

## ДЕЙСТВИЯ И ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА РЕГИОНАЛЬНЫЕ РЫНКИ

**Ю.Н. ИВАНОВА**

кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра национальной и региональной экономики,  
Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

**В.В. ИВАНОВ**

директор департамента розничных продаж  
Сбергательного банка РФ

В данной статье западные теории функционирования маркетинговых служб при выходе компании на новые рынки рассматриваются сквозь призму российских практик ведения бизнеса. Анализ действий российских компаний при выходе на региональные рынки показывает, что основной ошибкой корпораций является ориентация на анализ существующего рынка и объемы продаж конкурентов. Необходимо анализировать ошибки конкурентов и потребительские предпочтения, выстраивать ассортиментную, продуктовую и ценовую политику, а также сеть каналов продаж в соответствии с особенностями региона или группы регионов.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, выход на новые рынки, стратегия «голубого океана», франчайзинг.

Коды классификатора JEL: M31, R30.

На развалинах плановых народнохозяйственных связей советского периода в начале 1990-х гг. образовались новые российские рынки товаров и услуг. Процесс формирования бизнес-стратегий новых фирм происходил двумя основными путями.

Первый путь отражает большое влияние западных теорий и практик управления. После того как завершился второй этап приватизации и российские компании вышли (частично или полностью) из-под прямого государственного контроля, началось спешное корпорирование российских производственных предприятий. Установка на использование иностранных инвестиций, а также полное отсутствие собственного опыта управления подобными структурами в условиях рынка привели к тому, что наиболее «правильным» стал считаться именно прозападный подход к управлению. Наступила эра повсеместного внедрения западных схем и моделей организации корпоративного управления: привлечение транснациональных аудиторских и консалтинговых компаний, международных юридических консультантов; разработка схем реструктуризации, систем управления кадрами, финансами, продукцией, маркетингом; импорт топ-менеджмента и менеджеров среднего звена для организации стратегии бизнеса, разработки и внедрения бизнес-процессов, управления текущей деятельностью предприятий; участие иностранных консультантов в разработке законодательства, регулирующего деятельность российских корпораций, и т.д. На период конца 1990-х — начала 2000-х гг. западный опыт был возведен в абсолют, а российская практика называлась «развивающимся рынком».

Наряду с этим, однако, развиваются стихийно (а порой даже и с применением криминальных способов ведения бизнеса и разрешения споров) компании с иным подходом к реализации бизнес-стратегии, который можно назвать «типично русским», продиктованным именно российской практикой и берущим свое начало в купеческих традициях XVIII–XIX вв.

Этот подход отличают следующие черты:

- Неформальное отношение к собственности и взаиморасчетам с бизнес-партнерами;
- Ультрасосредоточенность маркетинговой стратегии на предпочтениях конкретных региональных потребительских групп с разными психотипами.
- Моно-фундаментальная система управления, сосредоточенная на харизматичности одного лидера — основателя и (как правило) владельца компании.
- Бизнес-процессы, характеризующиеся низким уровнем бюрократизации, основанные более на человеческих взаимоотношениях, чем на технологиях бизнеса.
- Высокая скорость и гибкость принятия масштабных решений, что позволяло быстро адаптироваться в меняющейся рыночной среде.

Очевидно, что с ростом конкуренции на российском рынке, с укрупнением бизнеса и расширением масштабов деятельности компаний в российских регионах оба эти подхода должны использоваться в симбиозе. В данной статье западные теории функционирования маркетинговых служб при выходе компании на новые рынки рассматриваются сквозь призму российских практик ведения бизнеса.

Выход фирмы на региональный рынок всегда, в большей или меньшей степени, связан с долей риска. Основной функцией службы маркетинга как раз и является минимизация этого риска при помощи оценки регионального рынка и рекомендаций по выстраиванию сети продаж. Задача построения сети продаж в регионах решается в три этапа.

## Первый этап: анализ рынка

Анализ рынка включает в себя оценку рынка, определение потребительских предпочтений, так называемое исследование использования и отношения (*usage and attitude*) и изучение конкурентного окружения.

### 1. Оценка рынка

Прежде всего, необходимо определить емкость, потенциал и объем рынка. Одной из главных ошибок компаний, стремящихся выйти на региональный рынок, является недооценка таких понятий, как емкость и потенциал. Как правило, большинство консультантов по организации маркетинга в регионах, а также внутренние маркетинговые службы ограничиваются лишь анализом объема продаж конкурентов или потенциальных конкурентов, забывая об анализе потребительского потенциала.

*Емкость рынка (market capacity)* оценивается исходя из социальных, демографических, исторических и прочих характеристик региона. Это величина товаров и услуг, предлагаемых компанией, которую в принципе, теоретически могут приобрести потребители. В оценке емкости рынка потребителем считается любой, кто физически может потребить данный товар или услугу по принципу: если есть рот, значит, человек может съесть булку.

Трактовку большинством словарей понятия емкости рынка как возможного объема продажи определенных товаров на рынке, совокупный платежеспособный спрос покупателей при данном уровне цен и в данное время (см., например, [13]), автор считает не вполне правомерной. Платежеспособный спрос не учитывает, к примеру, потенциального спроса за счет потребительского кредитования.

