

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 130 (12. 2007)

Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ

В. Бондаренко

Методические подходы к определению лояльности
внутрифирменного персонала в рамках внутреннего маркетинга 2

Т. Баева

Ритейл: через тернии в регионы 6

С. Гуляев, А. Гвозденко, М. Новак

Ритейл: война «миров» 9

Т. Овчинникова, М Попов

Модели конкурентоспособности предприятий
Воронежской области 16

В. Ердакова, В. Позняковский

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений
кремов для лица 22

Гильдия маркетологов. Итоги опроса-2007 27

Конференция: «HR-брендинг. Как создать сильный
HR-бренд для привлечения лучших?» 31

Конференция: Клиентоориентированность компании 32

Ф. Морген

Сколько реально листов в рулоне... 33

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

Никишкин Валерий Викторович, к. э. н., профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;

Панкрухин Александр Павлович, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;

Парамонова Татьяна Николаевна, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;

Платонова Наталья Алексеевна, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.

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:
(499) 168 3093, (495) 956 7027
E-mail: info@bci-marketing.ru
http://www.bci-marketing.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.

Тираж 900 экз.

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»
Альтернативная подписка:
Агентство «Интер-почта»:
тел.: (495) 925 1606

Оформить подписку
можно также через редакцию.

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

Виктория БОНДАРЕНКО

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА



Бондаренко Виктория Андреевна,
к. э. н., ст. преподаватель кафедры
Маркетинга и рекламы Ростовского
государственного экономического
университета РИНХ

В промышленно развитых странах все без исключения фирмы и корпорации активно используют маркетинговые технологии для удержания своих рыночных сегментов и расширения своей экспансии на рынки. Расходы на маркетинг могут достигать до 26% от совокупного бюджета реализуемого проекта. Маркетинговые отделы ведущих корпораций укомплектовываются квалифицированными специалистами. Тем не менее практика реального бизнеса демонстрирует многочисленные примеры успешного развития одних

корпораций и постепенного свертывания деятельности других. Причины подобных изменений рыночной динамики неочевидны. Классическим примером данного тезиса является рыночная ситуация с компаниями «Бургер Кинг» и «Мак-Доналдс». Та и другая компании функционировали в отрасли фаст-фуда. Причем большинству специалистов позиции «Бургер Кинга» казались более предпочтительными, так как эта компания располагала большими финансовыми резервами, имела большой оборот и распо-

лагала более развитой инфраструктурой питания. Однако в борьбе за первое место победил «Мак-Доналдс», а «Бургер Кинг» подвергся разделу и распродаже по частям. Некоторые школы маркетологов (Э. Райс, Дж. Траут) объясняют поражение «Бургер Кинга» неверным сегментированием и излишней размытостью достигаемых целей. Такое же объяснение они дают серии банкротств таких крупных компаний, как «Трансамерикэн», «Федерал экспресс» и «Эвереди»¹. Трудно представить себе, что компании, обладающие многомиллиардным бюджетом, наняли бы к себе в маркетинговые отделы специалистов, не способных к действиям, рекомендованным цитируемыми авторами. Вероятно, причина подобных рыночных трансформаций, приведших указанные компании к краху или финансовым потерям, не только или не столько в этом. Действительно, непротиворечивым является объяснение о недостаточной активности персонала этих компаний. В этот термин мы включаем и такие статьи, как: избыточные расходы на персонал, неэффективное использование финансовых средств для стимулирования персонала и т. д. В какой-то степени сходных взглядов на данную проблему придерживаются сторонники развития направления внутреннего маркетинга².

¹ Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. – М., 2005. – С. 94 – 97.

² Рафик М., Ахмет П., Парасураман А., Берри Л., Фореман С., Мани А., Лингс Й. и другие.

Общим тезисом, резюмирующим различные подходы указанных авторов, является тот, что по отношению к собственному персоналу должны применяться такие же механизмы построения программ лояльности, как и для клиентов организаций. По их мнению, персонал также должен рассматриваться как своего рода внутренние клиенты компании. Такие действия должны уменьшить общие расходы на содержание персонала при одновременном повышении эффективности его использования. Такой подход позволяет широко использовать накопленный опыт организации персонала, начиная от концепции неотейлоризма до ситуационизма, включая разнообразные партиципативные системы управления. Однако во всех указанных системах управления и концепциях внутреннего маркетинга ключевым звеном является обеспечение лояльности собственного персонала к организации — работодателю. Вопрос этот приобретает большое значение, особенно в последние десятилетия. Объяснение этому может быть найдено в общем изменении морали жителей промышленно развитых стран, особенно в больших городах. Стали формальными и декларируемыми на бумаге религиозные принципы поведения. Эта данность касается практически всех конфессий. Участились случаи немотивированного девиантного и даже деструктивного поведения внешне благополучных и часто хорошо оплачиваемых ра-

ботников. Будучи уверенными в своей безнаказанности, официанты загрязняют пищу, IT-менеджеры запускают системные вирусы, парализующие деятельность не только чужих, но и собственной компании и т. д. То есть становится важным обеспечение элементарной лояльности к собственной организации. Мы убеждены, что именно позиция нелояльного персонала определила и определяет провалы и рыночные потери многих компаний. В связи с этим имеет значение разработка методического подхода по определению уровня лояльности. Данный подход должен быть пригоден для определения общей лояльности любого коллектива, независимо от его размеров и сферы приложения деятельности.

Эта методика может и должна действовать в реальных условиях рыночной практики, а не являться в чистом виде проектом кабинетных исследований. В этом случае она может являться частью реализации маркетинговой стратегии фирмы и финансироваться в рамках бюджета этой стратегии. В качестве демонстрации примем условия реализации какой-либо абстрактной фирмой собственной маркетинговой стратегии с одновременным обеспечением лояльности собственного персонала и перманентным определением уровня этой лояльности.

Данный персонал для эффективной реализации указанной стратегии должен находиться

в нужном количестве, локализоваться в определенном необходимом месте, обладать достаточной и необходимой для реализации конкретной задачи квалификацией (не ниже и не выше). Особенно важным при этом является правильное, ориентированное на вариативность рыночных конъюнктур, руководство персоналом (адаптивный маркетинг-менеджмент).

Реализация различных адаптивных концепций маркетинг-менеджмента опирается на так называемый внутренний маркетинг, теоретические аспекты применения которого были отмечены нами ранее. Ключевым звеном эффективного применения внутреннего маркетинга является обеспечение лояльности собственного персонала. Нелояльное отношение внутрифирменного персонала способно торпедировать осуществление любой маркетинговой стратегии. Следует отметить, что, помимо прямого и скрытого саботажа, присутствует так называемая работа по инструкции, когда нелояльный работник формально выполняет все прописанные должностные требования. Но так как любой трудовой процесс, не могущий быть сведенным к пошаговым алгоритмам и простейшим операциям, предполагает минимальное творчество в исполнении инструкций, то такая деятельность также является разновидностью скрытого саботажа и даже присутствует как средство профсоюзной тактики (например, в итальянском рабочем движении).

Кроме того, необходимо учитывать, что коллектив или отдельный работник может любить свою работу, но находиться в конфликте с коллективом, либо работника устраивает коллектив, но не устраивает размер социального пакета, или ему могут нравиться коллектив и характер собственной деятельности, но не нравится стиль руководства или конкретный руководитель (возможно, по личным мотивам). Кроме того, имеет большое значение степень энтузиазма работников, которая также различна по базовым условиям психологического портрета сотрудников. Кто-то способен трудиться сверхурочно без дополнительной оплаты, или без оплаты вовсе. Кто-то — только при условии регулярной оплаты и премиальных выплат, причем в специально созданных условиях. Некоторые работники и коллективы способны выполнять свои трудовые обязательства только при условии наличия полного социального пакета, в противном случае они легко склоняются к саботажу.

Переплетения всех этих факторов в различных степенях проявления могут определять совокупную лояльность отдельного работника, трудового коллектива или организации в целом. Мы предлагаем для комплексного определения уровня лояльности отдельных работников и коллективов учитывать все описанные выше факторы, способные повлиять на лояльность. Для этого мы каждому значимому фактору, способному повлиять

на лояльность, присвоили символ, а также некоторый интервал, в котором эта лояльность может существовать и меняться от максимального проявления до минимального и наоборот.

Таким образом, при редукции можно лояльность каждого отдельного работника или трудового коллектива оценить по предлагаемой нами формуле:

$$L_{max} = I_{max1} + I_{max2} + I_{max3},$$

где

L_{max} — максимально возможная лояльность персонала по выделенным трем ступеням (к коллегам по работе, руководству и организации, трудовой деятельности в целом);

I_{max1} — максимально возможная лояльность персонала к коллегам по работе;

I_{max2} — максимально возможная лояльность персонала к руководству компании;

I_{max3} — максимально возможная лояльность персонала к организации в целом и трудовой деятельности в ее рамках.

Однако различается и степень проявления лояльности персонала в каждом конкретном случае:

«*Sab*» (*sabotage*) — означает степень отсутствия лояльности, т.е. явный или скрытый саботаж (балл — 0);

«*FW*» (*formal work*) — означает наличие формальной лояльности, т.е. трудовая деятельность строго по инструкции (балл — 1);

«*TL*» (*this level*) — наличествует лояльность в пределах выполняемого уровня работы; при этом работник или коллектив не готов выполнять этот же объем рабо-

ты со сниженной оплатой или без оплаты (балл — 2);

«*WP*» (*without paying*) — отмечается наивысшая лояльность, когда работник или трудовой коллектив готовы идти на различные жертвы ради своей фирмы (работать сверхурочно, без оплаты, трудового отпуска) (балл — 3).

При этом мы выделяем три фактора проявления лояльности внутрифирменного персонала по каждой ступени.

Так, фактор лояльность работника по отношению к коллегам по работе мы предлагаем измерять по следующим критериям: 1. (*S1*) готовность замещать коллегу бесплатно (3); 2. (*S2*) готовность замещать коллегу за равную оплату (2); 3. (*S3*) готовность замещать за гораздо более высокую оплату или отказ от замещения (1).

Фактор лояльности к руководству мы предлагаем измерять по следующим проявлениям: 1. (*M1*) готовность выполнять любые распоряжения руководства без объяснения причин (3); 2. (*M2*) готовность выполнять распоряжения руководства после убеждения в полезности тех или иных мер (2); 3. (*M3*) распоряжения руководства выполняются только в случае их полного соответствия инструкциям (1).

Фактор лояльности персонала к учреждению мы оцениваем по следующим аспектам: 1. (*O1*) готовность выполнять свою работу в любых условиях (3); (*O2*) готовность выполнять свою работу в условиях определенного комфорта (2); (*O3*) готов-

Таблица

Матрица QPLDS (quality of personal loyalty determination scale)

Степень лояльности	SL			ML			OL		
	S1	S2	S3	M1	M2	M3	O1	O2	O3
Slab	0								0
FW		1	1		4				
TL				2		2		2	
WP							3		

Где SL – лояльность персонала к коллективу (*staff loyalty*); ML – лояльность персонала к руководству (*management loyalty*); OL – лояльность к организации (*organization loyalty*).

ность выполнять свою деятельность только в случае наличия полного социального пакета (1).

Так как в каждом конкретном случае возможно любое сочетание всех выше описанных факторов со всеми уровнями их реализации, мы для определения их совокупного влияния рассматриваем варианты взаимовлияния указанных факторов в матричной форме, позволяющей производить формальные подсчеты конкретных проявлений лояльности в каждом отдельном случае и в их сочетании (табл.).

Предложенные нами подходы по оценке качества лояльности внутрифирменного персонала могут использоваться в качественном и количественном вариантах. Качественное определение лояльности может демаркироваться по графической форме кривой в рекомендованной нами матрице. Количественное определение заключается в нахождении суммарного балла от всех составляющих лояль-

ности, приведенных в нашей матрице. Таким образом, каждый работник или коллектив получают свойственную им кривую и некоторое численное значение, характеризующие их лояльность. При регулярном использовании данной матрицы в ходе реальной практики бизнеса появятся некие усредненные числовые значения степени лояльности, характеризующие успешную работу. Это же обстоятельство относится и к форме графика. При многократном использовании выявятся кривые лояльности, соответствующие разным ее степеням. Появится возможность сравнения лояльности того или иного индивида или коллектива по форме кривой и числовому значению. Может быть определен некий интервал искомой лояльности, находясь в котором отдельный сотрудник или подразделение фирмы пригодны к выполнению тех или иных задач. Таким образом, формализованное определение качества лояльности, производимое

с помощью предложенной нами матрицы QPLDS, может иметь практическое значение в случае регулярного использования и накопления базы данных по его результатам в сочетании с другими методиками определения экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

Кроме того, применение матрицы оценки лояльности внутрифирменного персонала позволяет методологически обосновать применение тех или иных маркетингоориентированных стилей управления в рамках маркетинг-менеджмента. Так, в случае низких показателей лояльности коллективов, по данным предложенной матрицы, будет оправданным применение жестких иерархических систем управления (тейлоризм, неотейлоризм). При высокой степени лояльности коллективов по указанным параметрам больший эффект могут принести партисипативные модели управления.

