. дкл в 2004 году³. Однако темпы роста потребления водки росли значительно меньше, нежели потребление пива. Если потребление водки выросло на 30% – с 4 570 тыс. дкл в 2000 году до 5 983 тыс. дкл в 2004,

то потребление пива выросло за 4 года более чем в два с половиной раза – с 7 081 до 19 522 тыс. дкл. Кроме того, согласно данным статистики, в 2005 по сравнению с предыдущим 2004 г. потребление водки снизилось, тогда как потребление пива значительно выросло.

Данные, полученные в ходе опроса жителей г. Новосибирска, также говорят об общем снижении потребления водки (рис. 1). Треть населения отмечает уменьшение потребления данного напитка, тогда как увеличение потребления отметила лишь десятая доля респондентов.

В своем исследовании респондентам, отметившим, что их потребление водки за последние несколько лет сократилось, мы задавали вопрос: «Какие спиртные напитки Вы стали употреблять взамен водки?» Данные нижеприведенной диаграммы подтверждают и мнение экспертов – более 30% опрошенных перешли на пиво (рис. 2).

Основную долю (2/3) покупателей водки средней ценовой категории составляют те потребители, которые покупают водку по праздникам – один раз в два-три месяца и два-три раза в год (рис. 3).

Рисунок 1

Изменение потребления водки за последние 3–5 лет

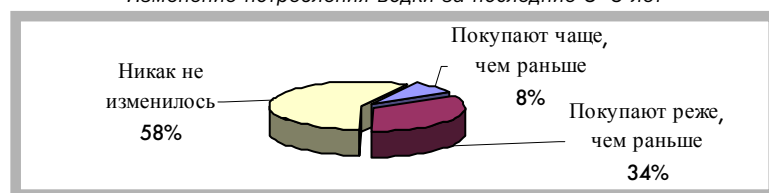


Рисунок 2

Какие спиртные напитки Вы стали употреблять взамен водки?

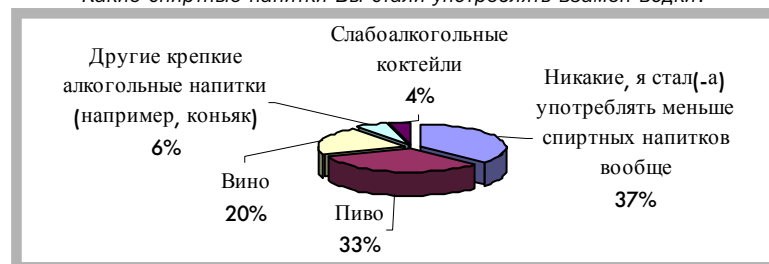
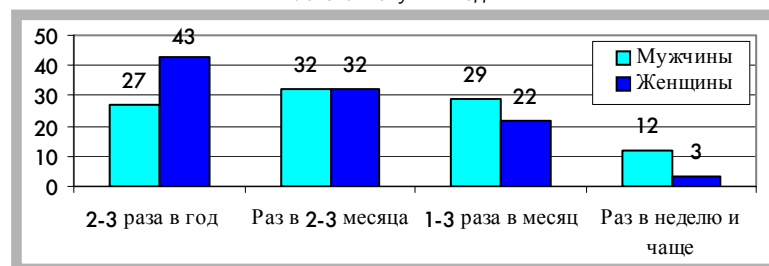


Рисунок 3

Частота покупки водки



² Из интервью с экспертом.

³ Статистический бюллетень по товарам народного потребления. Новосибирск, 2005 г.

Доля тех потребителей, которые употребляют данный напиток по выходным, составляет около 30%.

Наиболее часто употребляемые марки водки

В ходе интервью эксперты выделили следующие ценовые сегменты водки Новосибирского рынка (стоимость за бутылку 0,5 л):

- ♦ Ординарная: до 80 руб.
- ♦ Стандарт: от 80 до 130 руб.
- ♦ Премиум: более 130 руб.
- ♦ Суперпремиум: более 800 руб.

В Новосибирске действуют два завода по производству водки – ОАО ВИНАП, ООО «Витта» (Сибирский бальзам), несколько заводов действуют на территории Новосибирской области. Большинство этих заводов производят ординарную водку, в нижнем ценовом сегменте – до 80–85 рублей. По данным экспертов, водка данного сегмента занимает наибольшую долю рынка новосибирской области. Однако среди марок водки данного класса довольно сложно выделить лидеров,

поскольку, во-первых, марок ординарной водки очень много и они довольно быстро сменяют друг друга, а, во-вторых, для потребителя водки данного сегмента на первое место выходит цена, а далеко не марка водки.

В своем исследовании мы целенаправленно делали акцент на изучение водки класса «стандарт», среднего ценового сегмента – от 80 до 130 руб., поскольку это второй по объему потребления сегмент. Потребители водки класса «стандарт» при выборе данного напитка ориентируются не только на его цену, но и на марку.

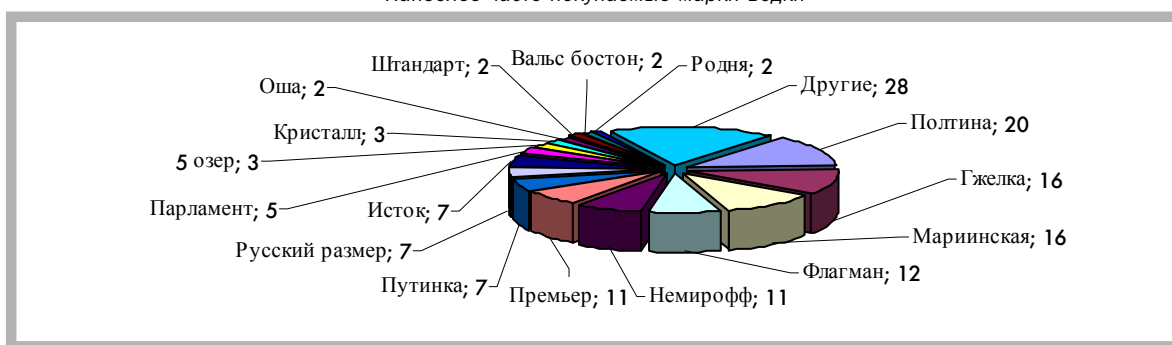
Среди наиболее часто приобретаемых марок водки респонденты выделили следующие: «Гжелка», «Флагман», «Премьер», «Путинка», «Немирофф», «Русский размер» и др. (рис. 4).

Однако на первом месте по популярности – водка «Полтина». Водка данной марки не вписывается по своим ценовым показателям в сегмент «стандарт», средняя стоимость данной водки составляет от 65 до 75 руб. за 0,5 л. При этом

потребители водки среднего ценового сегмента также потребляют водку данной марки. Эксперты дают следующие объяснения сложившейся ситуации. «Полтина» достаточно продаваема за счет интересного оформления и жесткой политики на рынке. Это оригинальная бутылка, колпачок, спирт-люкс и активное продвижение, включая наружную рекламу. При всех этих атрибутах производитель предлагает цену ординарной водки. Потребитель, имея ограничение по финансам, получает водку в оригинальной упаковке, достойного качества. То есть производитель данной марки водки делает акцент на более качественный продукт при ценовой политике сегмента ординарной водки. В качестве еще одного преимущества «Полтины» эксперты отмечают использование своеобразной бутылки, которую трудно подделать т. к. при наличии небольших объемов заказа слишком высока будет ее себестоимость – это одна из причин, вследствие которой «Полтина» не роняет качества в течение длительного периода времени.