*Потенциал рынка (market potential)* — это объем определенного товара, услуги, который может быть потреблен рынком за единицу времени [13]. Расчет потенциала — исследование теоретической готовности потребителей приобретать товар исходя из потенциального спроса. Здесь потребителем считается любой, кто хочет купить данный товар или его аналог. Например, покупатели пива — это потенциальные потребители прохладительных напитков при организации пропаганды здорового образа жизни.

*Объем рынка (market volume)* — количество товаров, услуг и их аналогов, потребляемых рынком в единицу времени. Потребителями здесь считаются те, кто покупает аналогичный товар уже сейчас у конкурентов, участвующих в данном рынке.

На рынках товаров первой необходимости<sup>1</sup> объем рынка стремится к его емкости. Что касается рынков товаров с низкой осведомленностью потребителей или рынков новых товаров, то здесь объем и потенциал рынка иногда в тысячи раз меньше его емкости, а значит, измерение потенциала и объема в подобных случаях не имеет смысла. Если компания выходит на новый рынок сбыта с такими товарами, то, скорее всего, при грамотной рекламной стратегии рост компании будет ограничиваться только инфраструктурными возможностями. Поскольку спрос ненасыщен, объем выпуска будет немедленно продаваться.

В зависимости от анализа соотношений емкости, потенциала и объема рынка, компания строит свою стратегическую политику в регионе.

Большинство компаний, и это их ошибка, при оценке своих потенциальных продаж на региональном рынке смотрят только на объем и конкурентное окружение, что часто приводит к формированию неправильной стратегии продаж в регионе, недобюджетированию, а следовательно, к упущенным возможностям.

Поскольку потенциал рынка часто показывает, насколько конкуренты не успевают за рынком (неудовлетворенный спрос), можно сказать, что идеальный вариант для выхода — когда объем рынка низкий, а потенциал высокий, тогда компания сможет добиться большого объема продаж, затратив минимум усилий и ресурсов. Амбициозные компании, с большим бюджетом на развитие, которые рассчитывают сами сформировать рынок, ставят количественные стратегические цели между емкостью и потенциалом.

<sup>1</sup> Это, как правило, насыщенный рынок с неэластичным спросом и высокой осведомленностью потребителей.

Второй большой ошибкой компаний при оценке возможностей рынка и формировании стратегии является ориентирование только на общенациональные исследования. Это сильно напоминает ситуацию, когда врач для определения состояния больных опирается на среднюю температуру по больнице. В каждом регионе необходимо оценивать все отдельно, а потом определять отдельную стратегию для каждого региона.

Объясним на примере, как оценка емкости, потенциала и объема воздействует на маркетинговую стратегию в разных регионах.

Попробуем сформировать стратегию для такого специфического товара, как чак-чак (сладкое блюдо татарской кухни, похожее на попкорн).

При анализе рынка таких регионов, как Татарстан и Башкортостан, можно увидеть, что здесь емкость рынка практически равна его объему. Местные производители имеют многовековой опыт выпуска и продажи данного товара, так что шансы на то, чтобы занять достойную нишу на этом рынке, практически нулевые либо требуют сверхвысоких затрат. Правильной стратегией в такой ситуации будет не выходить на местный рынок с данным товаром, а сосредоточиться на других регионах.

Если мы проанализируем рынок, например, таких мегаполисов, как Москва и Санкт-Петербург, мы увидим, что объем на данном рынке будет маленький (мало производителей), а потенциал и емкость большая (большое количество потребителей, в основном осведомленных о данном товаре и его потребительских свойствах). Следовательно, правильной маркетинговой стратегией будет простое размещение товара в наибольшем количестве точек продаж (супермаркетах, мини-супермаркетах, магазинах, палатках, лотках, в кинотеатрах, студенческих столовых и т.д.).

Если же обратиться к таким регионам, как, например, Архангельск или Мурманск, то анализ рынка здесь покажет, что объем и потенциал рынка маленькие, а емкость большая (практически нет производителей-конкурентов, осведомленность потребителей о данном товаре крайне мала, близка к нулю). Правильная стратегическая политика будет заключаться в том, чтобы сначала донести до массового потребителя информацию о потребительских свойствах товара (его сладости, питательности, полезности, дешевизне и т.д.), а потом только помещать товар на полки в магазинах.

## 2. Определение потребительских предпочтений

После того как принято решение о выходе на региональный рынок с той или иной стратегией, компании необходимо изучить потребительские предпочтения, поскольку они также сильно отличаются от региона к региону.

Существует следующая зависимость потребительских предпочтений от экономического положения региона: потребители в маленьких и экономически бедных регионах менее требовательны, осведомлены и платежеспособны, чем в мегаполисах. Помимо этого присутствуют определенные национальные/региональные особенности предпочтений. Общеизвестно, что свинина не потребляется в мусульманских странах, одежду ярких расцветок предпочитают в южных регионах, теплая одежда пользуется высоким спросом в северных и т.д. Менее тривиальный пример: кредитным организациям при выходе на рынки в южных регионах следует учитывать такую национальную особенность, как склонность к авантюризму<sup>2</sup>; следовательно, им следует делать меньший кредитный лимит, чем в северных регионах, где люди более ответственны.