Татьяна БАЕВА

РИТЕЙЛ: ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ В РЕГИОНЫ



Баева Татьяна Владимировна,
специалист кадрового центра «Юнити»

Позиции сетевого ритейла за последнее время укрепились, однако концентрация основных игроков в Москве и Санкт-Петербурге очевидна. Между тем большая часть страны остается белым пятном для отрасли. Как во времена освоения территорий, победителем становится тот, кто первым ступит на новые земли.

ПУТЬ К РЕГИОНАЛЬНОМУ УСПЕХУ

Несмотря на юный возраст, а по мнению руководителя группы подбора персонала кадрового центра «ЮНИТИ» Татьяны Голубниченко, «сетевому ритейлу в России сегодня немногим более 10 лет, а региональному — и того меньше», его взросление происходит бурными темпами. Управляющий партнер компании *Pollyanna Capital Partners*, занимающейся привлечением стратегических и портфельных инвесторов в компании рознич-

ной торговли, Николай Габышев, считает что их можно называть одними из самых высоких в мире. «Если рассматривать в целом объем розничного рынка, — продолжает он, — то у России есть все шансы стать первым-вторым рынком в Европе и совершенно точно войти в пятерку крупнейших в мире».

При этом игроки стремительно набирают силу, ужесточается и конкуренция между ними. Поскольку прогнозы специалистов в отношении роста отечественного рынка ритейла настолько благоприятные, иностранные корпорации всерьез заинтересовались перспективами. К примеру, Майкл Бергдал, официальный представитель *Wal-Mart* заверяет, что выход мирового лидера индустрии розничной торговли на российский рынок — это лишь вопрос времени. Российские же компании сильно обеспокоены соперничеством с мировыми ги-

гантами. Одним из возможных путей, рассматриваемых ритейлерами, является консолидация рынка. Эту проблему, которая отнюдь не единственная в списке, обсуждали участники прошедшей в конце ноября III ежегодной конференции «Ритейл в России». Интересовали их и вопросы привлечения средств, в том числе и проведение *IPO*, а также развитие торговых сетей на территории России.

Многие ритейлеры, говоря о выходе в регионы, акцентируют внимание на трудностях, которые нередко создают другие участники рынка розничной торговли через поставщиков и административные органы. Но надо отметить, что постепенно местные власти меняют свое отношение, понимая, что для региона приход крупной компании — это дополнительные инвестиции. Другая проблема, которая сопутствует расширению компании, и не всегда решается просто — это кадровый дефицит.

НУЖНЫ ПОМОЩНИКИ В ПУТИ

Новый объект требует чуткого руководства и квалифицированного подхода специалистов. Следовательно, отбор среди соискателей необходимо вести особенно тщательно. Но нередко компании, выходя на новые рынки, сталкиваются с недоверием со стороны местного населения. «Во многих регионах еще актуален вопрос недобросовестности работодателей, которые не выполняют обязательств перед сотрудниками, в частности

по выплате заработной платы, — поясняет директор по персоналу Группы компаний «Оптим-а-Сибирь» Елена Старовойт (Дистрибуция товаров *FMCG* и розничная торговая сеть товаров группы *low food*). — Поэтому в компанию с незнакомым брэндом люди идут на трудоустройство неохотно, и привлечь ценных кандидатов бывает непросто».

Рост рынка, по мнению Татьяны Голубниченко, сопровождается повышением спроса на соответствующий квалифицированный персонал. «Основная потребность возникает в менеджерах по развитию — те специалисты, которые занимаются поиском новых объектов с целью последующего открытия магазинов, — поясняет она, — а также управляющих магазинами и региональных директоров». Главное требование для кандидатов — это аналогичный опыт работы. По наблюдениям рекрутеров, в отличие от иностранных работодателей, которые при подборе прежде всего обращают внимание на профессиональные компетенции топ-менеджера, российские компании больше внимания обращают на знание специалистом определенного сектора ритейла (продукты, электроника/бытовая техника, одежда/обувь и т. п.).

Однако в большинстве случаев аналогов открывающимся объектам в регионах либо не существует, либо они единичны. Поэтому специалистов с накопленным опытом работы по открытию и управлению такими

объектами в регионах крайне мало.

ФОКУС НА КВАЛИФИКАЦИЮ

Основной проблемой при подборе кандидата, становится недостаток квалификации и опыта работы именно в крупных компаниях. В такой ситуации есть только два решения: релокация, то есть перемещение специалиста из другого региона, либо обучение местного кандидата. Первый вариант дороже, но претендент, уже обладая всеми необходимыми знаниями и навыками, может включиться в работу в кратчайшие сроки.

По данным кадрового агентства «ЮНИТИ», самая высокая концентрация данных кандидатов традиционно в Москве и Санкт-Петербурге. В столице уровень заработной платы управляющего составляет 1,5–5 тыс. долларов, директора/регионального директора — 3–10 тыс. долларов (в зависимости от региона, формата и количества магазинов сети). Для привлечения на работу в регион столичного управленца предложение ритейлера по уровню заработной платы должно в среднем в два раза превышать то, которое имеет специалист, работая в родном городе. Если учесть, что уровень заработных плат в регионах в среднем в два раза ниже московского, то стоимость релокации для работодателя становится крайне невыгодной.

Но даже щедрая компенсация не является гарантией успешного привлечения специалиста.

И предложение сменить работу в Москве на абсолютно идентичную в регионе, сопровождающееся только повышением уровня зарплаты, практически однозначно будет отклонено кандидатом. Ведь, кроме материальных мотивирующих факторов, топ-менеджера интересует возможность реализовать себя в новом качестве, расширить зону ответственности, повысить квалификацию и, соответственно, умножить свою стоимость на рынке труда.

Поэтому, например, для запуска нового объекта компании будет проще пригласить специалиста, успешно руководившего уже работающим объектом или имеющего опыт открытия нового объекта гораздо меньшего формата. Кроме того, работодатель может привлечь на руководящую позицию специалиста, имеющего опыт открытия нового объекта не на ведущей позиции, а, например, в числе менеджеров среднего звена. Проблема привлечения высококвалифицированных специалистов менее болезненна для компаний, занимающих лидирующее положение на рынке сетевого ритейла, поскольку возможность получения такого опыта сама по себе является сильным мотивирующим фактором для специалиста, т. к. представляет собой серьезную ступень в развитии карьеры.

Возможным вариантом привлечения сильного управленца в регион для компании может стать приглашение проектного менеджера. «Это специалист, —

поясняет эксперт «ЮНИТИ», — который приходит на временный проект с целью выполнения определенной задачи — например, открытия гипермаркета и выведения его на определенный объем продаж». Обычно по завершении проекта управление передается в руки местного менеджера. Но при этом заработная плата специалиста, осуществляющего развитие объекта «с нуля», как правило, в два раза превышает компенсацию руководителя, которому поручают возглавить уже готовую структуру.

Релокация специалиста из одного равноценного региона в другой более проста. Она не сопровождается резким повышением уровня заработной платы и высокими требованиями по расширению функциональных обязанностей, поскольку количество предложений в отдельно взятом регионе ограничено. Хотя, нельзя не отметить, что ситуация в регионах меняется, и количество предложений в последнее время стремительно растет.

МЕСТНЫЕ РЕСУРСЫ

В связи с трудностями привлечения менеджеров из других регионов все чаще работодатели предпочитают приглашать местных специалистов, например, на должности директоров магазинов и руководителей филиалов. По мнению Елены Старовойт, при перемещении кандидата перед ним стоит необходимость приспособившись не только к особенностям работы в компа-

нии, но и к новым условиям жизни. В то время как адаптация специалиста из региона, где будет открыт магазин, будет проходить гораздо быстрее, при этом он лучше ориентируется в ситуации на местном рынке.

«Как правило, кандидат, проходя на должность директора магазина, делает определенный шаг в карьере, — продолжает она. — Это может быть, например, администратор, который обладает определенным набором личностных качеств. Поэтому прежде чем приступить к работе, сотрудник проходит обучение. Оно обычно направлено не только на повышение профессиональных навыков, но и на привитие стандартов качества работы в данной компании». Для ключевых работников, от которых зависит успех реализации проектов, обучение проводят в головном офисе. Описывая опыт своей компании, Александр Астрейко, Генеральный директор группы компаний «Вестер» (Калининградская торговая сеть), рассказывает, что каждый из них «проходит стажировку и обучение в работающем гипермаркете и учебном центре в соответствии со своей компетенцией. Обучают все — и собственники, и иностранные специалисты. Мы не только передаем технологии, но стараемся создать у новых сотрудников позитивный настрой, уверенность, что поставленные задачи выполнимы».

Нередко при открытии новых объектов используется схема, согласно которой компания при-

влекает часть своих управленцев из головного офиса. «Открытие нового магазина — это всегда напряженный этап в работе, — поясняет Елена Старовойт, — поэтому параллельно с директором магазина в нем участвует специальная «start-up» команда». Обычно такие специалисты задействуются лишь на время запуска проекта и в процессе этого подготавливают себе замену среди местных менеджеров.

Надо отметить, что привлечение специалиста, перешедшего с более низкой должности, материально более выгодно работодателю по сравнению с приемом на работу менеджера, уже имеющего соответствующий опыт. Кроме того, в процессе обучения сотрудника сразу знакомят с теми стандартами, которые приняты именно в этой компании. Однако данный способ привлечения проигрывает по срокам, предостерегает эксперт «ЮНИТИ», поскольку введение в должность может потребовать значительного времени, которым часто не располагает компания в момент запуска объекта.

Итак, специалисты пророчат большое будущее российскому ритейлу. И сейчас как раз тот момент, когда будущее компаний зависит от того, насколько оперативно они выйдут на пустующие региональные рынки. Выиграет тот, кто сможет, обходя конкурентов, быстро привлечь капитал и собрать эффективную команду.

**Сергей ГУЛЯЕВ,
Александра ГВОЗДЕНКО,
Максим НОВАК**

РИТЕЙЛ: ВОЙНА «МИРОВ»



Гуляев Сергей Леонидович, к. э. н.,
ректор Липецкого института управления,
главный редактор журнала «Я –
руководитель»



**Гвозденко Александра
Николаевна**, к. э. н., директор журнала
«Я – руководитель»



Новак Максим Андреевич, к. э. н.,
заведующий кафедрой «Мировой
экономики» Липецкого института
управления

**ГИПЕРМАРКЕТОВСКИЙ
БУМ**

В сфере ритейла настают интересные времена. Борьба за потребительские предпочтения достигла нового уровня. Сегодня модно говорить о строительстве гипермаркетов, и Липецк в этом процессе не исключение. По официальным прогнозным данным в городе Липецке до 2009 года на одного жителя будет приходиться 1,2 кв. м торговых площадей, из них 60% займут гипермаркеты. Возникает резонный вопрос о целесообразности широкомасштабных инвестиций в строительство гипермаркетов, тем более в условиях отсутствия кратного роста потребительских расходов. Складывается ощущение, что инвестор, вкладывая средства в строительство гипермаркета на территории Липецка, не знает о том, что его конкурент делает то же самое. Логика здравого смысла заставляет задуматься о том, где лежит окончание активного роста количества объектов ритейла на территории Липецка.

Липецк — город с населением около половины миллиона человек. Тем не менее по каким-то причинам он привлек интерес инвесторов, готовых вкладывать в создание торговых объектов. Попробуем проанализировать данные причины.

В числе более или менее логичных факторов, определивших решение инвесторов «дислоцировать» свои капиталы в торговое пространство Липецка, на наш взгляд, могут рассматриваться следующие:

- ♦ наличие крупного градообразующего предприятия (НЛМК) и ряда других успешно функционирующих предприятий;
- ♦ развитие на территории Липецкой области особых экономических зон;
- ♦ относительно высокий, в сравнении с соседними регионами, средний уровень доходов населения.

КУЛЬТУРНАЯ РИТЕЙЛ-РЕВОЛЮЦИЯ

Появление гипермаркета, как формата розничной торговли, обусловлено рядом социально-культурных предпосылок.

Мы необратимо интегрируемся в мировую экономику. Очевидно, что, будучи открытой для иностранного капитала в любых его формах, а также в силу быстрой окупаемости, сфера торговли является наиболее гибкой с точки зрения возможной адаптации в ней эффективных мировых технологий.

Потребитель «голосует» рублем за право представителя бизнеса присутствовать на рынке. В основании его выбора лежат стереотипы и культура потребления. Приходя на зарубежный рынок, любой брэнд несет в массы отработанные годами технологии позиционирования и продаж. А это предполагает предложение стандарта совершения покупок, «ведение» потребителя от входа в магазин к моменту осознанного выбора среди альтернатив и «раскошеления» в кассе. Западные форматы преуспели в этих технологиях. Культура совершения покупок стано-

вится началом особой культуры потребления, которая формируется реципиентами того или иного брэнда. На первое место выдвигается концепция экономии времени на совершение покупок. Поэтому идея объединения под одной крышей существенного количества торговых марок, отвечающих потребностям целевой группы потребителей, и легла в основу появления гипермаркета, как формата. Девелоперами и экспертами указываются иные причины появления новой культуры потребления, такие как: желание комфортно провести семейный отдых и совместить покупки, шоппинг-терапия, «город» выходного дня. Данные аспекты могут рассматриваться как производные концепций позиционирования, о которых пойдет речь дальше.

ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВО – КОНКУРЕНЦИЯ

Оценить влияние конкуренции можно, рассматривая систему торговых объектов как многослойный пирог.

Одним из критериев для выделения его слоев может выступить розничный оборот брэнда, коррелирующий с занимаемой торговой площадью.

Самый нижний слой – бутики дорогой одежды, ювелирные магазины, точки быстрого питания, книжные отделы, аптеки, салоны сотовой связи и т. п. (*Ralf Ringer, Monarch, 36,6, Finn Flare, S. Oliver, Savage, Umbro, Nike, Reebok, Benetton*, «Евросеть», «Связной» и т. д.)

Второй слой – спортивные магазины, салоны модной одежды, магазины детских игрушек («Спортмастер», *Raffaello Mantini, Bananamama* и др.)

Третий слой – супермаркеты бытовой техники, продуктовые супермаркеты, автосалоны, мебельные супермаркеты, строительные супермаркеты («М.видео», «Эльдорадо», «Рамстор», «Перекресток», *OBI* и т. д.).

Наконец, четвертый слой – сами гипермаркеты, которые конкурируют между собой («Линия», «Реал», «Метро», «Липецк», «Европа», «Липецкая ярмарка», «Ташир», «Интерсити», РТМ и т. д.).

Таким образом, конкуренция за потребителя охватывает как игроков внутри каждого слоя, так и реализуется между слоями. Вполне очевидно, что возможности липецкого потребителя не безграничны, поэтому всем интересен вопрос: кто выживает?

СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ – ДЕЛО РУК...

Не стоит паниковать, еще никто не тонет. Российский рынок ритейла становится все привлекательнее для иностранных инвесторов. Более того, наличие гигантских супермаркетов порождает дополнительное количество рыночных ниш, например в сфере логистики (центры логистики призваны помочь ритейлерам в вопросах закупок, таможенного оформления и складирования товаров).

Текущее состояние липецкого рынка уже характеризуется высокой насыщенностью торговыми площадями. Среди крупных участников торговой сферы города (в числе которых, как липецкие бизнесмены, так и межрегиональные и даже международные ритейлеры) могут быть названы:

- ◆ сеть универсамов экономического класса «Корзинка» (19 торговых объектов);
- ◆ магазин премиум-класса «Калинка»;
- ◆ центр семейных покупок «Мы»;
- ◆ универсамы компании «Торгсервис» (11 торговых объектов);
- ◆ сеть универсамов «Покупайка» (десять торговых объектов);
- ◆ сеть универсамов экономического класса «Пролетарский» (пять торговых объектов);
- ◆ гипермаркет «Линия» курской корпорации «ГриНН»;
- ◆ гипермаркет «Вестер» калининградской сети «Вестер»;
- ◆ краснодарская сеть «Магнит»;
- ◆ сети универсамов «Перекресток» и «Копейка» московской компании *X5 Retail Group*;
- ◆ гипермаркеты *Metro Cash&Carry* и *Real* немецкого холдинга *Metro AG*;
- ◆ ТРЦ «Липецк»;
- ◆ ЦУМ;
- ◆ Амата плаза;
- ◆ ТРЦ «Армада»;
- ◆ ТРЦ «Ноябрьский» и др.

Ряд объектов липецкого рынка является довольно привлекательным для поглощений.

Так, 26 октября на сайте компании *X5 Retail Group* (www.x5.ru) было вывешено следующее объявление: *X5 Retail Group N.V.*, крупнейшая в России продуктовая розничная компания по объемам продаж, объявила о подписании соглашения о приобретении 100% бизнеса и активов липецкой сети магазинов «Корзинка». Общая стоимость сделки, включая долговые обязательства, составила 115 млн долларов США.

Несмотря на высокую насыщенность города Липецка современными объектами торговой недвижимости, по мнению экспертов, будет пущено в эксплуатацию более 500 тыс. кв. м торговых площадей.

На территории бывшего станкозавода достраивается ТРЦ (торгово-развлекательный центр) «Европа» на 55 тыс. кв. м. В ТРЦ разместятся продуктовый гипермаркет, магазины бытовой техники, а также фудкорты, детский комплекс, боулинг, бильярд, кинозалы.

В 19-м микрорайоне строится ТЦ (торговый центр) «Липецкая ярмарка» на 50 тыс. кв. м.

Также планируется открытие ТРК (торгово-развлекательного комплекса) группы «Ташир» и продуктового ритейлера «Седьмой континент» (с аквапарком и гостиницей) на пересечении улицы Московской и Елецкого шоссе — свыше 100 тыс. кв. м.

ТДЦ (торгово-досуговый центр) группы РТМ будет построен на ул. Терешковой на 50 тыс. кв. м. Планируется со-

временный мультикомплекс с ресторанами и игровой зоной.

В планах крупных девелоперов — застройка набережной города Липецка (несколько торгово-развлекательных центров) общей площадью около 100 тыс. кв. м.

Московский девелопер — группа компаний «Корстон» — намерен построить 17-этажный ТРК на улице Победы площадью около 70 тыс. кв. м с гостиницей, конгресс-центром, офисами, зоной ритейла и подземной парковкой.

В 30-м микрорайоне турецкой компанией строится ТРЦ (торгово-развлекательный центр) площадью 65 тыс. кв. м.

Около 18 тыс. кв. м намерена достроить холдинг *Metro AG* второй линией к гипермаркету «Real».

Масштабные объемы строительства торговых центров на территории Липецка в некоторой степени можно считать показательными с точки зрения демонстрации лидирующих позиций нашей страны в области ввода в эксплуатацию торговых площадей (табл.).

Таким образом, в ближайшие два года на территории Липецка планируется грандиозное строительство торговых площадей.

Согласно мнению одного из игроков липецкого рынка Владимира Чеботарева, эту гонку выдержит только тот игрок, чья концепция наиболее точно будет соответствовать покупательской

способности населения. Для обеспечения эффективной деятельности и развития гипермаркета недостаточно построения его собственного брэнда, необходимо наличие якорных операторов.

Включаются в действие брэнды операторов, которые могут не соответствовать выбранной позиции гипермаркета. Мы неслучайно отразили ранее «слои» конкуренции, поскольку расположение под одной крышей конкурирующих брэндов, либо брэндов с разной нишевой ориентацией неизбежно приведет к конфликту позиционирования, что вызовет осложнения в восприятии рекламы самого гипермаркета: для потребителя останется неясным, какой он — «дорогой или не очень», «элит или эконом».

Весьма интересным представляется позиционирование каждого из запланировавших свое открытие торговых комплексов, поскольку очевидно, что в одной нишевой категории им находиться будет тяжело. Отметим лишь тот факт, что, по мнению экспертов, иметь значение будет сам формат ТЦ, при этом, как ожидается, успешность ТЦ на 60–70% будет зависеть от его развлекательной составляющей (кино, детский уголок, боулинг, бильярд, каток, фуд-корт и т. д.), несмотря на ее малую прибыльность, а иногда и убыточность.

Обратим внимание на то, что массированное появление гипермаркетов на территории города существенно скажется на

Объемы строительства торговых центров

	Страна	Ввод площадей в торговых центрах в 2007–2008 гг., кв. м
1	Россия	4 643 000
2	Польша	1 487 230
3	Испания	1 267 321
4	Турция	1 015 957
5	Великобритания	998 553
6	Италия	972 493
7	Франция	958 050
8	Германия	884 690
9	Румыния	850 284
10	Венгрия	349 800

Источник. Cushman & Wakefield.

культуре совершения покупок, культуре отдыха, культуре досуга. Очевидно, что немалые деньги будут вложены в рекламу. Формирование лояльности к подобным форматам у населения займет, как планируется, порядка 3–5 лет.

БОЕВЫЕ СТРАТЕГИИ

Ситуация с выбором конкурентной позиции гипермаркета далеко неоднозначна. Как правило, анализируется местоположение, транспортные потоки, наличие хорошей логистики, большой парковки, плотности населения в радиусе нескольких километров, покупательная способность и т. п.

Позиция гипермаркета в конкуренции весьма щекотливая в силу того, что доходная часть бюджета гипермаркета формируется за счет платежей за аренду торговых площадей. С другой стороны, привлекательность брэнда оператора определяет потребительские предпочтения и влияет на рыночную позицию самого гипермаркета. Поэтому выбор якорного оператора и определение рыночной позиции является ключевой для выжива-

ния в условиях жесткой конкуренции. Этим объясняется наличие убыточных (или близких к тому) операторов — кинотеатров, боулингов, детских игровых комплексов — основной функцией которых является удержание клиента внутри гипермаркета.

Выбор рыночной стратегии гипермаркета определяется следующими составляющими:

1. Формат гипермаркета.

Выбор формата определяет доходность гипермаркета. Эта позиция вызывает больше всего споров между девелоперами и консалтинговыми компаниями. Весьма проблематично, а порой иногда невозможно увязать в идеальном сочетании три составляющих: целевого потребителя — пула операторов — позицию девелопера. Мифологичной является позиция — «гипермаркет для всех», тем более, когда их планируют открывать в Липецке в таком количестве. Как правило, «разрыв» происходит в связке «целевой потребитель — пул операторов». У оператора есть своя покупательская аудитория, лояльная к предлага-

Таблица

емому набору продуктов. Трудно представить поведение потребителей, попавших в несвойственную для него обстановку по ценовым и качественным критериям. Поэтому выбор формата гипермаркета определяет правила привлечения операторов — нужно разобраться с позицией самого гипермаркета: «эконом — середина — элит». Возможны промежуточные варианты, например, «эконом — середина — минус», либо «середина — плюс — элит».

На выбор формата гипермаркета в Липецке влияют столичные тенденции. В силу огромных темпов ввода в эксплуатацию торговых площадей в сфере ритейла, девелоперы вынуждены выбирать между экономикой гипермаркета и его конкурентной позицией. Безусловно, с экономической точки зрения наиболее эффективно было бы разбить торговые площади на мелкие бутики с максимальной арендной платой, нежели привлечь якорного арендатора. Однако подобная политика «мелкой нарезки» отталкивает потребителя из-за неудобства совершения покупок. Поэтому привлечение якорных арендаторов создает особые возможности торговой инфраструктуры — широкий ассортиментный ряд, комфортные условия осуществления покупательского выбора.

На выбор формата влияют взаимоотношения девелопера с собственником земли, поскольку ставки арендной платы за землю и наличие коммуникационной энергетической инфра-

структуры существенно влияют на цены строительства и, как следствие, арендную плату.

2. Стратегия привлечения «якорных» операторов. Эксперты указывают на основные параметры, влияющие на выбор гипермаркета оператором: цена аренды квадратного метра, транспортные и покупательские потоки, известность гипермаркета, его месторасположение, покупательская способность населения, наличие «соседей», либо политика гипермаркета в привлечении других арендаторов. Последняя позиция оказывается определяющей, поскольку посещаемость гипермаркета зависит от качественного состава операторов (арендаторов).

При этом существует ряд правил размещения «якорных» арендаторов. Стандартный набор — 2—3 «якоря»: продукты, техника и кино. Размещать их рекомендуют на разных этажах, причем техника и продукты вполне могут разместиться как на первом этаже, так и в цокольном, если правильно сделать подъезды и подходы. А вот киноцентр всегда стараются вынести выше, чтобы «заставить» людей подниматься наверх. Если на третьем этаже разместить какую-то изюминку (киноцентр или «фуд-корт»), то удастся мотивировать людей подниматься на верхние этажи центра и посещать магазины, которые там расположены. Считается, что соотношение торговой и развлекательной частей в гипер-

маркете должно быть приблизительно 60 на 40.

3. Рекламная позиция гипермаркета. Рекламистам немыслимо тяжело работать с неструктурированной информацией, если рыночная позиция гипермаркета не определена. Как рассматривалось выше, задача рекламных коммуникаций тесно связана с формированием новой культуры совершения покупок и времяпровождения. Чтобы рекламные бюджеты не были выброшены в космос, необходимо правильно соединить все функциональные и эмоциональные составляющие бренда. Не исключено, что на формирование устойчивой лояльности покупательской аудитории к бренду самого гипермаркета уйдет не один год. Надо быть к этому готовым.

4. Инфраструктура гипермаркета. Потребитель избалован вниманием к собственной персоне. Поэтому о стандартном наборе необходимых инфраструктурных составляющих (охраняемая стоянка, удобство въезда-выезда, маршрутная доставка до места, наличие туалетов и т. п.) речь уже не идет. Обязательными элементами уже можно считать и отдельные бизнес-процессы: клининговые услуги, точки питания, кинотеатры, детские комнаты и т. п. Очевидно, что эти направления требуют площадей, но по более низким ценам за аренду. Многие из них заведомо убыточны, однако их присутствие существен-

но влияет на позицию гипермаркета в конкуренции.