Рисунок 4

Наиболее часто покупаемые марки водки



Чуть меньшую по сравнению с «Полтиной», но довольно ощутимую долю среди потребителей занимает водка Мариинского завода (см. рис. 4). По оценкам экспертов, водка данного производителя также скорее относится к ординарной, однако потребители ставят ее на один уровень с марками водки средней ценовой категории. Эксперты отмечают, что Мариинский ЛВЗ начнет терять свои позиции, поскольку продается она в той же ценовой категории что, к примеру, и «Полтина», но уступает по качеству спирта – водки Мариинские производятся на спирте класса экстра, а «Полтина» на спирте класса люкс. Однако водка данного производителя достаточно давно присутствует на рынке и качество Мариинской водки устраивает потребителя, вследствие чего доля водки данного производителя достаточно велика. Довольно интересным фактом стало то, что ни один из респондентов не назвал определенной марки мариинской водки, а лишь производителя.

Среди новосибирских производителей водка класса «стандарт» представлена лишь водкой марки «Премьер» (производства ВИНАП). Остальные производители производят водку класса «ординарная», низшего ценового сегмента.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА МАРКИ ВОДКИ

Как показало исследование, респондентам оказалось достаточно трудно сформулировать определенные критерии, исходя из которых они выбирают ту или иную марку водки, многие ответы схожи по смыслу, хотя и по-разному сформулированы. И все же мы попытались выделить основные из них.

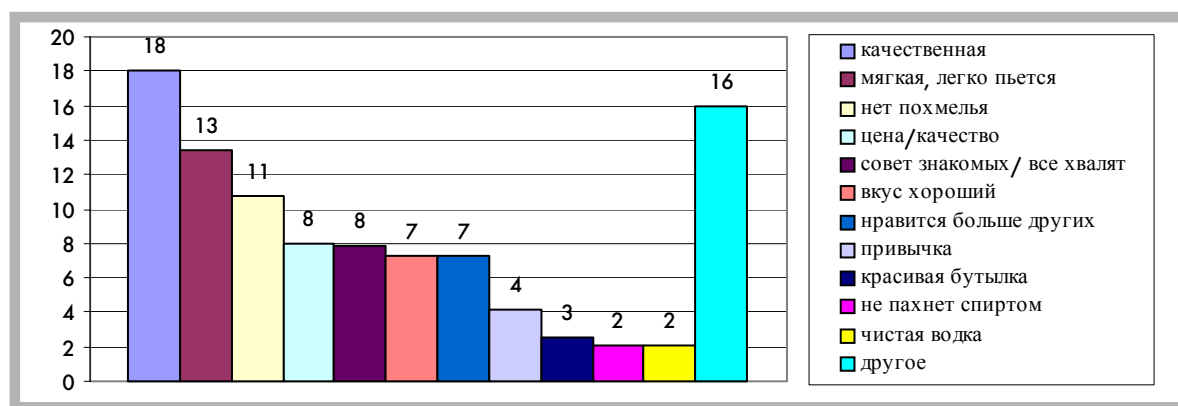
Довольно большую значимость потребители придают качеству употребляемого напитка – 18% респондентов отметили данный критерий. Вариант ответа – «нет похмеля» довольно близок к понятию «качества», многие респонденты называли именно два этих критерия одновременно. По мнению респон-

дентов, именно от качества водки зависит состояние на утро и этот критерий один из самых важных. Довольно близки данным понятиям по смыслу названные респондентами варианты ответов – «чистая, без сивушных масел», «не пахнет спиртом» (рис. 5).

На втором месте по популярности вариант ответа – «мягкая, легко пьется». Этот критерий в последнее время приобретает все большее значение для потребителя. Противоположный ему критерий – «классический водочный вкус» назвал лишь 1% респондентов. По мнению экспертов, в ответ на требования покупателей многие производители отходят от русских традиционных жестких видов водки, которые должны «драть горло» и переходят на производство легко пьющейся за счет разных смягчителей и добавок водки. Среди новосибирских производителей представлены оба вида водки. Так, водка, производимая ООО «Витта» (Сибирский бальзам), немного смягченная по вкусу. Винап

Рисунок 5

Критерии выбора марки водки (%)

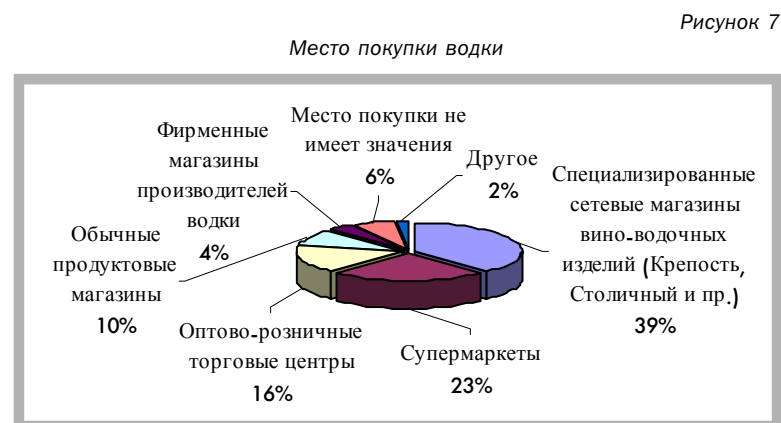
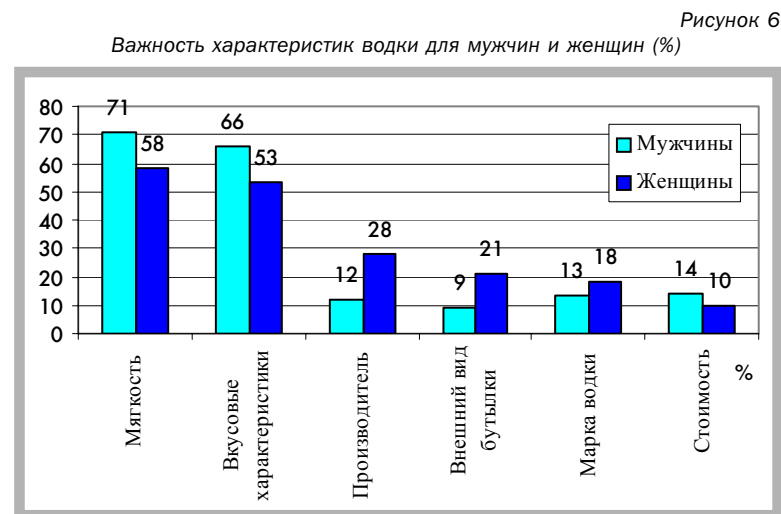


же производит классическую русскую водку без каких-либо добавок, придерживаясь классической рецептуры, винаповская водка несколько жестче, чем у других производителей – ярко выраженный хлебный аромат.

Среди прочих критериев выбора марки водки респондентами были названы: «приемлемое соотношение цены и качества», «совет знакомых», «привычка», «красивая бутылка», «нравится больше других», «вкус», «престижно», «с дозатором» и пр. (см. рис. 5).