Следует отметить, что анализ потребительских предпочтений — это крайне важный блок исследований. Обычной ошибкой компаний является то, что они выходят на рынок с продукцией, которая, по мнению компании, нужна людям. Более логичным будет просто спросить — чего хотят люди в данном регионе, чем они недовольны в существующих товарах и услугах и каким они хотят видеть данный продукт.

## 3. Изучение конкурентного окружения

Это исследование относится к оценке объема рынка и предусматривает анализ того, какие продукты, услуги и способы продаж существуют в конкурентном окружении в данном регионе. На взгляд автора, это исследование обычно переоценивается (в отличие от двух предыдущих). Компании, как правило, берут именно его за основу выработки стратегии построения продаж в регионе, что является неверным вследствие вышеуказанных причин.

Этот анализ должен быть направлен в самую первую очередь на изучение того, какие ошибки делают конкуренты в своей маркетинговой, продуктовой, ценовой и рекламной политике. По результатам анализа вырабатывается стратегия и тактика продаж, предусматривающая неповторение этих ошибок. Удачными примерами использования ошибок конкурентного окружения могут служить сотовая сеть «Мегафон», поисковая система Google<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Доказательством этого является, например, тот факт, что, по данным Ritzio Entertainment Group, количество игровых автоматов на душу населения в южных регионах значительно превышает этот показатель в остальных регионах России [20].

<sup>3</sup> Выход на рынок как «Мегафона», так и Google характерен тем, что они начинали свою деятельность при полностью сформировавшемся и поделенном рынке. При этом «Мегафон» использовал политику

#### 4. Исследование использования и отношения (usage and attitude)

Подобные исследования осуществляются в двух вариантах — тестирование перед запуском новой продукции и мониторинг готовых продуктов.

Тестирование производится после оценки рынка и анализа потребительских предпочтений и конкурентного окружения на небольшом объеме для того, чтобы понять, насколько удачно будет продаваться продукция до запуска массовых продаж на региональном рынке. В том случае, если спрос на продукт оказывается ниже запланированных величин, необходимо изучить, почему его не покупают, что хотят видеть потребители (т.е. вернуться к анализу потребительских предпочтений), после чего модифицировать товар или скорректировать маркетинговую и ценовую политику.

После того как товар прошел тестирование и запущены массовые продажи, необходимо осуществлять непрерывный (как правило, ежеквартальный) мониторинг удовлетворенности потребителей данным продуктом. Это производится для того, чтобы вносить корректировки в уже существующую продуктовую и ценовую политику, поскольку вкусы потребителей постоянно меняются в соответствии с рыночной ситуацией и шагами конкурентов.

Подобные действия, например, помогли авиакомпании «Сибирь» произвести ребрендинг после провального старта, реабилитировать себя в глазах потребителей и занять большую нишу на рынке авиаперевозок [22]. Еще одним примером может служить рынок чая, доля которого в общем объеме продаж напитков в России в конце 1990-х гг. стала резко сокращаться в пользу других продуктов. Компаниям по производству чая после изучения потребительских предпочтений пришлось внедрять новую продукцию (зеленый чай, чай с жасмином, корицей, пакетированный, ледяной и т.д.), чтобы отыграть назад свою позицию.

Здесь стоит упомянуть о так называемой стратегии «голубого океана», описанной в одноименной книге У. Чан Кима и Рене Моборна [8]. Эту книгу, вышедшую в свет в 2005 г., признали бестселлером Wall Street Journal и Business Week, она получила статус «национального бестселлера США» и «международного бестселлера». Ее авторы доказывают, что в мире бизнеса вовсе не обязательно должна царить жестокая борьба. Вместо того чтобы бороться за клиентов на тесном рыночном пространстве, можно расширить границы самого рыночного пространства, создав «голубой океан» новых отраслей и неограниченного роста прибыли.

Авторы книги предлагают нам метафорически представить рыночную вселенную в виде двух океанов — алого и голубого. Алый океан символизирует известные на сегодняшний день отрасли. Границы их определены, правила игры всем известны. Это мир, в котором царит жестокая конкуренция. По мере ее усиления становится все меньше возможностей получать прибыль, и безжалостные конкуренты «режут друг другу горла, заливая алый океан кровью». Голубой океан означает нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста и высоких прибылей. Голубой океан — это еще не существующие отрасли, где конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры только предстоит установить.

Главное отличие стратегии «голубого океана» в том, что ее приверженцы не хотят обогнать конкурентов. Вместо этого они стремятся к созданию «инновации ценности». В отличие от просто инноваций, которые достигаются, как правило, высокими издержками и при этом не гарантируют успеха у потребителей, понятие «инновация ценности» подчеркивает необходимость сочетания новизны, практичности и низких издержек.

Опираясь на свои исследования, авторы описали шесть способов создания «голубого океана».