5. Управление гипермаркетом. Взаимоотношениями с компаниями-арендаторами, также как и эксплуатацией здания, рекламной деятельностью, как правило, занимается управляющая компания.

Стратегия выбора управляющей компании — это один из шагов по построению эффективного торгового центра. Чаще всего собственники привлекают со стороны управляющую компанию для развития ТЦ. Хотя бы по той простой причине, что управляющие компании — профессионалы в своем деле. Люди, которые строят центры, имеют деньги и возможности, а грамотно спланировать управление и эксплуатацию торгового центра — это непростая задача, грамотно выполнить которую могут специалисты. Конечно, если у собственника гипермаркета есть собственные кадровые ресурсы, опытные профессионалы, то можно и самим справиться с развитием и управлением центра, но сейчас подавляющее число торговых центров все-таки привлекает управляющую компанию.

Консультанты управляющей компании обычно начинают работать с собственником на стадии проектирования торгового центра, разработки концепции, брокериджа. Параллельно они объясняют собственникам, в чем плюсы привлечения управляющей компании. Уже на стадии проектирования управляющая

компания заложит стандарты управления.

Обычно управляющая компания включается в процесс управления торговым центром за 2–3 месяца до открытия. К этому времени комплекс процентов на 80 «заселен» арендаторами, и с ними уже можно начинать прорабатывать правила игры. Очень важно на этой стадии наладить логистику складирования и внутренних товаропотоков.

КАК ЖИТЬ БРАТЬЯМ МЕНЬШИМ?

Безусловно, произойдет переориентация большинства мелких торговых точек на другие рыночные сегменты, поскольку выдержать конкуренцию с крупными сетями будет практически невозможно.

Однако не стоит забывать о том, что и мелкие форматы имеют свои преимущества, среди них:

- ♦ небольшая аудитория покупателей. Возникает возможность достичь высокого уровня индивидуального сервиса — продавцы, как правило, хорошо знают своих клиентов не только в лицо, им известны их вкусы, пристрастия и даже маленькие семейные секреты;
- ♦ шаговая доступность. Магазины расположены в непосредственной близости от дома, что позволяет быстро решить проблему нехватки нужных товаров;
- ♦ время совершения покупки сведено практически к минимуму. В небольшом магазине нет необходимости искать от-

дел с соответствующей продукцией — все необходимые товары (пусть и в небольшом ассортименте) находятся в одном месте;

- ♦ низкие сопутствующие издержки. Для совершения покупок в магазине «у дома» не требуется наличия у человека автомобиля, большого запаса свободного времени или существенной суммы.

Владельцам торговой недвижимости и бизнеса на малых площадях необходимо искать новые рыночные ниши и стратегии. Возможно, есть смысл рассмотреть франчайзинговые схемы и стать частью федеральной сети с готовыми технологиями продаж, или, например, выбрать узкую специализацию: кофейни, магазины джинсовой одежды, ювелирные бутики, обувные магазины, аптеки и т. п.

ТЕНДЕНЦИИ

Столичные девелоперы настроены на обкатку новых форматов в регионах, поскольку их появление способно привлечь иностранных инвесторов. Одним из востребованных и обсуждаемых является формат ритейл-парка. Аналитики рассматривают идею ритейл-парка как формата, основанного на максимальном снижении конечной стоимости товара для покупателя, что достигается за счет минимизации стоимости строительства, а следовательно, и стоимости аренды для операторов.

Не исключено, что подобного рода проекты могут испытывать массу проблем.

Во-первых, высокие арендные ставки на землю, завышающие стоимость аренды.

Во-вторых, нереалистичные ожидания девелоперов. Формат ритейл-парка предполагает наличие незначительной галереи из крупных (якорных) арендаторов. Последние уже «избалованы» льготами и скидками, предоставляемыми им в обычных торговых центрах, и готовы платить далеко не высокие процентные ставки. Даже собрав всех крупных игроков, будет сложно заставить их следовать единым правилам.

Тем не менее, по мнению экспертов, возможность развития ритейл-парков и других специализированных форматов торговли в регионах достаточно велика.

Активному тиражированию новых форматов должно предшествовать появление первых пилотных проектов, позволяющее в дальнейшем изучить и использовать уже имеющийся опыт.

Эксперты прогнозируют дальнейший рост инвестиционной активности. Западные инвесторы готовы вкладывать средства в новые форматы торговых центров. Доверие инвесторов к ритейл-паркам будет подкрепляться наличием в качестве арендаторов на их торговых площадях лишь крупных якорных компаний.

РЕЗЮМЕ

Таким образом, в целом на текущий момент вырисовываются весьма радужные перспективы развития торговых комплексов в регионе, в особенности их новых форматов. В связи с этим участники рынка активно включились в процесс «гипермаркетизации».

К чему приведет активный рост объектов ритейла на территории города Липецка, и чем он обернется для каждого из участников стартовавшей гонки, покажет время.

**Татьяна ОВЧИННИКОВА,
Максим ПОПОВ**

МОДЕЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ



Овчинникова Татьяна Ивановна
д. э. н., профессор кафедры экономики
менеджмента Воронежской
государственной технологической
академии



Попов Максим Викторович
финансовый директор ООО «Велл
Машинз Лизинг»

Традиционно конкурентоспособность трактуют как обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами устойчивое положение предприятия на внутреннем и внешнем рынках. В условиях открытой экономики это понятие может быть также определено как способность предприятия противостоять конкуренции. Для оценки конкурентоспособ-

ности используются следующие подходы:

- ♦ ресурсный (технологии, наличие капитала для внутреннего и внешнего инвестирования, численность и квалификация трудовых ресурсов, наличие природных ресурсов, экономико-географическое положение);
- ♦ факторный (мониторинг изменения позиций предприя-

тия на рынках в зависимости от уровня развития экономики, что оценивается реальным использованием факторов экономического роста);

- ♦ рейтинговый (интегральная оценка состояния экономики по системе показателей) (рис. 1).

Большинство исследований на всех уровнях анализа выделяют как ценовую, так и общую (структурную) конкурентоспособность, причем общая конкурентоспособность систем не освещает производственно-технологический потенциал предприятий, когда конкурируют не цены, а условия производства.

В целом конкурентоспособной считают такую экономику региона и предприятия, которая обеспечивает:

- ♦ поддержку возрастающих жизненных стандартов;
- ♦ достижение или сохранение таких позиций, при которых товары или услуги успешно реализуются на рынках (внутренних и международных).

Формирование конкурентоспособного предприятия является многоплановым процессом. Исследования, проведенные специалистами, дают основания утверждать, что в роли исходной идеи его развертывания должна использоваться методология системно-целевого подхода к реализации управленческих решений.

Структура основных элементов управления конкурентоспособным предприятием включает

программно-целевой блок, который должен отображать необходимые действия, конкретные организационные, экономические, технологические меры в их взаимосвязи (рис. 2).

Все указанные на рисунке 2 элементы объединены общим принципом — обеспечение конкурентоспособности предприятия в целях усиления его позиции на рынке.

Стержневым блоком экономической конкурентоспособной стратегии предприятия является его инновационная политика, представляющая собой формы и методы государственного стимулирования научно-технической деятельности с целью широкого воплощения научных исследований и разработок в конечный производственный результат (конкурентоспособные виды продукции, новые технологические процессы, новые организационные решения). Каждое предприятие, со своей стороны, должно поддерживать научно-технический и кадровый потенциал на должном уровне.

Известны две модели конкурентоспособной политики, оправдавшие себя в рыночной экономике: американская и японская.

Американская модель базируется на принципах автономии предпринимательства, свободной конкуренции, регулировании рынка крупными международными корпорациями. Конкурентное развитие в ней осуществляется путем выделения приоритетной отрасли.

Виды конкурентоспособности	Цели конкурентоспособности	Подходы
– ценовая; – структурная (общая)	– поддержка возрастающих жизненных стандартов; – достижение или сохранение таких позиций предприятия, при которых товары или услуги успешно реализуются на рынках (внутренних и международных)	– ресурсный; – факторный; – рейтинговый

Рис. 1. Подходы и виды конкурентоспособности предприятий

Программно-целевой блок конкурентоспособного предприятия	
Инновационная политика, включающая государственную поддержку научных исследований и научно-технический и квалифицированный потенциал предприятия	конкурентные стратегии развития;
	улучшение качества продукции;
	эффективный менеджмент;
	система диверсификации, дифференциации, структурного реформирования;
	реорганизация финансово-экономических систем;
	эффективная трудовая мотивация;
	информационное обеспечение

Рис. 2. Структура основных элементов управления

Японская — предусматривает обеспечение государством технологических приоритетов посредством стимулирования не отдельных отраслей, а конкретных технологий.

Отечественная модель конкурентоспособности, впитывающая идеи, оправдавшие себя на рынке на протяжении не столь длительного периода (с 1990 по 2007 гг.), ориентирована на развитие инновационной деятельности предприятий.

Государственные задачи решают в этой модели регулирующие социально-экономическую

роль (бюджетная, налоговая, финансовая политики, обеспечивающие общенациональные интересы) (рис. 3).

Инновационная деятельность предприятий обеспечит прогрессивные структурные сдвиги и сбалансированность рыночных предложений с платежеспособностью населения.

Для оживления инновационной деятельности необходим приток внешних и внутренних капиталов. Приток инвестиций обеспечит должный уровень капиталоемкости (по подсчетам

ученых, при приросте 1,5% ВВП необходимо иметь 3,5–4% прироста капиталовложений).

В Воронежской области главным источником инвестиций являются собственные средства предприятий, за счет которых осуществляется 60% всех капиталовложений, из государственного бюджета — лишь 6,4% общего объема инвестиций. Однако неудовлетворительное положение предприятий (больше половины) не предполагают инвестиционную «подпитку». Высокий удельный вес предприятий области с морально и физически устаревшим оборудованием. Стоимость вновь введенных средств труда в 2006 году составила лишь 6% стоимости производственных фондов. Это свидетельствует о производстве продукции, которая не удовлетворяет рынки не только внешние, но и внутренние.

Экономический рост регионов зависит от того, каким образом предприятия работают над совершенствованием стратегии достижения преимуществ отечественных организаций перед зарубежными конкурентами. Конкуренция выступает основной чертой товарного производства, выполняя роль стихийного регулятора, формы и методы которого со временем изменяются.

Отечественная деловая модель, являясь системой, которая поставяет товары и услуги потребителям и получает при-

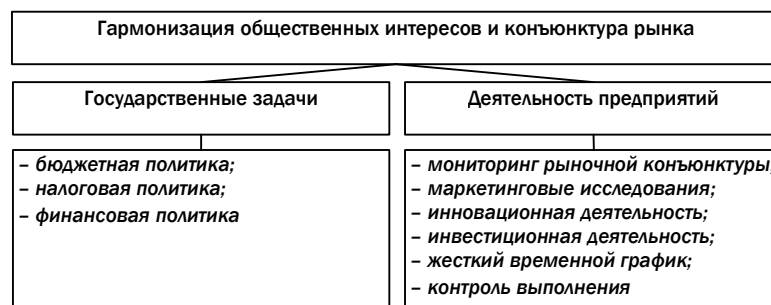


Рис. 3. Гармонизация общенациональных интересов с выпуском конкурентоспособного национального продукта

быль, объединяет следующие функции:

- ♦ подбор клиентов;
- ♦ определение качества и ассортимента продукции и услуг;
- ♦ определение задач предприятия и его партнеров по сети;
- ♦ распределение ресурсов;
- ♦ выход на рынок;
- ♦ создание условий для привлечения клиентов.

Она базируется на стратегическом понимании главных приоритетов клиентов (эта задача шире, чем удовлетворение потребностей потребителей, она включает еще задачу их удержания в долгосрочной перспективе). Именно в таком разрезе, на наш взгляд, должны действовать предприятия для привлечения инвестиций. При решении задач инвестиционной политики принимаются во внимание: цены, технологии, конкурентоспособные предложения, инфраструктура и др. Перечисленные факторы проходят через призму выбора в общей системе приоритетов. Самый выгодный для потребителей и по-

ставщиков тип деятельности предприятия определяется в результате анализа приоритетов, которые, в свою очередь, перераспределяют капитал. То есть капитал мигрирует от устаревших типов деятельности организаций к тем, которые наилучшим образом отвечают приоритетам клиентов.

Потребности клиентов являются индикаторами того, какие товары или услуги предпочтительнее. Поэтому для отечественной деловой модели необходим выбор приоритетов, определяющий направление и объем миграции капитала по следующей формуле*:

$$M_{\text{дм}} = C_p / D_p,$$

где

$M_{\text{дм}}$ — мощность деловой модели;

C_p — рыночная стоимость;

D_p — рыночный доход.