Наблюдается разница в значимости характеристик водки для мужчин и женщин (рис. 6).

Большое значение при выборе водки для покупателя имеет опыт предыдущих покупок, причиной чего в первую очередь является большое количество подделок водочных изделий. Покупатель старается приобрести ту марку водки, которую он или кто-либо из его знакомых уже пробовал. В ходе опроса около 60% респондентов отметили, что при выборе водки они ориентируются на личный опыт, 33% ориентируются на советы дру-



зей и знакомых, 5% доверяют советам продавца.

Основным гарантом качества водки для потребителя является производитель. Около 65 процентов потребителей отметили, что в случае приобретения водки плохого качества они перейдут на продукцию другого производителя. Пятая часть опрошенных (20%) отметила, что в таком

случае потеряет доверие к магазину, в котором был приобретен некачественный товар. Среди потребителей существует мнение, что в специализированных сетевых магазинах алкогольной продукции («Крепость», «Столичный» и пр.) существует меньшая вероятность купить недоброкачественный продукт (рис. 7).

ИНФОРМАЦИЯ О ФИРМЕ

«Айкон Маркетинг» работает на рынке с 1999 года.

Маркетинговые и социологические исследования, как под ключ (начиная с составления программы и заканчивая отчетом), так и помощь в сборе данных (полевая часть исследования). Анализ рынка. Исследования потребителей. Оценка эффективности рекламы. Формирование баз данных клиентов/ конкурентов.

630099, Новосибирск, а/я 636;
www.iconmarketing.ru.

ИССЛЕДОВАНИЕ СПРОСА НА УСЛУГИ РЕГИОНАЛЬНОЙ РАДИОСТАНЦИИ «РАДИО СТ» И ОТНОШЕНИЕ К НЕЙ СМОЛЕНСКИХ РАДИОСЛУШАТЕЛЕЙ

Исследования проводились по заказу «Радио СТ».

Менеджмент компании, понимая, что «новое качество» невозможно за счет простого увеличения объема рекламных объявлений, принял важное для себя решение о проведении маркетингового исследования.

1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Проблема

Главная проблема для руководства радиостанции — привлечение рекламодателей и размещение рекламных роликов в нужное время и в нужном месте. Проблема исследования — соответствие предложения рекламодателей возможностям «Радио СТ» по размещению рекламы в «праймтайм» с учетом предпочтений слушателей.

1.2. Цели, задачи, объект и предмет исследования

Цели исследования

1. Определение круга и обобщенных однородных групп слушателей «Радио СТ».

2. Изучение осведомленности слушателей о радиостанции «Радио СТ» и ее передачах в районах области и в городе Смоленске.

3. Выявление отношений слушателей к передачам и рекламе на «Радио СТ».

4. Привлечение новых рекламодателей и сохранение деловых отношений со старыми.

Задачи исследования

1. Проанализировать конкурентные преимущества «Радио СТ» по городу Смоленску и районам области.

2. Проанализировать популярность радиожанров среди слушателей «Радио СТ» по городу и районам области.

3. Дать обобщенный портрет радиослушателя «Радио СТ» и «фотографии» сегментов.

4. Проанализировать отношение к рекламе слушателей «Радио СТ» различных районов области.

5. При проведении исследования способствовать привлечению внимания целевой аудитории радиослушателей и рекламодателей.

Объектом исследования является рынок радиослужб города Смоленска и Смоленской области.

Предметом исследования является спрос различных групп населения на услуги «Радио СТ» и отношение радиослушателей к радиостанции.

1.3. Источники информации и методы ее сбора

Для исследований осуществлялся сбор первичной информации методом опроса респондентов (слушателей радио). Опрос проводился с 12 по 25 сентября 2004 г. в городах Смоленске и Десногорске Смоленской области, а также в Ельнинском, Рославль-

ском, Глинковском, Починковском, Хиславичском, Шумяческом, Руднянском, Демидовском, Духовщинском, Моностырщенском, Красном, Вяземском, Новодугинском и Гагаринском районах.

Обработка полученных данных осуществлена методами экономико-математической статистики.

Для слушателей радио была разработана анкета с использованием структурированных вопросов закрытого типа и определенным форматом ответов. Опрос проводился в разных районах области путем задавания вопросов респондентам интервьюерами. Интервьюировали слушателей радио студенты 5 курса факультета экономики и управления МЭИ (ТУ) филиала в городе Смоленске. Диапазон ответов оценивался по номинальной шкале, что значительно сокращает время опроса и не вызывает раздражения у респондентов.

Вторичная информация получена при беседе с руководителями и сотрудниками «Радио СТ». Так, установлено, что из всех радиостанций, представленных на смоленском рынке информационных услуг («Европа плюс», «Радио Весна», «Радио Максимум», «Радио России», «Хит-ФМ» и др.), «Радио СТ» обладает самым большим числом трансляционных вышек, что позволяет охватить всю территорию Смоленской области, без

использования проводной связи. Желающих разместить свою рекламу на «Радио СТ» достаточно, однако, зарабатывающая деньги на рекламе, компания стремится еще и расширить круг своих слушателей.

1.4. Особенности формирования выборки и ограничения исследования

Выборка является базовым уровнем проводимых исследований. Ошибка выборки, как известно, определена двумя факторами: методами формирования и размером выборки. Поэтому для большой совокупности (жители Смоленска и области) и при ограниченных средствах использовалась многоступенчатая методика формирования репрезентативной выборки. Суть этой методики состоит в поэтапном применении широко известных вероятностных и не вероятностных методов разработки выборочного плана.

Так, на первом этапе применена выборочная решетка, которая накладывалась на карту обследуемой территории, разбивая ее на «гнезда». Затем методом систематической случайности отбирались «гнезда», т. е. районы, в которых предполагается провести опросы. Исследуемые районы неоднородны по плотности населения и возрастной структуре жителей, поэтому решено было их стратифицировать по основному критерию — численность населения. Такое решение обусловлено тем, что в анкету вклю-

чен вопрос о жанровом предпочтении слушателей «Радио СТ», который позволит, конечно, косвенно, но обеспечить, в какой-то мере, соответствие выборки генеральной совокупности по возрастному критерию.

На втором этапе отбор из «стратов» осуществлялся по методу пропорциональной выборки. В данном случае речь идет о пропорции между числом жителей района и числом слушателей, которые случайным образом попадают в выборку.

Объем выборки определен на основе метода доверительных интервалов, позволяющего, исходя из определенных требований к надежности и достоверности результатов, рассчитать минимально необходимое количество респондентов.

Принимая наихудший вариант вариации 50%, точность исследования $e = \pm 3\%$ при уровне доверительности 95%, объем выборки слушателей составил:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,96^2 \cdot 50 \cdot 50}{3^2} = 1067.$$

Всего было опрошено 1 501 человек различных возрастных групп и социальных слоев не только в районных центрах, но и их окрестностях, что позволило повысить точность исследования. Однако увеличение объема выборки не повлияло на ее репрезентативность.

В данном случае ограничения исследования связаны с

формированием представительной выборки. Это обусловлено тем, что во всех районах области опросы проводились на улицах и в основном в рабочее время. Поэтому вероятность встретить и опросить молодых людей, учащихся или пока не работающих, а также служащих, которые обычно имеют одну рабочую смену, больше чем, например, пенсионеров. Учесть отмеченные ограничения позволило использование корректных процедур приведения выборки к репрезентативному виду, а также параллельное проведение телефонных опросов.

2. ОБОБЩЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Анализ предпочтений радиослушателей

Респондентам предлагалось выбрать из 8 смоленских радиостанций, которые осуществляют вещание на территории города и области наиболее предпочтительную. Обобщенные результаты опросов представлены на *рис. 1* и *рис. 2*. Из них видно, что «Радио СТ» не является лидером, однако его слушают около 14% населения Смоленска и области. Причем популярность рассматриваемой радиостанции в области выше — это 17,7% слушателей и третья позиция после лидера — «Русского радио», которое слушают 31,5% и «Весны» с 18,5% слушателей. Примечательно, что на селе «Радио СТ» опережает по рейтингу «Европу +», которая в целом по области

Рисунок 1

Предпочтения радиоаудитории по всей Смоленской области

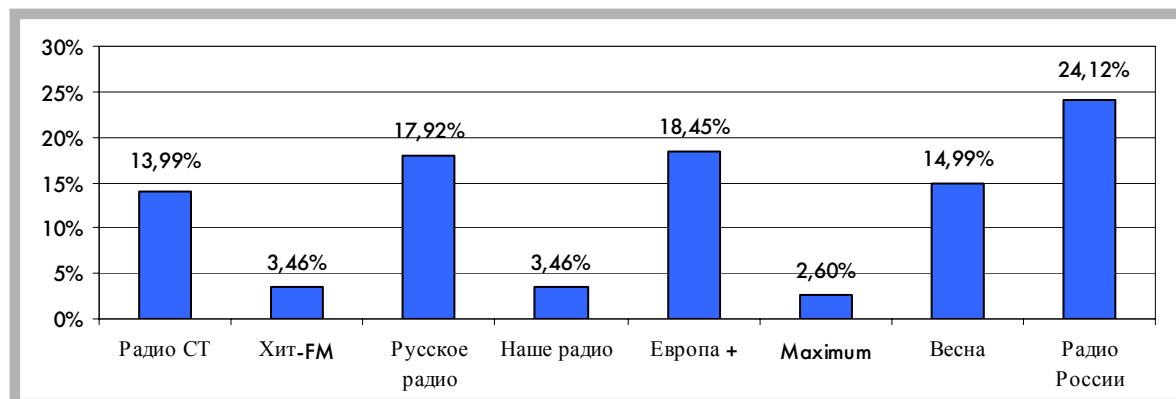
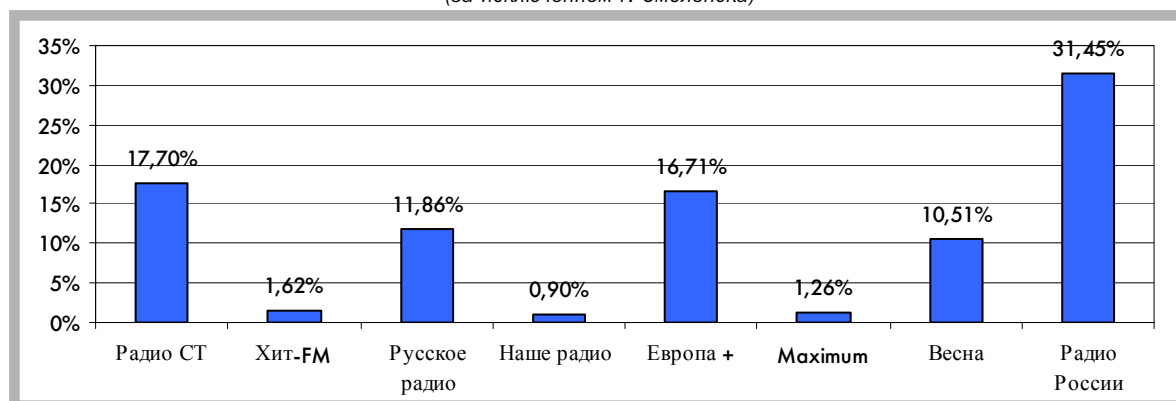


Рисунок 2

Предпочтения радиоаудитории Смоленской области
(за исключением г. Смоленска)

(с учетом Смоленска) находится на второй позиции.

Как показали исследования, самый большой процент слушателей «Радио СТ» проживает в Рославльском районе (85%) и в городе Рославле (79%). Круг слушателей в Рославле представлен: учащимися (73%), служащими (10,8%), безработными (8,1%) и другими группами. Самую многочисленную возрастную группу составляет молодежь от 18 до 25 лет, их 56,8%. Моложе 18 лет — 29,8%. В Рославльском районе круг слушателей представлен: учащимися (45%), служащими (25%),

рабочими (12,5%), безработными (10%) и другими группами. Как и в Рославле здесь преобладает молодежная аудитория.

В городе Вязьме «Радио СТ» слушают 60% респондентов (47,2% — молодежь, 22,2% — рабочие, 16,7% — служащие, 5,6% — предприниматели, столько же — безработные, 2,8% — работники сельского хозяйства и пенсионеры).

В городе энергетиков Десногорске предпочтение «Радио СТ» отдают 32,6% аудитории слушателей, из них 42,2% любителей этой станции составляет молодежь в возрасте от 18 до 25 лет.

В Ельне исследуемую радиостанцию слушают 10,3% жителей, среди них равное количество учащихся, предпринимателей и безработных, а вот в Ельнинском районе у «Радио СТ» слушателей нет.

В городе Глинке у этой радиостанции 7,4% слушателей, в Глинковском районе их 5%, в Рудне — 5,4%. В Починке и Починковском районе предпочтений к «Радио СТ» не выразил никто из опрошенных радиослушателей.

В областном центре «Радио СТ» не пользуется популярностью. Как показали опросы, его слушают всего 3,4% радиоаудитории города Смоленска.

Среди них 66,7% молодежь до 18 лет, 16,7% молодежь от 18 до 25 лет и такой же процент слушателей в возрасте от 45 до 60 лет.

Диаграмма предпочтений радиоаудитории г. Смоленска (рис. 3) демонстрирует самый высокий рейтинг у радиостанций «Русское радио» и «Европа+», что предполагалось до проведения исследований. Однако полной неожиданностью для заказчика оказался результат обработки, подтверждающий, что все остальные радиостанции также более любимы в Смоленске, чем «Радио СТ».

Из тех, кто проживает в Смоленской области и предпо-

чел указанную радиостанцию, 72% слушают ее более одного часа в сутки, 24,2% — от десяти минут до часа и 3,8% менее десяти минут (рис. 4).

2.2. Анализ источников информации о «Радио СТ» и отношений радиослушателей к рекламе на радио

Исследование источников информации о «Радио СТ» (рис. 5), показывает, что большинство респондентов не знают или не могут назвать источник, из которого они услышали о радиостанции. Значительно меньше (8,9%) тех, кто узнал о любимой станции из газет и телевидения.

«Ничего не знаю о названной радиостанции» ответили 49,3% жителей Смоленска, 61% жителей города Ярцево, 30% жителей Рудни, 44,4% — Ельни.