Первый путь: рассматривать в качестве конкурентов не только представителей своей отрасли, но и компании, работающие в альтернативных отраслях. Например, кино и рестораны — совершенно разные виды бизнеса. Однако для посетителей в субботний вечер они представляют собой равноценные возможности приятного времяпрепровождения.

Второй путь: отбросить альтернативу «низкие цены или высокое качество» и понять, что еще помимо цены и качества влияет на выбор клиентов. Техасская компания Curves, например, создала свой «голубой океан», объединив преимущества посещения фитнес-центра и домашних занятий на тренажерах. Ее фитнес-центры удобно расположены, лишены всякой роскоши и недорого. Но главное, что делает их привлекательными для женщин, стесняющихся своей фигуры, — в них нет любителей мужчин.

Третий путь: рассмотреть цепочку покупателей. Не всегда тот, кто принимает решение о покупке, является конечным потребителем изделия. Обычно фармацевтические компа-

---

низких цен по сравнению с конкурентами «Билайн» и «МТС», что даже при пониженном качестве на первых порах, позволило им завоевать большую долю рынка. В свою очередь Google удачно использовал политику предложения новых сервисов, которых не было на момент выхода у конкурентов (бесплатная электронная почта с «большим ящиком», подробные карты местности и т.д.), что позволило ему занять первое место среди поисковых систем по количеству пользователей [15, 17].

нии ориентируются в своей стратегии на врачей, выписывающих лекарство, а не на пациентов. Компания Novo Nordisk из Дании, производящая инсулин, нарушила это правило, сделав свой продукт удобным для пациентов. Она создала устройство для инъекций, похожее на авторучку. В нем уже содержится нужная доза лекарства, и пациенту остается лишь нажать на кнопку.

Четвертый путь: предложить дополнительные продукты и услуги, имеющие ценность для покупателя. Так, венгерская компания NAVI, производитель рейсовых автобусов, обнаружила, что наибольшие расходы город несет не столько из-за цены автобуса, сколько из-за его ремонта и обслуживания. Она разработала легкий автобус из стеклопластика, который не нуждается в антикоррозионном покрытии, а его ремонт обходится значительно дешевле.

Пятый путь: сочетать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. В одних отраслях конкуренция идет в основном за функциональную полезность товара, в других — за чувства покупателей. Но можно поступить, как фирма Swatch, которая превратила производство часов из функционально ориентированной отрасли в законодателя молодежной моды.

Шестой путь: посмотреть в завтрашний день и увидеть возможности для создания «голубого океана». Авторы приводят в пример CNN, оценившую значимость глобализации и основавшую в ответ первую круглосуточную всемирную сеть новостей.

## **Второй этап: выработка ассортиментной, продуктовой и ценовой политики**

### **Ассортиментная политика**

При выработке региональной ассортиментной и продуктовой политики перед компанией всегда стоит выбор — создавать уникальный продукт для каждого региона или продавать простой продукт, одинаковый для всех регионов.

В случае выбора первого варианта следует учитывать, что уникальный продукт, как правило, требует особой разработки и (или) модификаций в производстве, системы продаж, собственной маркетинговой, технической поддержки и т.д., что, безусловно, является крайне дорогим удовольствием. Если же компания выбирает продукцию, абсолютно одинаковую для всей территории, то в большинстве случаев (как минимум, в половине регионов) продажи будут минимальными или провальными.

Идеальным вариантом является «золотая середина»: однотипная продукция, адаптированная к каждому региону (или группе регионов — так дешевле) с помощью, например, ценовой политики.

Если рассматривать розничные сети, то для них подходит такая стратегия, где на фоне не меняющегося ключевого ассортимента (20–30%) основную часть составляет ассортимент, адаптированный под данный регион, — это продукты местного производства и продукты, отвечающие национальным и историческим вкусам населения.

Когда принимается решение о выборе ассортиментной политики для магазинов, базирующихся на импортной продукции (например, электронике, мебели, товарах «все для дома» и т.д.), то, как правило, избирается модель с несколькими форматами магазинов в зависимости от «правила экономически бедных регионов». Речь идет о том, что самая большая продуктовая линейка предусматривается для мегаполисов, самая маленькая — для небольших и экономически бедных регионов. Помимо этого, продуктовая политика должна учитывать национальные, исторические, климатические и пр. характеристики. Например, хотя в России принят левосторонний стандарт дорожного движения, магазины автотехники и автодилеры, работающие во Владивостоке, должны учитывать, что там до 90% автомобилей имеют руль для правостороннего движения (из-за близости Японии, поставляющей недорогие подержанные автомобили).

### **Продуктовая политика**

Разработка продуктовой политики включает в себя следующие четыре этапа:

- ◆ Исследования.
- ◆ Разработка продукта. Обычно она происходит посредством межфункциональных команд на основе проведенных исследований с привлечением региональных представителей и включает в себя структуру продуктовой линейки, ценовое позиционирование, ширину и глубину ассортимента.
- ◆ Тестирование, производимое, как правило, в течение трех месяцев.
- ◆ Полномасштабные продажи.

Основной ошибкой при разработке продуктовой политики может стать чрезмерное увлечение региональной спецификой (подготовка отдельной продуктовой линейки для каждого региона), что влечет за собой слишком большой ассортимент, а следовательно, невозможность логистической, маркетинговой и операционной поддержки.