Рыночная стоимость включает объем общего капитала предприятия (сумму собственного, акционерного и долгосрочного капиталов). Этот показатель имеет ряд недостатков: непосто-

* Антонюк Л.Л. Капитал конкурентоспособных деловых моделей // Научный вестник Волынского государственного университета. № 2. 2002. — С. 56.

яństwo величины в зависимости от колебаний на фондовых биржах, квартальные изменения величины прибыли на акцию, инфляционные ожидания и т. д. Но большинство ученых характеризуют этот показатель как наилучший для определения экономической мощности деловой модели. Эффективность модели рассматривается как отношение рыночной стоимости к годовому доходу. Измерение относительной мощности позволяет понять скорость и направление миграции капитала. Только при непрерывной конкурентоспособной деятельности предприятие может рассчитывать на вступление в новый цикл роста капитала. Аналогичным образом на региональном уровне деятельность конкурентоспособных организаций может усилить или восстановить конкурентоспособность региона.

Одним из важных показателей конкурентоспособности региона служит объем прямых иностранных инвестиций, поскольку невозможно без значительных инвестиций не только экономическое лидерство, но и экономическое развитие предприятий и отраслей. Поэтому необходима система мер для притока иностранных инвестиций и возможного инвестирования из всех иных источников.

Степень и динамика развития инновационных процессов являются определяющими показателями экономического положения предприятий области и страны в целом, а также способности хозяйствующих субъектов

к рыночным преобразованиям путем создания и внедрения (практического использования) новой техники, новейших технологических процессов, новой продукции и сырья, современных методов организации производства и его материально-технического обеспечения.

Так, на территории Воронежской области с 1994 по 1998 годы объем инвестиций за счет всех источников финансирования ежегодно снижался. Тенденция переломилась только в 1999 году. К 2000 году индекс активности инвестиций в основной капитал достиг 55,7. Инвестиции в основной капитал в 2000 году составили 8207,9 млн руб. Лидерами по инвестициям в основной капитал стали отрасли промышленности (28,2%), транспорта и связи (26,1%), жилищного строительства (22,2%). В структуре средств по источникам финансирования лидирующие позиции заняли собственные средства предприятий (55,9%), средства федерального бюджета составили 11,9%, средства Воронеж-

ской области и местных бюджетов — 8,1%, кредиты банков — всего 2,6%.

За 2004 год объем инвестиций в области увеличился на 5%, но снизился на 4,7% в 2005 году. В 2006 году объем инвестиций увеличился по сравнению с предыдущим годом на 2,5%. Однако рыночные преобразования пока не привели к решению проблемы формирования инновационного механизма, поскольку пока не восстановлен процесс материально-технического обеспечения предприятий на уровне 1996 года. Необходима прогрессивная смена ориентиров экономических интересов с их обращением к науке, технологиям и инновациям.

Механизмы государственного инвестирования регионов существуют независимо от миграции капитала. Какие механизмы использовать и в каком сочетании — эта задача специфична для каждого региона, решается она внедрением следующих разноплановых механизмов (рис. 4).



Рис. 4. Механизмы многоканального инвестирования

1. Механизмы мобилизации собственных средств. Наличие собственных средств определяют инвестиционную активность регионов и формируют их привлекательность для других инвесторов.

На уровне предприятия есть два источника для инвестиций: нераспределенная прибыль (прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия) и амортизационные отчисления.

Предприятия чаще всего инвестируют значительную часть прибыли в собственное развитие (капитализация прибыли в стратегическом плане является главным фактором высокого уровня конкурентоспособности продукции). Так, прибыль в промышленных предприятиях Воронежской области возросла в 2006 году в 3,4 раза по отношению к 2003 году. Для дальнейшей активизации этого источника требуется усовершенствовать соответствующую законодательную базу (налоговое законодательство). Из-за отсутствия мотиваций в использовании прибыли для ускорения инвестиционно-инновационного обновления производства становится проблематичным присутствие отечественных предприятий в высокотехнологичном хозяйственном пространстве.

В развитых странах амортизационные отчисления обеспечивают свыше 70% валовых инвестиций, в Российской Федерации данный показатель достигал даже 90% в 2001 году, однако это не свидетельствует о положительных сдвигах. Требуются

изменения в законе об амортизационных отчислениях, поскольку из-за несовершенства амортизационной политики были потеряны огромные ресурсы, которые были «проедены», а не послужили для нормализации оборота капитала. Опыт развитых стран показывает, что мотивационная амортизационная политика в сочетании с политической кредитной экспансией позволяет поддерживать высокий уровень самофинансирования инвестиций на протяжении длительных периодов.

2. Механизмы мобилизации ссудных средств. В мировой практике долгосрочные кредиты представляют собой основной ссудный источник финансирования инвестиций. В России этот источник играет незначительную роль из-за высокой степени нестабильности современной экономической ситуации. Для полноценного становления практики венчурного финансирования, когда инвестиции осуществляются на долгосрочный период в форме участия в уставном фонде предприятия, необходима соответствующая законодательная база.

Существуют предпосылки для использования инвестиционного лизинга, позволяющего лизингополучателю воспользоваться необходимыми ему оборудованием без одновременной мобилизации собственных или заемных средств. При взаимной заинтересованности сторон лизинговые выплаты могут осуществляться за счет выручки от продажи изготовленной

на данном оборудовании продукции.

Инвестиционный селенг представляет собой перспективное направление финансирования инвестиций и предусматривает передачу за определенную плату прав на пользование и распоряжение имуществом собственника (оборудованием, сооружениями и зданиями, запасами сырья и материалов, ценными бумагами, продуктами интеллектуального и творческого труда).

3. Механизм привлечения средств через эмиссию ценных бумаг. Данный механизм дает возможность путем диверсификации источников инвестирования быстро накапливать средства, необходимые для развития производственно-сбытовой деятельности. Эмитируемые акции реализуются среди инвесторов. Использование этого механизма сдерживается неразвитостью фондового рынка, отсутствием правовых основ участия иностранных инвесторов на вторичном рынке ценных бумаг.

Источником привлечения инвестиций для неакционированных предприятий может быть также расширение уставного капитала за счет дополнительных взносов. Посредством этого механизма привлекается большая часть иностранных инвестиций. Использование механизма совместного предпринимательства означает, что получатель инвестиций готов поступиться частью своих полномочий по управлению предприятием.

Для инвестирования реальных проектов могут быть задействованы несколько механизмов (многоканальное инвестирование), однако в любом случае необходимо оптимизировать состав источников инвестиций и, соответственно, механизмы развития конкретных предприятий в существующих условиях. Выбирая источники формирования инвестиционных ресурсов и механизмы инвестирования, наиболее приемлемые с точки зрения конкретного хозяйствующего субъекта, руководствуются такими критериями, как достаточность объемов инвестиций для поиска и реализации конкретных вариантов формирования целевых рынков; максимальная результативность инвестирования; минимальный риск.

Главная проблема конкурентоспособности регионов, предприятий и страны в целом — рациональное финансирование

научно-технических производственных программ. Практика показывает, что эта проблема успешно решается только в комплексе с другими мерами в процессе трансформации экономики и управления, в частности, с проблемой подготовки кадров.

Научный потенциал (крупнейший в Черноземье) — важное конкурентное преимущество Воронежской области. Вузы и НИИ области располагают разработками высокого (в том числе мирового) уровня не только в теоретических, но и в прикладных областях науки. Еще полностью не использован потенциал области в сфере международной торговли результатами интеллектуальной деятельности и научно-технической кооперации.

Область располагает значительным промышленным потенциалом, не используемым в полном объеме в настоящее время

и требующим значительного реформирования. В промышленном комплексе области наметились тенденции обновления производственного оборудования, освоения современных технологий, доведения качества продукции до стандартов, удовлетворяющих требованиям мирового рынка. Наметились тенденции по развитию межотраслевой кооперации.

Руководителям предприятий необходимо исходить из того, что возрастает роль региональной составляющей финансово-кредитного механизма инновационной направленности. Именно на региональном уровне создаются достаточно действенные институциональные формы поддержки инновационной активности. Успех инновационной поддержки обуславливает конкурентоспособность предприятий региона.

**Виктория ЕРДАКОВА,
Валерий ПОЗНЯКОВСКИЙ**

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ КРЕМОВ ДЛЯ ЛИЦА



Ердакова Виктория Павловна,
к. т. н., доцент, зам. зав. кафедрой
«Общая химия и экспертиза товаров»
Бийского технологического института
(филиал) Алтайского государственного
технического университета
им. И.И. Ползунова.



**Позняковский Валерий
Михайлович,**
д. б. н., профессор, зав. кафедрой
«Биотехнология, товароведение и
управление качеством» Кемеровского
технологического института пищевой
промышленности.

Уровень потребления отечественных косметических товаров определяется насыщенностью рынка импортными товарами. До недавнего времени удельный вес импортных косметических товаров по отдельным группам колебался от 60 до 75%. Вытеснение с рынка отечественных товаров этого вида импортными было вызвано низ-

кой конкурентоспособностью отдельных российских товаров, несовершенным дизайном упаковки, недостатком товарной информации, а иногда и низкими потребительскими свойствами.

Насыщение российского рынка импортными товарами вынудило отечественных производителей повысить конкуренто-

способность своей продукции. В последние годы доля отечественных кремов для лица на потребительском рынке России значительно увеличилась. Это объясняется следующим:

- ♦ более низкими ценами;
- ♦ высоким содержанием натуральных компонентов;
- ♦ зарубежная косметика не адаптирована к российским условиям, не учтены этнические особенности кожи. Это может быть причиной того, что рекламируемые эффекты кремов недостижимы. Иногда недостоверны сами аннотации, носящие рекламный характер.

С целью выявления потребительских предпочтений на косметические кремы для лица в мае-июне 2007 года был проведен анкетный опрос населения города Бийска, Бийского района и граничных районов. В опросе приняли участие 250 человек.

Исследовались предпочтения потребителей к качеству и цене кремов для лица, ориентация потребителей на количество используемых марок и рейтинг популярности марок кремов для лица. Анкета, использовавшаяся при опросе, приведена в *Приложении*.

Результаты анализа предпочтений потребителей кремов для лица по качеству и цене приведены на *рисунке 1*.

Из рисунка 1 видно, что только 15% потребителей ориентируются исключительно на цену товара, большинство же потребителей (58%) стараются выбрать оптимальный вариант,

в котором сочетались бы высокое качество и разумная цена. Полученные результаты опровергают мнение о том, что спрос на товары на российском рынке определяется только их ценой вследствие низкой платежеспособности населения.

В результате анализа потребительских предпочтений по количеству марок кремов для лица выявлено, что 65% респондентов предпочитают использовать от одной до трех марок кремов для лица, оставшиеся 35% не имеют определенной приверженности и пользуются различными марками кремов (рис. 2).

Самыми популярными кремами для лица среди потребителей, пользующихся только одной маркой, являются *Nivea*, «Черный жемчуг», *Avon*, «Чистая линия», *Oriflame* (23%; 17; 12; 10; 7%, соответственно).

Предпочтения потребителей по назначению кремов, показано на рисунке 3. Наибольший интерес у потребителей вызывают питательные и увлажняющие кремы (48 и 35 %, соответственно), наименьшее количество потребителей используют очищающие кремы.

Одной из специфических особенностей кремов для лица является их классификация по времени применения. Предпочтения потребителей по этому показателю представлены на рисунке 4. Результаты исследования показали, что 48% респондентов пользуются дневными кремами, причем независимо от

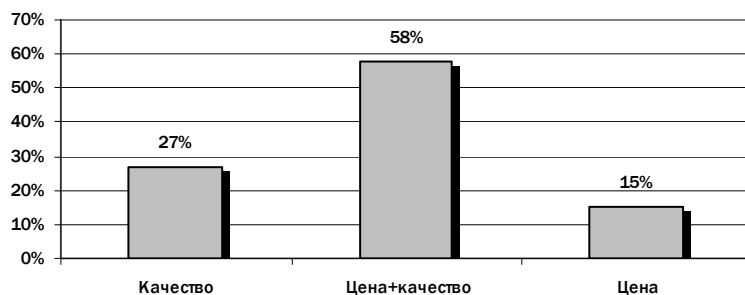


Рис. 1. Структура потребительских предпочтений кремов для лица по цене и

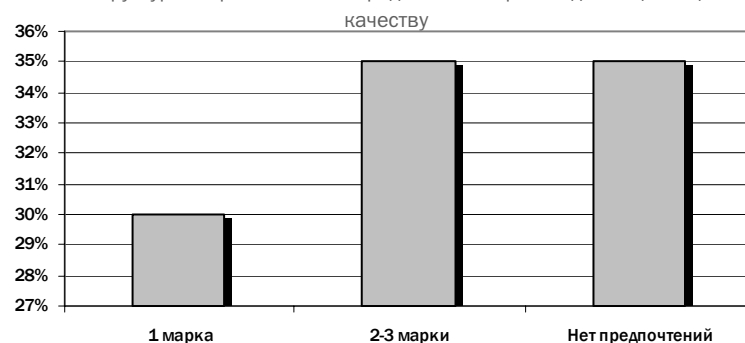


Рис. 2. Структура потребительских предпочтений кремов для лица по количеству марок

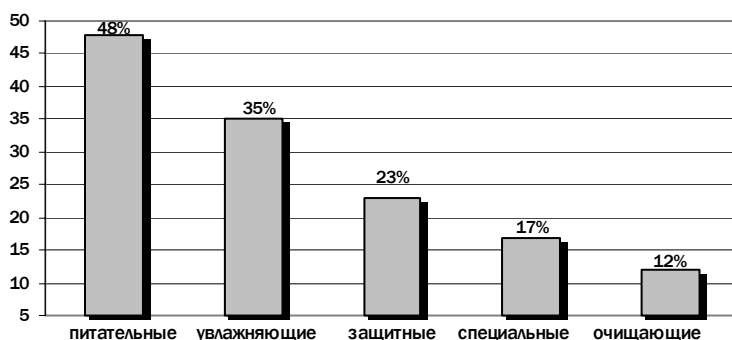


Рис. 3. Структура потребительских предпочтений кремов для лица по назначению



Рис. 4. Структура потребительских предпочтений кремов для лица по времени применения

времени суток, 30% — приобретают ночные кремы и также используют их как универсальные средства ухода за кожей лица, 22% — используют крем строго в соответствии с рекомендациями по времени применения.