В Рославле, где самая большая аудитория слушателей, 54% городских жителей и 45% жителей района не могут назвать источник информации, из которого они узнали о «Радио СТ», и около 50% слушателей узнали о радиостанции от знакомых. Из газет эту информацию узнали всего 1,6% рославльчан, а по каналам телевидения — 4,8% жителей.

В городе энергетиков Десногорске затрудняются назвать источник информации

Рисунок 3

Предпочтения радиоаудитории г. Смоленска

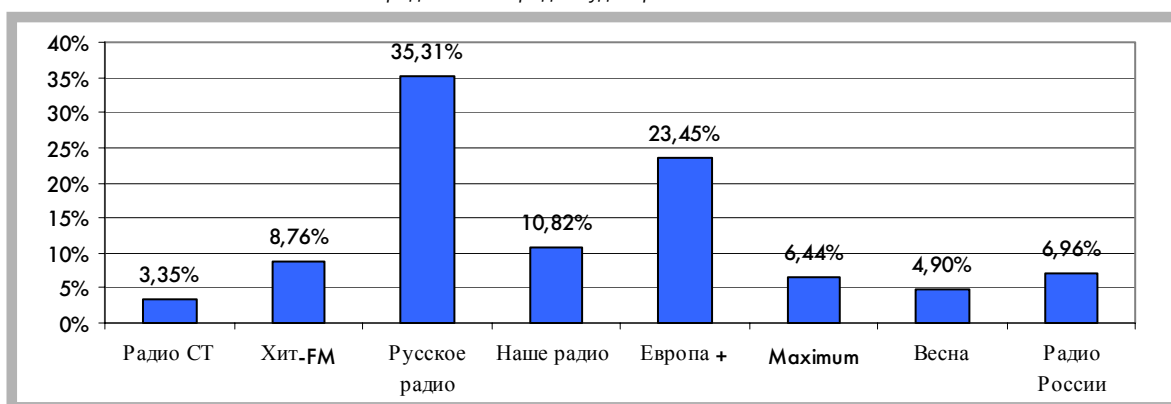


Рисунок 4

Временное распределение радиослушателей Смоленской области

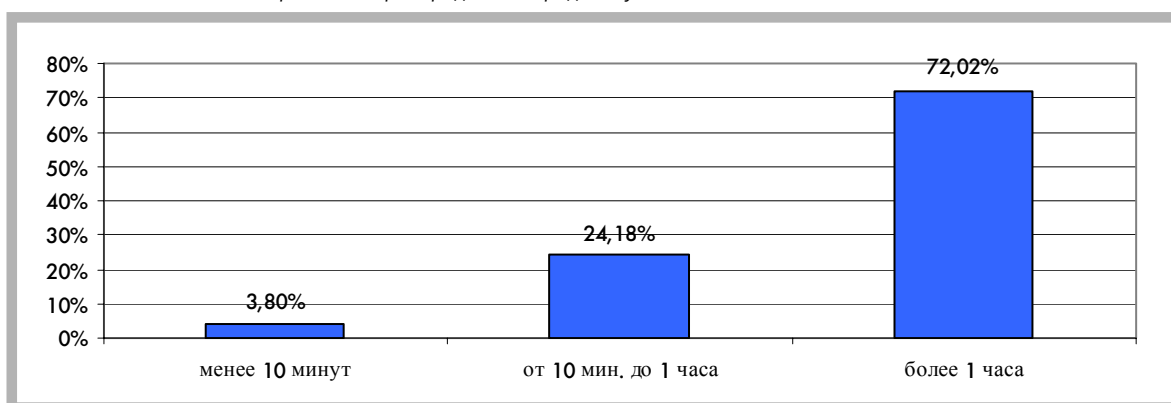
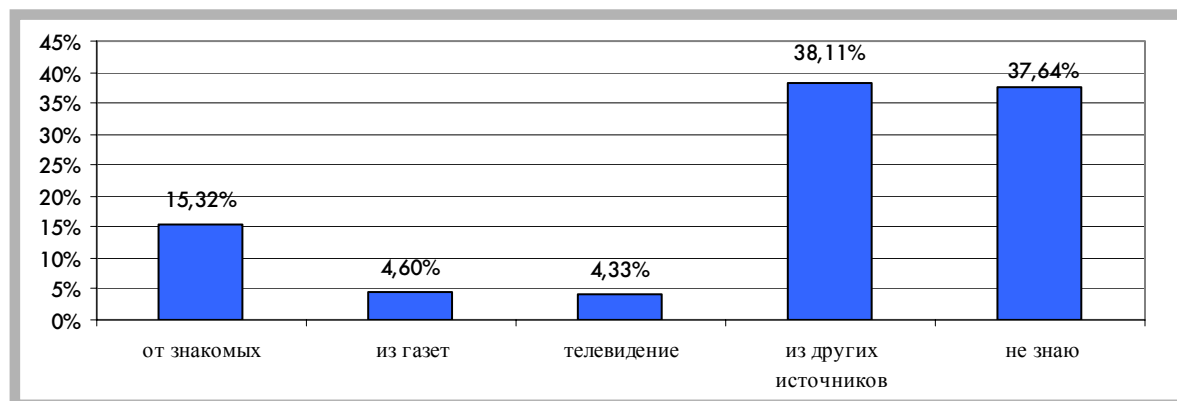


Рисунок 5

Исследование источников информации о «Радио СТ»



64,4% опрошенных, узнали из газет — 0%, по телевизионным каналам — 6,67%. Самый высокий процент тех, кто узнал о «Радио СТ» из газет (12%) проживает в Духовщинском районе, где почитателей компании всего 8%. Самый низкий (0%) зарегистрирован в Ельнинском районе.

Самый высокий процент, узнавших о «Радио СТ» по телевизионным каналам (18,18%), зафиксирован в Починковском районе, где слушателей радиостанции — 2%, а самый низкий (1,6%) в Смоленске.

Исследование отношения радиослушателей к рекламе на «Радио СТ» представлено на диаграмме (рис. 6), из которой видно, что большая часть слушателей (42%) относится к ней нейтрально, и приблизительно равные части респондентов выразили как положительный (31,4%), так и отрицательный (34,1%) настрой, что соответствует нормальному распределению. Самое большее число отрицательно настроенных проживает в областном центре, са-

Рисунок 6

Отношение радиослушателей к рекламе на «Радио СТ»

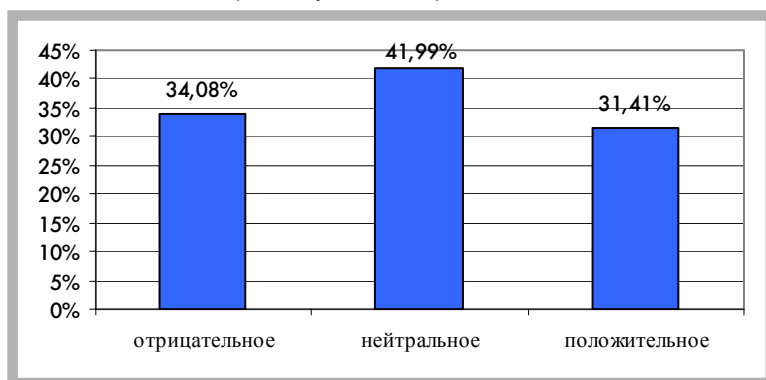
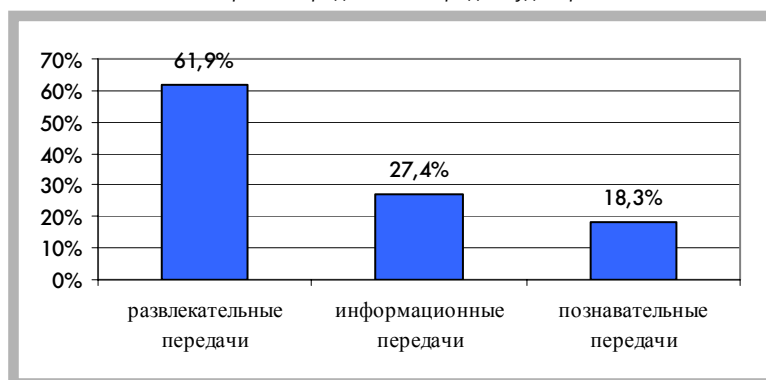


Рисунок 7

Жанровое предпочтение радиоаудитории



мое маленькое — в Починковском районе.