### Ценовая политика

Разработка ценовой политики осуществляется в два этапа. На первом этапе определяется цена исходя из себестоимости на уровне предельных издержек. После этого цена может быть скорректирована исходя из емкости и насыщенности рынка, а также анализа конкурентных продуктов и продуктов-заменителей. На насыщенных рынках, как правило, цена близка к предельным издержкам, а в некоторых случаях она может быть ниже, на уровне переменных издержек. В этом случае необходимо скорректировать продуктовую линейку таким образом, чтобы издержки низкорентабельных товаров покрывались прибылью высоко-рентабельных.

Примером может служить такой прием, так KVI (*known value items*). Как правило, покупатели знают примерную цену на небольшое количество наименований продукции, называемых узким KVI (примерно 150 наименований, в которые включаются товары первой необходимости — молоко, хлеб, растительное масло известных марок). В крупных торговых сетях цены на узкий KVI позволяет иметь маржу 1–2%. Для сети такая маржа является убыточной, так как накладные расходы составляют порядка 10%. Этот убыток покрывается прибылью от остального ассортимента, составляющего несколько тысяч наименований с маржинальной наценкой от 20 до 100%, что позволяет получать среднюю маржу порядка 30%. Но без хлеба, молока и подсолнечного масла покупатели просто не пошли бы в магазин, а также не стали бы ничего покупать, если бы цены на эти продукты были заметно выше, чем в других магазинах.

Что касается регионального аспекта ценовой политики, то здесь можно обозначить три основные стратегии в зависимости от рынка, на котором функционирует компания, ее социальной направленности, экономико-социального и географического положения каждого отдельно взятого региона. Первая стратегия заключается в том, чтобы устанавливать единые цены на продукцию во всех регионах. Вторая — определение разных цен в каждом регионе. Компромиссом между этими двумя стратегиями является третья — установление разных цен по группам регионов. Примером такого зонального деления являются, к примеру, разные ценовые пояса. Так, на Дальнем Востоке и в Сибири цены на продукцию, производимую в Центральном районе или привозимую из западных стран, могут быть несколько выше, поскольку включают в себя издержки на доставку.

Помимо этого себестоимость продукции, производимой в холодных и труднодоступных районах (та же Сибирь), может быть выше из-за дополнительных издержек на отопление и т.д. Если же мы рассмотрим цены на продукцию, производимую, например, в Центрально-Черноземном районе, то станет очевидным, что они будут ниже за счет низкого уровня оплаты труда местного населения. А в мегаполисах, напротив, стоимость рабочей силы высока, так же как и стоимость аренды. За счет этого цены на продукцию мегаполисов тоже будут несколько выше.

Примеры, рассмотренные выше, относятся к рынкам тех продуктов, где цена будет близка к уровню предельных издержек, то есть формируется исходя из себестоимости. Если рассматривать схемы формирования цен на ненасыщенных рынках (исходя из платежеспособного спроса), например на рынке страхования квартир, то здесь цена будет подчас индивидуальной не только для каждого региона, но и для каждого покупателя (страховой тариф на квартиру рассчитывается в зависимости от стоимости квартиры, имущества и рисков — пожароопасности, сейсмоопасности, затопляемости и т.д.).

Интересен феномен сверхмаржинальных товаров, когда в цену товара закладывается маржа в сотни процентов по отношению к себестоимости и осуществляется агрессивная стратегия продаж (например, товары «Магазина на диване»<sup>4</sup>). Здесь региональные особенности обуславливаются культурным уровнем населения. Менее образованные, доверчивые и более внушаемые потребители из сельской местности и небольших городов более склонны покупать данную продукцию, нежели осторожные, избалованные продуктами и услугами потребители мегаполисов, вникающие в свойства каждого товара. Поэтому компании, продающие продукцию по стратегии MLM (*multi-level-marketing*), распространены и успешно работают в поселках и городах-спутниках заводов, где большая часть населения не имеет высшего образования, но имеет средства и относительно легко убеждается.

<sup>4</sup> Компании подобного рода сочетают массированную телевизионную рекламу с методом «навязывания товара». Из-за высокой стоимости телевизионного эфирного времени основная статья затрат в себестоимости продукции приходится именно на это. Отдельные компании, например ООО «ТВ СЭЙЛ ДИРЕКТ» (торговая марка «TV sale»), предпочитают купить отдельный кабельный канал, чтобы сократить расходы.

К региональным особенностям еще можно отнести различные условия ценовой конкуренции в разных регионах. Например, низкие цены на подержанные японские машины во Владивостоке обуславливают более низкие цены на автомобили отечественного и западного производства, чем в среднем по стране, поскольку они должны быть сопоставимы в регионе с легким доступом к подобным автомобилям.