Поскольку кремы для лица в настоящее время имеют достаточно широкий ассортимент и разнообразное назначение, отличаются по времени и способам применения, то их продажа должна сопровождаться консультациями. Было изучено доверие к продавцам женщин-покупателей при приобретении кремов для лица. Оказалось, что только 10% потребителей при выборе кремов всегда используют помощь продавцов. Около половины — только иногда консультируются с продавцами, остальные — никогда не пользуются помощью продавцов при выборе кремов.

Для выявления наиболее привлекательной для потребителей марки крема для лица использовали метод «идеальной точки». Этот метод дает возможность выявить взгляды потребителей на различные марки товаров и осуществить поиск идеальной точки, где сходятся все пожелания потребителей*. Координаты идеальной точки по всем показателям определяются как:

$$U(I_i) = \max U(X_i), \quad (1)$$

где $U(I_i)$ — локальная полезность i -го качества (свойства) «идеального» товара;

$U(X_i)$ — локальная полезность i -го качества (свойства) анализируемого товара.

Как правило, идеальная точка (I_i) не принадлежит множеству доступных решений (является идеализированной). Отношение потребителей к той или иной марке товара рассчитывается по формуле (2):

$$A_b = \sum_i^n W_i |I_i - X_i|, \quad (2)$$

где

A_b — отношение потребителей к марке товара;

W_i — показатель важности i -го качества/свойства товара;

I_i — «идеальное» значение i -го качества/свойства товара;

X_i — мнение о фактической величине i -го качества/свойства товара;

n — число i -х качеств/свойств товара.

Решением задачи многофакторной оптимизации будем считать точку, вектор значений целевых функций в которой минимально по норме отличается от идеальной точки:

$$\|I_i - X_i\| \rightarrow \min, i \in A. \quad (3)$$

Опрос потребителей проводился по кремам для лица по следующим характеристикам: запах; ощущение на коже; эффект от применения; упаковка; цена.

В ходе опроса респондентов просили указать как, по их мнению, располагаются марки това-

ров на шкалах со значениями важных показателей, на тех же шкалах потребители должны разместить «идеальную» марку. Предполагается, что чем ближе фактические показатели марки к идеальным, тем благоприятнее отношение к ней со стороны потребителей.

Показатели качества товара различаются по их важности для потребителя. Имеются жизненно важные свойства, на которые особенно обращает внимание потребитель, а также второстепенные или третьестепенные, интерес к которым со стороны потребителя незначителен. В связи с этим в расчет «идеальной точки» вводится характеристика «важности». Для этой цели в опросный лист включается шкала, с помощью которой респонденты-потребители дают знать, насколько важен для них данный показатель качества. Шкала важности строится по пятибалльной схеме, чтобы соответствовать пяти показателям качеств товара (рис. 5).

В таблице 1 обобщены результаты анкетного исследования.

В результате проведенного расчета по формуле (2) получились данные, представленные в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что предпочтения потребителей отданы кремам фирмы «Черный жем-

* Беляевский Н.К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз. Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 320 с.

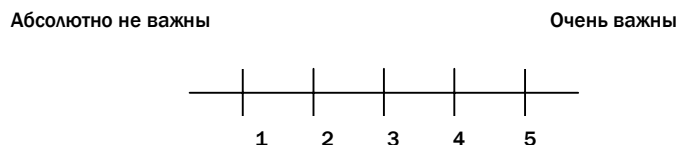


Рис. 5. Шкала выбора ранга важности параметра качества крема для лица

Таблица 1

Результаты исследования по модели «идеальная точка»

Показатели качества	Важность (W_i)	Идеальная точка (I_i)	Убеждения (X_i)				
			Марка Nivea	Марка «Черный жемчуг»	Марка Avon	Марка «Чистая линия»	Марка Oriflame
Запах	4	3	2	2	3	3	4
Ощущение на коже	5	2	3	2	4	3	4
Эффект от применения	5	1	3	2	4	3	5
Упаковка	3	3	3	3	3	4	4
Цена	3	3	5	4	4	4	4

Таблица 2

Отношение потребителей к кремам разных производителей

Наименование крема	Значение показателя A_b
Nivea	17
«Черный жемчуг»	4
Avon	28
«Чистая линия»	21
Oriflame	40

чуг», им уступают все кремы, а наименее предпочтительными для потребителей являются кремы фирмы *Oriflame*.

Использование моделей многофакторного анализа, к которым относится метод идеальной точки, позволяет понять причины, определяющие выбор потребителей, и, исходя из этого, разработать предложения по улучшению (развитию) свойств товара, по маркетинговым мероприятиям, связанным с продвижением марочного товара на рынок.

Таким образом, исследования, проведенные в г. Бийске и его районах на рынке косметических кремов для лица и анализ

потребительских предпочтений позволили сделать следующие выводы:

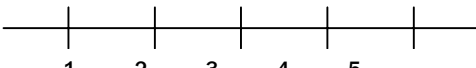
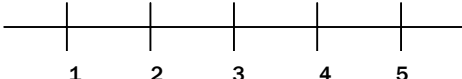
1. На рынке косметических товаров происходит заметное увеличение объема отечественной продукции, рейтинг которой определяет лидеров среди производителей. Цены остаются доступными, качество косметических товаров улучшается.
2. Рынок косметической продукции очень специфический, имеет свою структуру предложения и потребления. Большая доля потребителей уже определили свои предпочтения, выбрав для применения от одной до трех марок кремов для лица. Однако

35% потребителей относятся к людям, не определившим свои потребительские предпочтения, именно на них следует ориентироваться производителям кремов при разработке новых рецептов, увеличении и расширении ассортимента.

3. Отмечено повышение требований потребителей к качеству товаров и особенно выбор оптимального варианта соотношения цены и качества товаров.
4. С помощью модели «идеальной точки» выявили, что наиболее привлекательными для потребителей являются кремы фирмы «Черный жемчуг».

ПРИЛОЖЕНИЕ

Опросный лист

1. Каким кремом вы пользуетесь сейчас?	- Название - Фирма-изготовитель
2. На сколько марок кремов вы ориентируетесь при покупке?	а) на одну, т. е. пользуюсь только одной вышеуказанной маркой б) покупаю только 2-3 марки в) нет определенных предпочтений, покупаю разные марки
3. На что вы ориентируетесь при покупке крема	а) на цену б) на качество в) на цену и качество одновременно
4. Крем какого назначения вы используете?	а) дневной б) ночной в) дневной и ночной
5. Крем какого действия вы используете?	а) увлажняющий б) питательный в) защитный г) специальный д) очищающий
6. Часто ли вы пользуетесь советом продавца?	а) не пользуюсь б) иногда в) часто или всегда
7. Крем какого производства вы предпочитаете?	а) отечественного б) импортного
8. Часто ли вы меняете марки кремов?	а) да б) нет
9. Знаете ли вы свой тип кожи?	а) да б) нет
10. По шкале укажите степень важности для вас каждого показателя крема Абсолютно не важны Очень важны <div style="text-align: center;">  </div>	а) запах б) ощущение на коже в) эффект от применения г) упаковка д) цена
11. Как, по вашему мнению, располагаются марки кремов (Nivea, «Черный жемчуг», Avon, «Чистая линия», Oriflame) на шкалах со значениями важных показателей (см. п.10), относительно «идеальной точки»?	<div style="text-align: center;">  </div>
12. Ваш возраст?	

ГИЛЬДИЯ МАРКЕТОЛОГОВ. ИТОГИ ОПРОСА-2007

Осенью 2007 года состоялся очередной, 7-й по счету ежегодный опрос, проведенный Гильдией Маркетологов, «О состоянии и перспективах развития рынка маркетинговых услуг в России».

УЧАСТНИКИ ОПРОСА

В опросе приняли участие 280 экспертов (в 2006 году — 254 эксперта, в 2005 — 236 экспертов). Две трети экспертов живут и работают в Москве, треть — в 40 других крупных городах страны, в т. ч. Санкт-Петербурге — 12, Екатеринбурге — 10, Ростове-на-Дону — 7.

Средний возраст участника исследования — 34 года (в 2006 году — 33 года.)

По сравнению с 2006 годом немного уменьшилась доля экспертов, занятых в рекламе, маркетинговых и социологических исследованиях, консалтинге. Зато возросла доля работающих в оптовой и розничной торговле, производстве и сфере услуг.

37% опрошенных назвали свою компанию крупной (относительно других компаний в отрасли), 38% — средней, 25% — небольшой. По сравнению с предыдущим годом эти показатели

изменились незначительно — на 1–2 процентных пункта.

Среднее количество сотрудников в отделе маркетинга в компании, где работает респондент — 10 человек. Средний стаж работы в компании — 4 года. Стаж в маркетинге — 8 лет.

114 участников исследования — члены Гильдии Маркетологов, 15 — сотрудники компаний, входящих в Российское BTL-партнерство, 7 — в Российскую Ассоциацию Маркетинга.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В России, по мнению участников опроса, реально работают около 220 исследовательских компаний. Оценка 2007 года в точности повторяет оценку 2006-го года, и на 20% превышает оценку 2005 года (рис. 1).

Таким образом, можно отметить, что наблюдавшееся в 2004–2005 годах уменьшение количества исследовательских компаний реально работающих в России прекратилось. Но и роста числа исследовательских фирм в 2007 году не происходило.

Год назад такой вариант развития событий предсказывали около 40% участников опроса. А более 40% полагали, что количество реально работающих в России исследовательских компаний даже увеличится. Правда, около 15% экспертов предсказывали сокращение числа исследовательских фирм. В будущем году только 7% экспертов ожидают сокращения количества исследовательских компаний, а более 50% прогнозируют рост. Треть экспертов считают, что количество реально работающих исследовательских фирм не изменится и в 2008 году.

В Москве по средней взвешенной оценке экспертов реально работает около 50–60 исследовательских компаний, в Санкт-Петербурге — около 20, а в других крупных городах — по 7–8.

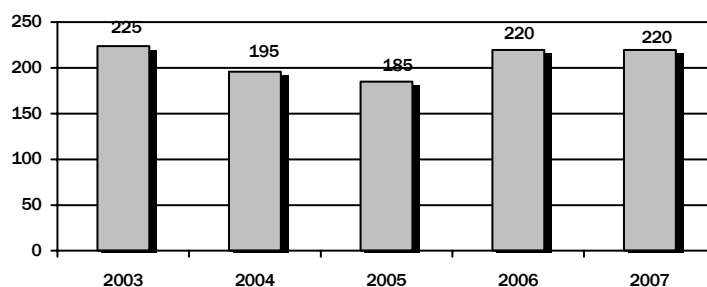


Рис. 1

Объем произведенных в России количественных исследований (опросы, анкетирование, мониторинг, ритейл-аудит, тестирование и т. д.), по мнению участников опроса, вырос на 30% и составил 180 млн долларов (рис. 2).

Весьма существенно — более чем на 50%, вырос объем качественных исследований (фокусирование в группе, глубинные интервью, экспертные опросы и т. д.). Его объем в 2007 году составил 75 млн долларов.

Общий рост рынка маркетинговых исследований составил в 2007 году 37% (существенное ускорение по сравнению с 15% в 2006 году), а объем рынка эксперты оценили в 255 млн долларов. Год назад такого развития событий мало кто ожидал. Большинство экспертов прогнозировали умеренный рост в пределах 15%. Правда, и снижения номинального курса доллара к рублю на 10% за год никто (и не только маркетологи) не ожидал.

На будущий год половина экспертов прогнозируют умеренный рост в пределах от 5 до 15%, пятая часть говорит о возможности стагнации и даже спада рынка и лишь десятая часть опрошенных предсказывает рост, превышающий 30%. Но, как мы помним, сдержанные оценки наших экспертов, как правило, не оправдываются (за исключением 2006 года).

МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

По оценке экспертов, сейчас в России работают около 120 компаний, оказывающих консалтинговые услуги в области маркетинга и брэндинга. Как и предсказывали год назад большинство экспертов, количество маркетинговых консалтинговых компаний растет невысокими темпами. И на будущий год половина экспертов предсказывают умеренный рост числа компаний. 15%, правда, полагают, что количество брэнд-консалтинговых агентств вырастет значительно, а 30% что оно не изменится. 5% и вовсе считают, что количество компаний, консультирующих по вопросам маркетинга, может сократиться.

В Москве, как считают эксперты, работают 25–40 компаний маркетингового консалтинга,

в крупных городах — в среднем по 6 (рис. 3).

Наиболее востребованными направлениями, по мнению экспертов, будут консалтинг по вопросам брэндинга, а также разработки стратегий и позиционирования. Существенно меньший интерес со стороны клиентов ожидается по вопросам трейд-маркетинга и логистики. Возможно, в связи с тем, что по этим вопросам клиенты будут обращаться в BTL-агентства и специализированные логистические компании, а не к консультантам по маркетингу.

Объем рынка маркетингового и брэнд-консалтинга в 2007 году, по мнению участников опроса, составил 83 миллиона долларов. Годовой рост — 30%. Это существенно ниже, чем год



Рис. 2

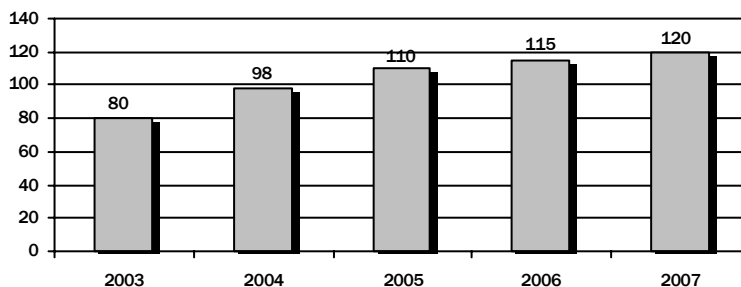


Рис. 3

назад, когда рост составил 45%. Но существенно выше прошлогодних прогнозов большинства экспертов (от 5 до 15%, по мнению 70% экспертов) (рис. 4).

Хотелось бы особо отметить, что за последние пять лет рынок маркетингового консалтинга вырос в 5,5 раза, в то время как рынок маркетинговых исследований «только» в 3,5 раза.

Прогнозируя динамику объема рынка маркетингового консалтинга в будущем году один из шести экспертов указал на возможность стагнации или спада, чуть более половины говорят о росте в пределах от 5 до 15%, один из шести предполагает рост в 20–25% и один из восьми — рост более чем на 30%.

Игорь Березин
Президент Гильдии
Маркетологов

ПОБЕДИТЕЛИ ПО НОМИНАЦИЯМ

Лучшим профессиональным журналом по маркетингу второй год подряд был назван «Маркетинг PRO». За него отдали свои голоса ровно половина участников опроса.

Второе и третье места (с большим отрывом от лидера) разделили «Маркетинг-менеджмент», пользующийся несколько большей популярностью в Москве, и «Маркетинг и маркетинговые исследования» (ИД Гребенникова), опережающий конкурента за пределами столицы.

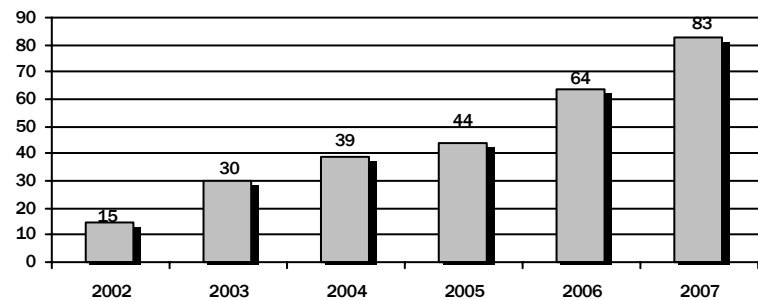


Рис. 4

Победителем в номинации «За лучшее освещение вопросов маркетинга в деловой прессе» четвертый год подряд стал журнал «Секрет Фирмы», вновь существенно опередивший своих извечных соперников — журналы «Эксперт» и «Компания», набравших 32 и 19% голосов участников опроса, соответственно. За «Секрет Фирмы» проголосовали 57% опрошенных.

Лучшим интернет-ресурсом по маркетинговым вопросам эксперты третий год подряд называют Sostav.ru. Так считают две трети опрошенных. На втором месте с двукратным отрывом от лидера marketologi.ru. Правда, сайту Гильдии Маркетологов удалось немного опередить победителя за пределами столицы. Третье место у e-xecutive.ru.

Лучшим вузом, причем и по программам первого, и по программам второго высшего образования по маркетингу впервые был признан Государственный Университет — Высшая Школа Экономики, с большим отрывом обогнавший разделившие вто-

рое и третье места МГУ им. Ломоносова и АНХ при Правительстве РФ.

Наиболее значительным и интересным мероприятием маркетинговой тематики был признан форум TOP MARKETING MANAGEMENT, в практически равной борьбе опередивший занявшего второе место BTL-Battle (октябрь, 2006). Третье место у юбилейной 10-й конференции Российской Ассоциации Маркетинга «Маркетинг в России» (декабрь, 2006).

Лучшие семинары по маркетингу в 2007 году, по мнению экспертов, проводила компания Академия Маркетинга (Максимаркетинг). На втором месте BTL STADY, третье с одинаковым результатом разделили Русская школа управления (маркетинга) и Школа менеджеров «Арсенал».

Лучшие книги по маркетингу в 2007 году, по мнению участников исследования, выпускало Издательство «Манн, Иванов и Фербер», в честной борьбе немного опередившее победителя трех предыдущих лет ИД «Пи-

тер». На третьем месте «ИД Гребенникова».

Лучшей *книгой* по маркетингу 2007 года стало юбилейное издание «Маркетинговых войн» Джека Траута (ИД «Питер»). На втором месте — «Маркетинговый анализ» Игоря Березина (Издательство «Вершина»), на третьем — «Чичваркин е...гений» Максима Котина (ИД «Питер»).

Лучшей *исследовательской компанией* года эксперты четвертый год подряд называют *Romir*. На втором месте *Comcon*, на третьем *AC Nielsen*.

Наиболее авторитетными *консалтинговыми компаниями* (по вопросам маркетинга) были названы: *McKinsey, Ernst & Yang* и *Trout & Partners*. А вот за персональными консультациями по вопросам маркетинга участники предпочитают обращаться к российским специалистам: Игорь Березин (34%), Игорь Манн (26%), Николас Коро (18%), Михаил Дымшиц (13%), Самвелл Аветисян (11%), Вадим Ширяев (10,5%), Игорь Качалов (9%).

При необходимости проведения директ-маркетинговой компании эксперты рекомендуют обращаться к компаниям: Мультиконтакт (Максимаркетинг), *Russia direct* и М-Сити.

А за *BTL*-проектами — *BTL REGION, A.R.M.I.* и *IQ Marketing*.

Гильдия Маркетологов поздравляет всех победителей, призеров и номинантов и желает всем коллегам успехов в новом 2008 году!

Конференция: «**HR-БРЭНДИНГ. КАК СОЗДАТЬ СИЛЬНЫЙ HR-БРЭНД ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЛУЧШИХ?»**»

6 марта 2008 г., Москва, гостиница «Рэдиссон САС Славянская»,
пл. Европы, д. 2 (м. Киевская)

Сегодня уже мало кто сомневается в том, что внутренний *PR* является важным инструментом в управлении персоналом. Он не может существовать сам по себе, в отрыве от кадровой политики компании. Процессами адаптации, обучения, мотивации и развития персонала он не занимается, в его задачу входит постоянное освещение шагов, предпринимаемых компанией в этом направлении.

Цель мероприятия: предоставление генеральным и *HR*-директорам уникальной возможности узнать об успешном опыте создания сильного *HR* брэнда компании, опыте создания собственной репутации, привлекательной как для соискателей, так и для собственных сотрудников.

Целевая аудитория: конференция ориентирована на генеральных директоров, *HR*-директоров, *PR*-директоров и директоров по развитию.

Основные темы для обсуждения:

- ♦ Внутренние коммуникации: ошибки в практике *HR*.
- ♦ Механизмы внутрикорпоративных коммуникаций на примере компании «Евросеть».
- ♦ Формирование механизмов внутрикорпоративных коммуникаций.
- ♦ Имидж Компании как работодателя: глазами сотрудника и глазами соискателя, на примере исследования Минерально-химической компании «ЕвроХим».
- ♦ Корпоративная культура: инструменты формирования внутреннего *PR*.

Подтвердили выступление на конференции:

- ♦ **Александр Сивогринов**, вице-президент по организационному развитию и работе с людьми «Евросеть»;
- ♦ **Татьяна Славнова**, директор по персоналу, кандидат психологических наук, группа компаний **DIVIZION**;
- ♦ **Наталья Туркулец**, директор по персоналу, совместное предприятие с компанией **Shell**;
- ♦ **Татьяна Лобанова**, вице-президент, директор по персоналу, «Морской банк»;
- ♦ **Ольга Бронникова**, руководитель службы корпоративных коммуникаций, **ABBYY**;
- ♦ **Наталья Орлова**, главный специалист по внутренним коммуникациям, главный редактор корпоративной газеты Минерально-химической компании «ЕвроХим»;
- ♦ **Руслан Тарусин**, директор по персоналу в России, международный автомобильный холдинг «Атлант-М»;
- ♦ **Ирина Смирнова**, главный редактор журнала «Кадровый менеджмент»;
- ♦ **Михаил Мурашов**, начальник отдела внутренних коммуникаций **UC RUSAL**.

Стоимость участия в конференции 15 400 рублей + 18% НДС
(при регистрации до 21 февраля 2008 года — 10%-я скидка).

Руководитель проектов *HR*-тематики Департамента выставок и конференций —
Ямщикова Светлана yamshchikova@b2bmedia.ru.

Подробная информация о мероприятии по телефону: (495) 933 5518
www.b2bmedia.ru www.hrm.ru

Конференция: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ

Журнал «Коммерческий директор» и компания *B2BMedia*-проект медиахолдинга «Проф-Медиа» приглашают принять участие в трилогии событий: Клиентоориентированность компании.

1-й бестселлер в трилогии 25 марта 2008 г.: Клиентоцентричность. Готова ли Ваша компания?

2-й бестселлер в трилогии 29 апреля 2008 г.: Комплексные системы управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами. Что эффективно?

3-й бестселлер в трилогии 03 июня 2008 г.: Рассмотрение жалоб. Сервис.

Патриарх менеджмента Питер Друкер утверждал: «Существует лишь одно правомерное обоснование цели бизнеса: создание удовлетворенного клиента». Каждая компания абсолютно убеждена, что она клиентоориентированна.

Ориентироваться на клиента — это то, чем занимается каждый в своей работе. В действительности же, большинство компаний еще слишком далеки от реальной **клиентской стратегии**. Они слишком заботятся о получении прибыли и меньше денег тратят на инвестиции в долгосрочные отношения. Опыт показывает, что ошибочным мнением многих управленцев, является мысль, о том, что вложения в отношения с клиентами — это дорогостоящая статья их расходов, а не способ получить прибыль.

Трилогия «Клиентоориентированность компании» расширяет представление об управлении отношениями с клиентами. Сейчас можно смело заявить, что основа конкуренции на рынке — борьба за внимание клиентов. Эффективное управление отношений с клиентами уже сейчас стало важнейшим фактором выживания и развития компании.

Трилогия «Клиентоориентированность компании» определяется тремя важными составляющими:

- ♦ Клиентоцентричность.
- ♦ Комплексные системы управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами.
- ♦ Рассмотрение жалоб. Сервис.

Клиентоцентричность. Построение клиентоориентированной организационной структуры. Реализация долгосрочных клиентских стратегий: выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработка бизнес-процессов и программ, ориентированных на повышение их лояльности. Готова ли Ваша компания? Ваш клиент — это центр сплочения интересов различных отделов и фокус корпоративных инвестиций!

Комплексные системы управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами. Так называемые *CRM*-системы — отдельное направление в рамках менеджмента. Они обеспечивают более тонкую «настройку» организации под потребности клиентов. Регистрировать, хранить и контролировать информацию о текущих и потенциальных клиентах компании, формировать и управлять различными наборами справочников весовых и логических характеристик клиентов, осуществлять организацию и обзор клиентской базы по различным группам. Данные системы — это стержень корпоративной стратегии по работе с клиентами, на основе которой другие подразделения компании выстраивают свою политику.

Рассмотрение жалоб. Сервис. Не менее важная составляющая Клиентоориентированности. В деятельности отделов обслуживания клиентов данная функция занимает доминирующее положение. Существует известное высказывание: «чем больше бизнес, тем больше жалоб в абсолютном выражении, тем меньше персонального внимания чувствует к себе клиент». Если эта проблема не будет решена, считайте, что Вы зря получаете зарплату! Жалобы клиентов — двигательная сила маркетинговой политики компании.