Результаты исследования жанрового предпочтения радиоаудитории представлены на рис. 7. Из диаграммы видно, что самый большой процент слушателей (61,9%) предпочи-

тают развлекательные передачи. Следующие по рейтингу — информационные (27,4% слушателей) и затем познавательные (18,3% слушателей).

В Рославле и районе, где число слушателей «Радио СТ» са-

мое большое, жанровое предпочтение выглядит следующим образом: в городе 83,7%, в районе 65,4% — предпочитают развлекательный жанр; информационный — 11,6% в городе и 15,4% в районе; познавательный жанр предпочитают по 4,7% тех и других.

2.3. Портрет радиослушателя «Радио СТ»

В результате проведенного исследования были получены распределения, представленные на рис. 8, 9, 10.

Анализ распределений позволяет описать обобщенный

портрет радиослушателей, который весьма не однороден и охватывает все возрастные группы рабочих и служащих, предпринимателей, пенсионеров, учащихся и неработающих жителей Смоленска и Смоленской области. Мужчин среди слушателей «Радио СТ»

Рисунок 8

Распределение радиослушателей «Радио СТ» по возрасту

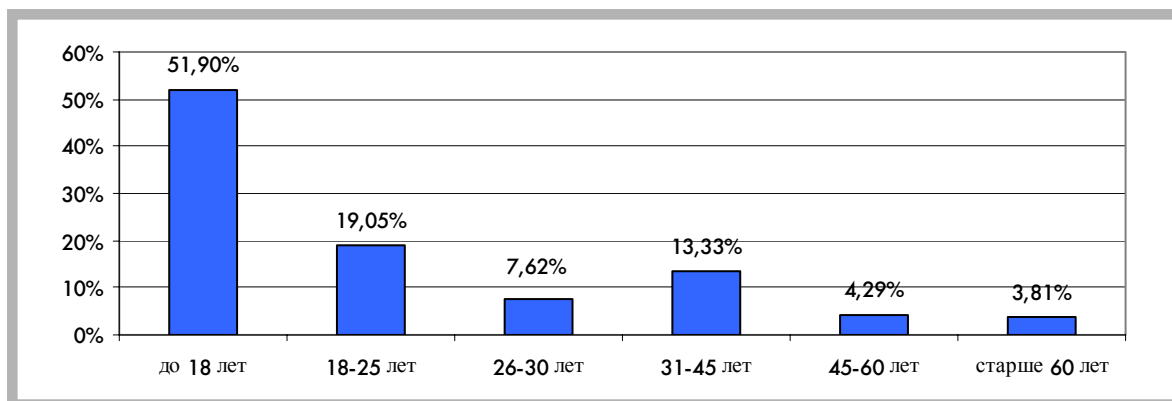


Рисунок 9

Распределение радиослушателей «Радио СТ» по роду деятельности

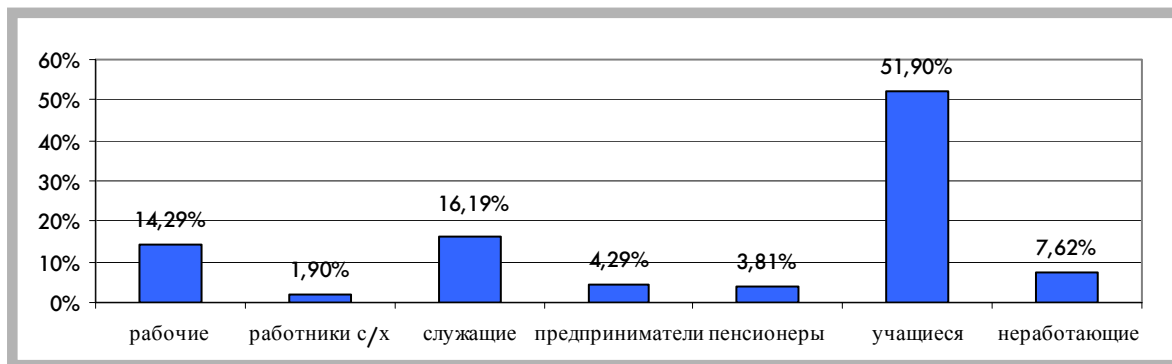
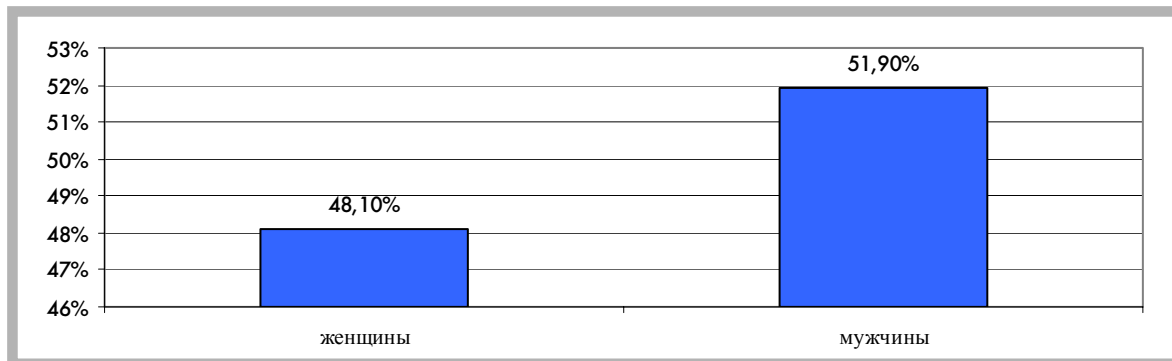


Рисунок 10

Распределение радиослушателей «Радио СТ» по половому признаку



на 4% больше, чем женщин. Доминирует группа учащихся в возрасте до 18 лет, их 52%. Молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет представлены 19,1%.

ВЫВОДЫ

«Радио СТ» занимает одно из лидирующих по сравнению с другими, предложенными в анкете, радиостанциями в Вязьме, Рославле, Рославльском районе, Десногорске и Монастырщине. В этих районах, как выяснилось в результате исследования, установлены самые мощные трансляционные вышки, обеспечивающие отличительное преимущество в качестве трансляции по сравнению с конкурентами. Однако относительно низкая осведомленность потенциальных радиослушателей и отсутствие стратегии продвижения не позволяют компании вырваться в абсолютные лидеры в молодежных сегментах даже в этих районах. В областном центре эта радиостанция не пользуется популярностью вообще.