Интересен также жизненный цикл конкурентности товара или услуги в зависимости от времени выхода на рынок с тем или иным новым продуктом. Сначала компании конкурируют распространенностью товара (как можно больше точек распространения), затем идет жесткая ценовая конкуренция с падением цены до минимума (уровня предельных издержек и, в некоторых случаях, ниже). Затем часто заключается картельное соглашение, и вместо конкуренции за счет уровня сервиса компании опять несколько завышают маржи; рынок считается поделенным, пока не появляется новый игрок, и вновь наступают «солнечные дни» для потребителя с конкуренцией за счет цены и качества, пока компании не договорятся о новом разделе рынка. Примерами появления таких компаний — новых игроков можно считать выход на российский рынок соков ООО «Лебедянский» и сети салонов связи «Связной» [16, 23].

### Третий этап: построение региональной сети продаж

Можно выделить несколько каналов, через которые осуществляются продажи.

**Собственная точка продаж.** Под собственной точкой подразумевается собственный магазин для розничных сетей или офисы продаж для компаний, продающих собственную продукцию, и сервисных компаний.

Преимуществом этого канала продаж является его независимость от внешних партнеров. Если выбрано удачное место для собственной точки и верная модель маркетингового и сервисного обеспечения, то эта точка приносит стабильную, возрастающую прибыль. С другой стороны, если место выбрано неудачно или произошла ошибка в маркетинговой или сервисной политике, то данная точка будет приносить все большие и большие убытки.

Что касается особенностей расположения этого канала в регионах, то здесь можно выделить две основные трудности, с которыми сталкиваются российские компании.

Первая проблема — выбор помещения. В том случае, если компания решает произвести аренду помещения и отремонтировать его, есть очень большой риск немедленного возрастания арендной платы, который невозможно предотвратить даже долгосрочным договором. Покупка помещения оказывается еще большим риском из-за причин, описанных выше, т.е. неудачно выбранное место приводит к полному краху продаж.

Вторая проблема заключается в том, что очень сложно рассчитать на практике, сколько точек необходимо открыть в одном регионе. Ни одна из существующих методик расчета не избавляет от риска закрытия существующих точек, поскольку прибыльность каждой можно понять только через некоторое время после ее открытия.

Выводом из этого может стать то, что смысл открывать собственные торговые точки имеется только в двух случаях: для торговых розничных сетей или для компаний с высоко rentable продукцией, широким ассортиментом и высокой осведомленностью населения о потребительских свойствах продуктов. Последний пункт особенно важен: известны случаи, например, открытия офисов для таких сложных финансовых продуктов, как паевые инвестиционные фонды, которые оказывались в высшей степени нерентабельными.

**Агентские сети.** Под агентами подразумеваются физические лица, продающие продукты различной направленности за комиссионное вознаграждение. Они, как правило, не состоят в штате компании, а работают на основании агентского договора без постоянной заработной платы.

Безусловным преимуществом в этом случае является то, что компания при найме агентов не несет практически никаких постоянных затрат. В качестве второго преимущества можно отметить постоянное масштабирование системы до бесконечности без существенных инвестиций.

Тем не менее здесь имеются два существенных недостатка. Первый — это проблема обеспечить лояльность агентов к компании для снижения риска оппортунистического поведения и текучести кадров. Второй — необходимость создания продукта с такими свойствами, которые побуждают агентов его продавать, т.е. продукта «для агентов», что зачастую идет вразрез с потребительскими свойствами «для покупателей». Примером здесь могут служить такие продукты, распространяемые через агентскую сеть, как «Гербалайф», посуда «Цептер»<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> «Гербалайф» в России был одним из первых (наряду с посудой «Цептер») и самых назойливых образчиков многоуровневого маркетинга, проникшего с Запада в начале 1990-х гг., задолго до открытия официального представительства. Сетевой маркетинг как метод продаж является одним из компо-

Кроме того, организация подобной сети требует специфических знаний и навыков топ-менеджмента, кропотливой работы, распределенной системы управления и обучения, большого количества учебных центров, что связано с большими транзакционными издержками. Удачных примеров агентских сетей крайне мало.

**Продажи через партнеров.** Под партнерами здесь подразумеваются юридические лица, не являющиеся подразделениями компании, но продающие ее продукты. Отдельно стоит выделить продажи через сеть франчайзинга, как нечто среднее между партнерами и филиалами (см. Приложение).

Несомненным достоинством такого способа продаж является ограничение риска. Ответственность за реализацию продукции в этом случае лежит не на материнской компании, а на партнере. На него же ложатся все расходы по организации сети продаж. Поэтому к подобному способу выхода на новые рынки прибегают, как правило, начинающие небольшие компании с недостатком собственных средств.

Тем не менее злоупотребление продажами через партнеров грозит компании тем, что партнеры наряду с продукцией компании будут также продавать продукты конкурентов. К эксклюзивным контрактам преуспевающие дилеры и дистрибьюторы прибегают крайне редко (как правило, в тех случаях, когда имя и продукция компании и так уже хорошо известны потребителям) и на невыгодных для компании условиях. Таким образом, на современном развитом рынке опасно строить продажи только на партнерах, это может использоваться только как дополнительный канал.

Помимо этого, при работе с партнерами компании всегда необходимо помнить, что партнеры будут продавать только то, что выгодно для них. Это значит, что необходимо создавать или адаптировать продукты, которые будут интересны прежде всего для партнеров.