Данная **трилогия событий** даст ответ на все вопросы: как правильно управлять отношениями с клиентами, как сохранить и укрепить лояльность уже существующих клиентов, как настроить организацию на потребности клиентов.

Подробная информация о мероприятии по телефону: (495) 933-5518

Продюсер конференции — Виктория Кисель: kisel@b2bmedia.ru

www.b2bmedia.ru, www.kd-online.ru.

Фриц Моисеевич МОРГЕН

СКОЛЬКО РЕАЛЬНО ЛИСТОВ В РУЛОНЕ...*

Недавно мне сообщили ужасающую вещь. Оказывается, далеко не в каждом рулоне туалетной бумаги содержится ровно 54 метра. Нередко производители идут на преступление: недомерывают нам метр или два ценного материала.

Казалось бы — ну что за разница, метр больше или метр меньше?

На самом деле, разница есть. Вот представьте себе — сидите вы в сортире. Думаете, что бумаги еще полно. И вдруг раз — и вы один на один с картонным огрызком от рулона. Тогда-то вам станет ясно, зачем был нужен этот недомотанный мошенниками метр.

Вот чтобы не оказаться незапно в такой ситуации, я и провел сегодня исследование туалетной бумаги.

Для этого я купил по одной упаковке каждого сорта бумаги, который был в двух близлежащих магазинах и померил — совпадает ли заявленная производителем длина рулона с фактической. Вот результаты моей проверки.

СВЕТОГОРСКАЯ БУМАГА



Светогорская бумага — это обычная, кондовая туалетная бумага для экономных задниц. Если я правильно помню, примерно такими рулонами мы подтирались еще в советские времена.

Стандартная упаковка обошлась мне в 4 рубля 49 копеек, упаковка «плюс 10% в подарок» — в 5 рублей 10 копеек. Справедливости ради отмечу, что покупал я эти две пачки в разных магазинах. Так что, не исключено, что «подарочные» 10% — и в самом деле подарочные.

Кстати, на пачке стоит небольшое клеймо «Zewa». А производится эта замечательная бумага в городе Светогорске, рядом с моим родным городом Санкт-Петербургом.

Посмотрим теперь, не обманули ли нас светогорцы с размером рулона.

На обычной упаковке указано число отрывных листочков — 350 штук. На подарочной, соответственно, на 10% больше — 385. Если экономить, и за раз тратить на подтирание пять листочков, то одного рулона хватит примерно на 2—3 месяца. А если гадить очень аккуратно, и подтираться одним листком, то этот рулон можно растянуть на целый год.

Впрочем, приступим к подсчету.



Аккуратно вскрыть упаковку у меня не получилось. Три первых листочка сразу ушли в брак. То есть, конечно, ими еще можно потереться, но с большим трудом.

Дальше шли честные, аккуратные, отрывающиеся точно по пунктиру 346 листов. И в конце еще два листа, приклеенные к картонке, которые мне нормально оторвать не удалось.

Помните анекдот, как у самолета крылья отваливались?

В КБ Туполева разрабатывают новую модель грузового

* Печатается по: <http://fritzmorgen.livejournal.com>. Первый случай за 11 лет существования нашего журнала, когда мы просто взяли текст из Интернета и напечатали. Но такое прекрасное исследование невозможно было не напечатать! Пришлось немного сократить текст и кое-какие слова заменить, поскольку стиль Интернета и научно-практического журнала не могут быть одинаковыми. Надеемся, автор отнесется к такому вмешательству с пониманием! Но слово «задница», учитывая тему исследования, мы ничем заменить не смогли, надеемся, читатели также отнесутся с пониманием! (Ред.)

самолета. Вроде все правильно делают, но на испытаниях крылья норовят отвалиться. Мучаются три месяца — никак проблему не решить.

И вот сидят как-то инженеры ночью, думают. Вдруг — стук в дверь кабинета. На пороге старый рабочий, который еще до революции у Братьев Райт работал.

— Эта... Ну... У меня способ есть, чтобы крыло нормально держалось... Вы просверлите отверстия вдоль линии, по которой крыло ломается...

— Да что ты можешь знать-то? У тебя три класса образования!

— А попробуйте...

Ну, делать нечего. От отчаяния просверлили дырки, где рабочий говорил, повезли самолет на испытания. И смотрят — нормально летает самолет. Крылья держатся.

Позвали рабочего, спрашивают, в чем секрет. Рабочий объясняет:

— А вот когда я в сортире бумагу отрываю, она никогда по дырочкам не рвется...

Так вот. К бумаге «Светогорский Стандарт» это не относится. Честные 351 листок (1 — на брак), рвется где надо. Короче, выбор экономного человека, который достаточно культурен, чтобы пользоваться туалетной бумагой.

Проверим теперь «подарочную» упаковку. Дареному коню, конечно, в зубы не смотрят, однако надо же нам знать — действительно ли там 385 листков?



Скрупулезный подсчет показал — действительно 385 листков. Еще, в качестве бонуса, несколько листков брака, которыми (при избытке свободного времени) также можно утолить свою жажду чистоты.

Если учесть, что в году 365 дней, получается очень правильная упаковка — рулон на год. По одному листку в день, и 20 листков на всякие неожиданности. Если понос там, или в гости кто-нибудь поср... заглянет.

Интересно, а чем подтирался гоголевский Плюшкин? Уж точно не бумагой. Вероятно, лопухами. Или, может быть, какой-нибудь старой тряпкой. Впрочем, не исключая, что он от жадности вообще переваривал все подчистую.

KLEENEX CLASSIC NATURE



Следующий испытуемый — Kleenex Classic Nature. 31 рубль за упаковку или примерно 8 рублей за рулон. Производитель — Венгрия.

Бумага, судя по всему, пропитана каким-то ароматизатором.

Запах идет примерно как от елочек в старых автомобилях.

На упаковке красуется злое предупреждение: «Во избежание удушья, хранить в недоступном для детей месте». Любопытно — как можно удушиться туалетной бумагой? Свить из туалетной бумаги веревку, а потом на ней повеситься?

Эх, суровые ребята, эти венгры. И хитрые. Так как длина рулона нигде не указана. То есть и проверять мне нечего.

ZEWA ПЛЮС, АРОМАТ РОМАШКИ



Опять Светогорская «Зева». На этот раз — более дорогой вариант. 50 рублей за упаковку, то есть 13 рублей за рулон.

Аромат ромашки действительно чувствуется.

Вспомнилась, кстати, детская дразнилка — «попой нюхает цветы». Вот скажите — ну какая моей заднице разница, есть ли у туалетной бумаги аромат?

Впрочем, пусть будет. Не помешает. Кроме того, аромат ромашки неплохо сочетается с цветом ромашки — светло-желтым.

По сравнению со своим дешевым собратом — «Светогорским Стандартом» — длина рулона у «Зевы Плюс» меньше. Бумага-то двухслойная. 208 лис-

тов, 12,5 на 9,5 сантиметров каждый. Смущает, правда, примерное указание длины: 26 метров плюс-минус полметра.

Что, спрашивается, может колебаться? Длина одного листка? Или число листов в рулоне? Сейчас проверим.

Проверка выявила 202 честных, нормальных листка и 6 листов брака, которые порвались в начале и в конце рулона. Итого — 208 листов, как и обещали.

Размеры листов... 12 с половиной на 9 с половиной сантиметров. Точно, как в швейцарской аптеке.



«Зева Плюс с Ароматом Ромашки» также получает зачет.

MOLA NEW



Идем дальше. На лабораторном столе — польская бумага, приятного темно-голубого цвета. Двухслойная, из вторичного волокна. Упаковка на 4 рулона, цена — 37 рублей за упаковку или 9 рублей за рулон.

Размер листа: 97 на 125 миллиметров, число листов в рулоне — 176. На бумаге нарисованы красивые сердечки.

Сразу вспомнились пьяные студенческие годы, когда туалетная бумага использовалась вместо салфеток. Правда, бумага тогда была самая обычная — безо всяких сердечек. Не до красоты было.

Ладно, начнем трепанацию.

Первое положительное впечатление — открылась бумага без брака! То есть даже самый первый листок, приклеенный к остальным, можно смело пускать в дело.

Поляки получают от меня плюс. Второй плюс поляки от меня получают в конце рулона — когда выясняется, что и здесь ни один листок не уходит в брак.

Но вот после тщательного подсчета листов репутация бумаги «Мола» оказывается... подмоченной. 170 листов! На шесть меньше, чем мне обещали!

Да и с размерами листка тоже соврали. Не 97 на 125, а 95 на 125. Я три раза померил.



Почему так? Надо полагать, поляки мстят нам за ту историю с Сусаниным.

О'кей. Итоговая оценка бумаги «Мола» все равно положительная. Потому что красиво и аккуратно сделано. И, вдобавок, дешево.

REGINA

Бумага «Регина», судя по всему, также сделана в Польше. Украшена красивыми цветочками. Стоит 63 рубля за упаковку,



или 16 рублей за рулон, что немало. Надпись, которую я перевел как «без вторсырья», объясняет цену.

Но вот незадача, нигде не указаны ни длина рулона, ни размеры листка.

Так что из моего теста эта бумага торжественно исключается.

SOFT AND EASY AROMA



Производитель — Польша. Что характерно — тот же самый производитель, что и у предыдущей бумаги, Регины.

Цена — 37 рублей за упаковку, 9 рублей за рулон. Два слоя.

Внешний вид — неприятно-розовый. Я бы такую бумагу нести в руке по офису постеснялся.

Зато на упаковке указано число листов — 180.

Вот скажите, почему на предыдущей бумаге, Регине, поляки постеснялись указать число листов, а на этой указали? Сейчас проверим... все четко. Ровно 180.

Да, знаете, как я считаю?

Я кладу бумагу на стол и проматываю до конца стола. Полу-

чается 9 листов. Затем отрываю, и проматываю еще 9 листов. И делаю так в течение примерно двух минут, пока весь рулон не будет подсчитан.

Так вот. У этой бумаги такой маленький размер листка, что на стол помещается не 9 листов, а целых 10.

Является ли это недостатком? Не думаю. Предлагаю считать это фицей. Типа «миниатюрная бумага для миниатюрных задниц».

Короче, *Soft and Easy Aroma* также получает от меня зачет.

LAMBI



Бумага «Ламби» относится уже к классу люкс. 120 рублей за упаковку, 20 рублей за рулон. Три слоя. Швеция.

На упаковке нарисован барашек. Интересно, что он должен означать? Типа, мягко, как подтереться барашком? Или «можно пользоваться детям»?

Ладно. В Швеции у нас социализм. А социализм, как говорил известно кто, это — контроль и учет. Проверим, действительно ли в одном рулоне содержится 160 листов.

Действительно, ровно 160.

Шведы, конечно, подстраховались, написали «примерно 160», но отмотали точно. Полагаю, для их оборудования это не проблема. Или, возможно, под

словом «примерно» они имели в виду, что может быть не 160, а, допустим, 160 целых и одна десятая листка.

Единственно, огорчил один бракованный листок, примерно посередине рулона. На листке было небольшое пятнышко, похожее на пятно от крови. Не кровь ли это барашка, фото которого размещено на упаковке?



Да, выбрал белый цвет — сделал заявление. Помните первое правило женщины? Белое не носить...

LOTUS ROYAL



Последний участник проверки — финская бумага «Лотус Рояль», Мой Выбор. Пусть мне и приходится терпеть цену в 200 рублей за упаковку, что выливается в полновесных 25 рублей за рулон, зато эта бумага очень прочная и мягкая. Вот уже много лет я вытираюсь именно ею.

Кстати, забавный факт — чем дороже стоит рулон бумаги, тем

больше рулонов сует производитель в одну упаковку. Как думаете, почему?

Возможно, богатые чаще и обильнее? Или тщательнее подтираются? Эта тема ждет своего исследователя!

Ну а мне достаточно знать, в самом ли деле один рулон содержит 153 листа. И в самом ли деле каждый лист имеет размеры 102 на 125 миллиметра.

Точность — вежливость королей. 153 листа и было. Правда, размеры я намерил чуть меньшие заявленных, 101 на 123 миллиметра, но, в конце концов, финны же написали «примерно». Не буду придираетсяя.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Русский производитель — «Зева» и «Светогорский Стандарт» — выпускает честную, порядочную бумагу. Что немало важно, дешевую. Выбор экономной хозяйки или рачительно-го завхоза.

Польская бумага, хотя и не плохо сделана, оставляет после себя смутное ощущение обмана. То рулон не доматают, то листочки сделают маленькими — мутят чего-то наши восточноевропейские братья.

Ну а скандинавская бумага — «Ламби» и «Лотус» — однозначно оправдывает свою цену. Конечно, двадцать рублей за рулон — это немало. Но будем откровенны: для тех, кто искренне любит свою задницу — это не деньги.