Выделяются две возрастные группы и, соответственно, социальная категория — учащиеся, а также большой процент служащих. Подавляющее большинство из них слушают радио более часа в день. Узнают о радиостанции преимущественно от знакомых. В районах, где у «Радио СТ» низкий рейтинг, большая часть опрошенных просто ничего о нем не знает. Совершенно очевидно, что радиостанция плохо рекламирует себя в СМИ. Поэтому обнару-

жены районы, в которых о «Радио СТ» не слышали вообще.

Как показали опросы, отношение к рекламе мало зависит от радиостанции, однако в процессе беседы некоторые респонденты называли радиостанции, которые, по их мнению, злоупотребляют «двигателем торговли». «Радио СТ» в этот список не попадает. Большинство слушателей относятся к рекламе нейтрально, а в целом распределение отношения радиослушателей к рекламе соответствует «нормальному». Это означает, что «Радио СТ» рекламой не перегружено. Чувствительность аудитории к рекламе может быть еще ниже, если обращение будет ориентировано на целевой сегмент. Поэтому при установлении отношений с рекламодателями менеджменту компании необходимо учитывать интересы своих радиослушателей.

Рейтинг радиожанров показывает, что безусловным лидером является развлекательный, затем информационный и познавательный. Отступая от анкеты, многие респонденты выражали свое мнение приблизительно так: «Радио слушаю во время работы, музыка придает силы, всегда хочу быть в курсе всех новостей, а познавать на слух трудно и быстро забывается».

Абсолютным лидером на Смоленщине является «Русское радио», но есть районы, где лидируют такие радиостанции, как «Европа плюс», «Наше радио», «Хит ФМ». Все эти радиостанции находятся

на частоте в диапазоне от 102 до 106 МГц и это дает им определенное преимущество, т. к. этот диапазон очень популярен среди радиослушателей.

«Радио СТ» находится на частоте гораздо ниже, где обычно не ведут поиск радиослушатели, поэтому рассчитывать на случайных посетителей не приходится. Выяснилось также, что некоторые приемники и автомагнитолы не берут эту частоту. Эти важные факты подтверждают необходимость более решительных действий по продвижению компании на рынке.

Результаты исследований могут быть важны не только для «Радио СТ», но и любой радиостанции в Смоленске и за пределами региона.

Авторы:

Пыхтина Ирина Николаевна, к.т.н. доцент кафедры «Менеджмент» МЭИ (технический университет) филиал в Смоленске.

Дли Максим Иосифович, д.т.н. профессор кафедры «Менеджмент» МЭИ (технический университет) филиал в Смоленске.

Адрес СФМЭИ:

214013, г. Смоленск, Энергетический проезд, д.1,
e-mail:mdli@sci.smolensk.ru;
feu@sci.smolensk.ru.

ПЕРВЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ ФОРУМ МАРКЕТОЛОГОВ

13 июля в Центре Международной торговли завершился Первый Евразийский Форум маркетологов. Форум проводился по инициативе Гильдии маркетологов России и Российской Ассоциации маркетинга при поддержке ведущих институтов маркетинговых услуг стран Европы и Азии.

Цели Форума:

- ♦ Определить перспективы маркетинговых услуг на Евразийском пространстве.
- ♦ Выявить основные проблемы и зафиксировать успехи специалистов в области маркетинга в Евразии.
- ♦ Наладить постоянный обмен информацией и технологиями работы.

Основной особенностью Форума была его практическая направленность. Только реальные проекты, возможности и результаты – практический опыт, которым все участники Форума были готовы делиться друг с другом.

Форум продемонстрировал успешность использования технологий маркетинга в решении многих задач не только бизнеса, но и государственных структур.

У участников была возможность обсудить вопросы реализации маркетинговых проектов, узнать последние тенденции и новые технологии в сфере маркетинга, наладить непосредственный контакт и установить прямые связи с производителями и поставщиками услуг или оборудования, исследователями, консультантами и экспертами,

познакомиться с уникальными кейсами в различных областях маркетинга.

В рамках Форума проходили пленарные заседания и круглые столы, модераторами которых стали признанные эксперты в сфере маркетинга и PR.

В первый день работы Форума на пленарном заседании участники приветствовал председатель комитета ТПП РФ по развитию потребительского рынка **Александр Борисов**. В своем докладе он остановился на состоянии и перспективах развития потребительского рынка в России. Тему продолжил доклад Генерального директора Украинской Ассоциации Маркетинга **Ирины Лылык** «Развитие потребительских рынков в Украине в 2000–2004 гг. и тенденции на рынке маркетинговых исследований»; Член Гильдии Маркетологов, президент компании «Бриф» (Казахстан) **Александр Рузанов** рассказал собравшимся о развитии потребительских рынков в Казахстане в 2000–2004 гг.

Президент Гильдии Маркетологов **Игорь Березин** в докладе «Итоги развития потребительских рынков в России в 2000–2004 гг.» привел следующие данные.

Валовой продукт России с 2000 по 2004 г. номинально вырос более чем в два раза с 7 до 17 трлн рублей (с 250 до 580 млрд долларов). Официальные оценки совокупных денежных доходов населения

выросли почти в три раза – с 3,75 до 11 трлн рублей (со 130 до 375 млрд долларов). В три раза выросла номинальная заработная плата, которую российское статистическое ведомство (ФСГС) в состоянии увидеть и оценить. Экспертные оценки показывают, что денежные доходы населения еще выше – 425–450 млрд долларов в 2004 г. Расхождение между официальными и экспертными оценками уровня денежных доходов населения за эти четыре года снизилось с 40 до 17%. Совокупная емкость потребительских рынков в России возросла со 150 млрд долларов в 2000 г. до 375 млрд в 2004 г.

Емкость российского рынка недвижимости в будущем году может превысить 100 млрд долл. На одежду и обувь россияне могут потратить в 2006 г. до 40 млрд долларов, на новые автомобили – до 30 млрд долл., на туризм и отдых – до 25 млрд, на мобильную связь – до 12 млрд, на образование – до 10 млрд долл.

Цифры, представленные И. Березиным, позиционируют Россию, как динамично развивающийся рынок.

В связи с ростом количества российских брендов Гильдия Маркетологов выступила с инициативой проведения их независимой внешней оценки. Ее цель – повышение капитализации и инвестиционной привлекательности компаний, владеющих ими. Предполагается, что уже в первый год придется оценить не менее 100 брендов.

Вторую часть пленарного заседания открыл доклад эксперта «РосБизнесКонсалтинга», начальника отдела потребительских рынков РИА «РБК» **Надежды Герашенко**. Она рассказала о динамике развития потребительских рынков в государствах Евразии в 2000–2004 гг.

Пленарное заседание второго дня Форума было посвящено вопросу развития рынков маркетинговых услуг в странах Евразии в 2000–2004 гг.

Руководитель отдела маркетинга, заместитель директора исследовательского управления «РОМИР Мониторинг», координатор цеха «Исследования» Гильдии Маркетологов **Виктор Пратусевич** выступил с докладом «Состояние рынка исследовательских услуг в странах Евразии». Продолжил заседание Генеральный директор Центра бизнес-информации, социологических и маркетинговых исследований *BISAM Central Asia* **Леонид Гуревич**, который рассказал об особенностях планирования и реализации исследовательских проектов в странах Центральной Азии.