Продажи комбинированными способами через телемаркетинг и Интернет, почтой, наложенными платежами.

В начале 2000-х гг. на этот способ продаж делались большие ставки, однако же в России он не получил широкого распространения. В первую очередь, это связано со слабой почтовой службой, большими расстояниями и невозможностью быстро, гарантированно и дешево получить оплаченный товар по почте или курьером. Помимо этого большое количество мошенничества на этой почве заставило потребителей настороженно относиться к подобным способам покупки.

Тем не менее на данный момент существует рынок тех продуктов, которые не требуют адаптации (обязательная страховка, книги, «магазин на диване»), и тех, которые можно получить в электронном виде (авиабилеты, музыка и тому подобное), включая оплату услуг (мобильная связь, коммунальные платежи и т.д.).

Этот канал отличается большим сбережением ресурсов, а также позволяет иметь широкое региональное покрытие без собственной структуры продаж в регионах. Но он требует больших затрат на прямую рекламу (в частности, телевизионную), высокого профессионализма сотрудников телемаркетинга (что на данный момент в России встречается крайне редко), а также, как было сказано выше, отлаженной сети доставки и приема платежей, как правило через партнеров. Практически монопольное положение здесь имеют Почта России и Сбербанк. Помимо этого сейчас с подобными услугами выходят на рынок новые компании по приему электронных платежей (Chronopay, Yandex-деньги и т.д.), а также сеть порталов оплаты услуг и пунктов приема платежей (например, e-port) [12, 14, 18]. Степень проникновения этого канала пока в России крайне низка, но тем не менее перспективна.

Итак, анализ действий российских компаний при выходе на региональные рынки показывает, что основной ошибкой корпораций является ориентация на анализ существующего рынка и объемы продаж конкурентов, вместо того чтобы, анализируя ошибки конкурентов и потребительские предпочтения, выходить на рынок со стратегией «голубого океана» и выстраивать ассортиментную, продуктовую и ценовую политику, а также сеть каналов продаж, в соответствии с особенностями региона или группы регионов.

---

ентов прямых продаж. В ходе судебного процесса BERR v. Amway (UK), было дано следующее описание технологии сетевого маркетинга: «Такая структура поощряет действующих IBO Independent Business Owners, независимых предпринимателей рекрутировать дополнительных продавцов, чьи продажи (и будущие продажи тех, кого эти дополнительные продавцы в свою очередь рекрутируют, уровень за уровнем) приносят доход исходным IBO в рамках бонусной структуры, которая будет объяснена позже. В результате бизнес-организация, как и можно было ожидать, напоминает пирамиду с очень малым числом людей (на вершине), чьи доходы создаются уровнями рекрутеров под ними и большим числом продавцов прямых продаж (в основании), чей единственный источник дохода — только то, что они смогли продать. Над каждым IBO есть «спонсорская цепочка» (человек, завербовавший их, и те, кто в свою очередь завербовал завербовавшего, и так далее), получающая доход от продаж, сделанных IBO» [21].



## Приложение

### Франчайзинг в России

Особой формой организации сети продаж является франчайзинг. В зависимости от модели франчайзинга применяются разные системы построения бизнеса.

Внутренний франчайзинг, полуфранчайзинг, хозрасчет. Такой вариант франчайзинга подразумевает организационную структуру, в которой Головная компания предоставляет подразделениям лимит на расходы и норму прибыли, которая возвращается потом в Головной офис. Дальше политика бизнеса и распределение бюджетов определяются на месте в регионе. При этом сохраняется единая собственность, но не соблюдаются (как правило) единая политика, стратегические цели, продуктовая политика компании, а сохраняются только финансовые связи. Такой вариант построения системы бизнеса позволяет управлять малыми ресурсами менеджмента с минимальными вложениями и рисками. Компании такого типа, как правило, заботятся только об извлечении текущей прибыли и не нацелены на получение доли рынка.

Вторая модель — классический франчайзинг. В этом случае региональным подразделениям передаются технологии ведения бизнеса, бренд, уникальные знания. При этом франчайзи<sup>6</sup> отчисляет определенный процент (роялти) франчайзеру. Примерами являются 1-С: Бухгалтерия, рестораны Аркадия Новикова [11, 19].

Такая модель франчайзинга используется в следующих ситуациях:

- При необходимости быстрой и агрессивной экспансии.
- При наличии бренда с хорошей узнаваемостью и лояльностью потребителей.
- При наличии уникальной технологии, легкой в распространении и внедрении на большом количестве объектов.

Эта модель характеризуется низкой нормой прибыли, риском увода технологий бизнеса в конкурирующую компанию (при передаче технологий не своим сотрудникам и возможной нелояльностью этих сотрудников), возможны репутационные потери у материнской компании в случае несоблюдения стандартов качества в одном из локальных подразделений.

Проблемы франчайзинга в России можно разбить на две группы.

Во-первых, это проблемы со стороны франчайзера.

**Проблемы в сфере законодательства.** Понятия «франчайзинг» в российском законодательстве нет. Правовые отношения между правообладателем товарного знака (франчайзером) и его пользователем (франчайзи) строятся на основе главы 54 Гражданского кодекса РФ «Коммерческая концессия». Разработка документа осуществлялась более 10 лет назад, еще до появления в России франшиз. Отсюда — конспективное изложение разрешения потенциальных правовых проблем, которые могут возникнуть между сторонами. Юридические проблемы приходится заполнять с помощью двусторонних договоров.

Трудности, которые эта глава ГК создает для франчайзеров, заключаются в необходимости регистрировать каждый договор или изменения в нем в налоговой инспекции и Роспатенте, до момента регистрации в этих органах договор не вступает в силу.

**Защита интеллектуальной собственности.** Чиновники всех рангов с завидной регулярностью заявляют, что власти стремятся защищать интеллектуальную собственность. Однако можно честно признаться, что не существует сколько-нибудь серьезной ее защиты со стороны государства. Дела, как правило, остаются нерассмотренными, без проведения серьезного расследования или экспертиз.

Вместе с тем в любой нише можно обнаружить пиратов, пытающихся копировать успешную технологию. В сфере франчайзинга пиратами, например, очень часто становятся бывшие сотрудники компаний, которые используют для извлечения личной прибыли коммерческую информацию или ее часть, полученную ими на работе. Не имея достаточных средств, чтобы законно купить ноу-хау, но обладая при этом конфиденциальными сведениями о технологии и способах организации производства, они пытаются организовать похожий бизнес. Анализ показывает: качество их продукции и услуг драматически низко, а цена ниже официальной потому, что подобные фирмы не платят налоги.

**Проблемы неплатежей роялти.** Подобные проблемы характерны не только для российской, но и для общемировой практики. Одной из причин этого могут быть непосильно высокие ставки выплат. В этом случае франчайзеру необходимо пересмотреть объем роялти, чтобы позволить франчайзи получать достаточную прибыль.

Роялти может не выплачиваться полностью, частично или с выполнения единичных контрактов франчайзи, которые тот утаивает от фирмы-франчайзера. В случае если такие

<sup>6</sup> Франчайзи — компания, покупающая франчайзинг, франчайзер — компания, продающая франчайзинг. Роялти — система платежей за пользование франчайзингом.

недоплатежи регулярны, стоит рассмотреть вопрос о расторжении контракта с недобросовестным франчайзи и направить усилия на поиск новых партнеров в регионе.

**Качество.** Это одна из наиболее остро стоящих проблем франчайзеров. Несоблюдение стандартов качества, установленных франчайзером, немедленно отражается на лояльности потребителей его продукции. Проверку же на множестве объектов осуществлять крайне сложно. Такие проверки производятся во время редких инспекций, а в основном — при помощи отчетов о выполненных работах и отзывах клиентов.

Во-вторых, это проблемы со стороны франчайзи.

**Поставки.** В некоторых франшизах, согласно договору, франчайзи обязан покупать необходимые для производства компоненты именно у франчайзера. В случае сбоев поставок франчайзи терпит убытки, он не может производить. В таких случаях, до заключения лицензионного договора или договора коммерческой концессии, рекомендуется подробно изучить систему логистики и связаться с уже действующими франчайзи, чтобы узнать, как обстоят дела с поставками.

**Контроль качества.** По закону франчайзер несет субсидиарную ответственность по претензиям, связанным с качеством продукции или услуг франчайзи. Понимающий франчайзи обязательно заострит вопрос контроля качества на переговорах и усилит соответствующие пункты договора, ведь именно от качества в конечном итоге зависит успех или неуспех франшизы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб.: Питер, 2002.
2. Иванова Ю.Н. Межрегиональные корпорации в России: Лекция. М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008.
3. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. М.: Юрист, 2002.
4. Методические рекомендации по изучению рынков сбыта вырабатываемой продукции. М.: ВНИИВС, 1995.
5. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Патушин С.Б. Эффективная дистрибуция. М.: Альфа-Пресс, 2006.
7. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы: Практические рекомендации. Методические основы. Порядок проведения. М.: Ось-89: Эксперт. бюро, 1999.
8. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Издательство ГИППО, 2008.
9. Филиальная сеть: развитие и управление / под ред. Т.И. Сорокиной. СПб.: Питер, 2007.
10. Хейман С. Новая стратегия продаж. М.: Лорри, 2001.
11. <http://www.1c.ru/>
12. <http://www.chronopay.com/ru/>
13. Словарь бизнес-терминов // (<http://dic.academic.ru>).
14. [www.e-port.ru/](http://www.e-port.ru/)
15. <http://www.google.ru/corporate/index.html>
16. [www.lebedyansky.ru/](http://www.lebedyansky.ru/)
17. <http://www.megafon.ru/news/newsarchive/>
18. <http://money.yandex.ru/>
19. <http://novikovgroup.ru/>
20. Ritzio Entertainment Group ([www.ritzio.ru](http://www.ritzio.ru)).
21. <http://ru.wikipedia.org>
22. [http://www.s7.ru/ru/about\\_us/corporate\\_info/index.html](http://www.s7.ru/ru/about_us/corporate_info/index.html).
23. <http://www.svyaznoy.ru/about/>