В рамках Форума проводились круглые столы, затрагивающие самые разные аспекты маркетинга и маркетинговых коммуникаций. Вот некоторые из них: «**Маркетинг в государственном управлении: регион, страна, город**» (модераторы: зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской Академии

государственной службы при Президенте РФ, научный руководитель Гильдии Маркетологов **Александр Панкрухин**, доктор экономических наук, профессор РАГС при Президенте РФ, член Гильдии Маркетологов **Тамара Орлова**), «**Проблемы и успехи подготовки специалистов по маркетингу**» (модераторы: директор центра маркетинга и информационного менеджмента РГГУ **Дмитрий Шевченко**, профессор кафедры маркетинга РЭА им. Плеханова **Валерий Никишкин**), «**Продвижение континентальных брендов на локальных рынках**» (модератор: со-директор *Capital Research Group*, член Совета Гильдии Маркетологов **Николас Коро**), «**Формирование имиджа компаний и брендов**» (модератор: Член Гильдии Маркетологов, пресс-секретарь ЗАО «Атомстройэкспорт», руководитель PR-агентства «Персона PRO» **Ирина Есипова**), «**Практическое руководство по повышению прибыльности предприятий среднего бизнеса на основе маркетинга**» (модератор: заместитель исполнительного директора Российской Ассоциации Маркетинга **Игорь Цыкунов**).

Технической организацией Евразийского Форума маркетологов занималась компания *Event-marketing* (www.event-marketing.ru).

Поддержку Форуму оказывало PR-агентство «Персона PRO».

Агентство «РосБизнесКонсалтинг» выступило генеральным информационным партнером Форума.

В числе информационных партнеров ЕАФМ – журналы «Индустрия рекламы», «Маркетолог», *Identity*, «Экономические стратегии», «Маркетинг в России и за рубежом», «Практический маркетинг», информационные порталы Маркетинг ПРО, begin.ru, и другие СМИ.

Официальными партнерами Форума выступили РАМ, РАСО, АКАР, РАМУ, ТПП, Украинская ассоциация маркетинга, Гильдии маркетологов Украины, Белоруссии, Казахстана, российские маркетинговые и PR-компании.

Официальным спонсором Евразийского Форума маркетологов выступила компания *Profi-TV* (<http://www.profitv.ru>).

Поддержку Форуму оказали компании:

Sunbox (www.sunbox.ru);

Displaymusic.ru (displaymusic.ru);

NEIMS (www.neims.biz);

Alt vision design

(www.altvisiondesign.com/ru);

DEM Group (www.dem-group.ru);

ТД *Arber* (www.arber.com.ua).

Дополнительная информация о Евразийском Форуме маркетологов – на сайте Форума www.eamf.biz.

6-й ЦИКЛ АВТОРСКИХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ДИСКУССИОННЫХ СЕМИНАРОВ ПО МАРКЕТИНГУ

ПРОГРАММА ЦИКЛА СЕМИНАРОВ

Дата	Название семинара	Автор
16–17 сентября	Как правильно провести исследование рынка. План исследований рынка для Вашей компании на 2006 год	Игорь Березин
23–24 сентября	Организация работы службы маркетинга	Андрей Голиней
30 сентября – 1 октября	Маркетинговый анализ	Игорь Березин
7–8 октября	Эффективное управление цепью поставок как основа успешного торгового маркетинга	Вадим Ширяев
14–15 октября	Товарная и ассортиментная политика	Игорь Березин
15–16 октября	PR: управление коммуникацией в конфликте	Борис Еремин
21–22 октября	Брэндархитектура: создание и коррекция брэнда	Николас Коро
22–23 октября	Как развиваться в эпоху глобальной конкуренции. Рецепт рыночного лидерства от компании Джека Траута	Алексей Сухенко
24–25 октября	CRM: построение устойчивых отношений с клиентами	Михаил Самохин
28–29 октября	Управление сбытом	Андрей Голиней
29–30 октября	Совершенствование навыков модераторов фокус-групп	Юлия Баскина, Виктор Пратусевич
31 октября – 1 ноября	Маркетинг услуг: как привлечь и удержать потребителя	Владимир Кеворков
11–12 ноября	Мерчандайзинг как средство увеличения прибыли	Вадим Ширяев
18–19 ноября	Практический маркетинг для руководителя	Андрей Ренард
21–22 ноября	Интегрированные маркетинговые коммуникации	Юлия Дидыченко
25–26 ноября	Интегрированный брэндинг: путь к доминированию на рынке	Екатерина Дворникова
28–29 ноября	Промышленный маркетинг	Леонид Иванов
2–3 декабря	Увеличение продаж и стимулирование сбыта. Разработка РЕАЛЬНОЙ BTL кампании	Вадим Ширяев
9–10 декабря	Интегрированные TTL (ATL+BTL) программы как комплексный подход к продвижению на рынке	Вадим Ширяев
10–11 декабря	PR в системе стратегического управления	Борис Еремин
16–17 декабря	Маркетинговые стратегии	Александр Панкрухин
22–23 декабря	Ценообразование как инструмент управления продажами и прибылью	Игорь Липсиц

УЧАСТИЕ В НАШИХ СЕМИНАРАХ ДАЕТ ВАМ:

- Шанс проконсультироваться с известными экспертами по маркетингу.
- Возможность системно повысить свой профессиональный уровень – семинары выстроены в единый цикл.

По сути, мы предлагаем прослушать курс МВА по маркетингу без непрофильных предметов.

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ ВЫ ПОЛУЧИТЕ:

- Практическую информацию и ответы на вопросы по проблемам Вашего бизнеса .
- Уникальные методические материалы семинаров.
- Свидетельство Академии Маркетинга и Гильдии Маркетологов
(в случае участия в любых 5 семинарах – Диплом).

Стоимость участия в семинаре составляет 11 900 руб. с учетом НДС
(стоимость обедов и кофе-брейков включена).

Программы семинаров, условия участия и отзывы участников предыдущих семинаров представлены на сайтах компании **«Максимаркетинг»** www.maximarketing.ru и **Гильдии Маркетологов** www.marketologi.ru

Для регистрации заявок на участие в семинарах обращайтесь,
пожалуйста, в компанию «Максимаркетинг»:

Ирина Андреева, начальник отдела бизнес-образования — e-mail: andreeva@maximarketing.ru;
тел./факс: (095) 232-0018, 234-3800.

13-я международная специализированная выставка



РЕКЛАМА РАБОТАЕТ!

РЕКЛАМА

2005

31 ОКТЯБРЯ - 4 НОЯБРЯ

www.reklama-expo.ru



ЗАО "Экспоцентр"

123100, Россия, Москва,
Краснопресненская наб., 14,
"Реклама-2005"

Тел. : (095) 255-26-76, 255-37-59

Факс : (095) 205-60-55, 256-50-17

E-mail : es@expocentr.ru

Интернет: www.expocentr.ru

ОРГАНИЗАТОРЫ:



ЭКСПОЦЕНТР



Национальная
рекламная
ассоциация

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:

**Россия, Москва,
Выставочный комплекс
ЗАО «ЭКСПОЦЕНТР»
на Красной Пресне**



ТПП РФ

