



Рост на полюсах

Тронд Риибер Кнудсен, Йорген Ругхольм, Андреас Рэндел

Изменение потребительских предпочтений влечет за собой цепь стратегических изменений на рынке.

Руководители компаний признают, что во многих отраслях товары «среднего класса» теснятся, с одной стороны, продуктами класса люкс, а с другой — эконом-класса. Проанализировав данные по 25 отраслям и товарным категориям Европы, Северной Америки и всей мировой экономики¹, мы определили масштаб этой так называемой поляризации рынка. Мы установили, что рост доходов от товаров и услуг «среднего класса» в 1999—2004 гг. отставал от среднерыночных показателей почти на 6% в год (см. схему 1).

СХЕМА 1

Феномен исчезновения

Номинальный рост продуктов и услуг в сегменте по отношению к среднерыночному показателю соответствующих продуктов и услуг, средние темпы годового роста в 1999—2004 гг.¹, %

Сегменты



¹ 25 отраслей или категорий продуктов: 10 — в Европе, 9 — в Северной Америке и 6 — в остальных регионах мира. Рост в каждом сегменте отражает средний показатель по отрасли, продуктам и услугам.

Источник: анализ McKinsey.

У компаний первой группы (см. схему 2, группа 1), работающих в разных отраслях и категориях — от банковских услуг до производства бытовой техники, мобильных телефонов и одежды, доходы растут на обоих полюсах рынка. В условиях поляризации они оказываются перед непростым выбором: либо сосредоточиться на одном из крайних ценовых сегментов и не замахиваться на остальные, либо попытаться удовлетворить запросы потребителей двух типов — предпочитающих товары класса люкс или покупающих товары «по разумной цене».

К примеру, Nokia, традиционно занимавшая прочные позиции в среднем секторе рынка, пошла вторым путем. Компания производит телефоны с цифровыми камерами

¹ Для исследования использовалась находящаяся в публичном доступе финансовая информация компаний за 1999—2004 гг. Были отобраны данные 25 отраслей и категорий продуктов: 10 — в Европе, 9 — в Северной Америке и 6 — в остальных регионах мира.

Тронд Риибер Кнудсен (Trond Riiber Knudsen) — директор McKinsey, Осло
Йорген Ругхольм (Jørgen Rugholm) — партнер McKinsey, Копенгаген
Андреас Рэндел (Andreas Randel) — младший партнер McKinsey, Стокгольм

Доходы компаний второй группы (авиаперевозки, продукты питания, персональные компьютеры и серверы) растут за счет того, что их потребители все чаще останавливают свой выбор на товарах и услугах «по разумной цене» (см. схему 2, группа 2). Для этих компаний принципиально важно снижать издержки, поскольку их конкуренты, работающие в нижнем ценовом сегменте, постоянно ищут новые возможности для расширения бизнеса: например, несколько лет назад компания Dell вышла на рынок серверов, а Wal-Mart — продуктов питания². Тому, кто не сможет сокращать издержки, придется уйти.

СХЕМА 2



Третья группа (см. схему 2, группа 3) делает ставку на верхний ценовой сегмент рынка, к которому относятся самые разные товары — от цифровых камер и MP3-плееров до кофеварок, бритв и подгузников. Компании, преуспевшие в сегменте премиум, оправдывают повышение цены на свою продукцию применением прогрессивных технологий и стремлением поддерживать эмоциональную связь с потребителем и корпоративными клиентами, ориентированными на технологичные решения. Вспомним, как Apple, выпустив

² См.: Роберт Фрэнк, Джеффри Джордж, Лаксман Нарасимхан. Качественно и дешево — будущее конкуренции // *Вестник McKinsey*, 2005, № 1 (10).

iPod, изменила индустрию MP3, а компания Gillette, разрабатывая модели бритв Atra, Sensor и Mach3, продолжает завоевывать все новые и новые позиции на рынке³.

Исследование показало, что поляризация рынка в отдельно взятой отрасли может проходить по-разному. Посмотрим, к примеру, что происходит с категорией холодильников в Европе. Хотя доля традиционных производителей, поставщиков и дистрибьюторов в категории товаров среднего сегмента остается стабильной, сам сегмент переживает относительный спад. Дело в том, что существенно возрос объем импортной продукции (особенно новых брэндов — как дешевых, так и класса люкс), которую обычно реализуют через новые каналы вроде гипермаркетов и магазинов-складов. Рынок в целом, если брать за единицу измерения количество реализованной продукции, начинает поляризоваться по мере роста доходности в верхнем ценовом сегменте (см. схему 3).

Мы обнаружили, что рынки в разных регионах мира поляризуются с разной скоростью. Например, спрос на холодильники класса люкс в Северной Америке достиг пика на десятилетие раньше, чем в Европе. Вероятно, это было обусловлено более быстрым увеличением числа состоятельных покупателей в США и тем,

СХЕМА 3

Пример растущей поляризации

Европейский рынок холодильников



Источник: анализ McKinsey.

³ Новая бритва Fusion поступила в продажу в начале 2006 г.

что бренды эксклюзивной техники, например Sub-Zero и Viking, были лучше представлены именно в этом регионе. Сегодня продажи моделей класса люкс в Европе превзошли продажи на североамериканском рынке. Пока компании и покупатели адаптируются к условиям расширяющегося Евросоюза, поляризация рынка может принимать самые разнообразные формы.

Кроме того, мы изучили поляризацию рынка в европейском автомобилестроении. Ранее в сегменте малогабаритных городских автомобилей, как и везде, преобладали бренды среднего ценового диапазона. Однако Audi, BMW и Mercedes полностью изменили динамику сегмента, предложив компактные модели класса люкс.

Поляризация — это мощная рыночная тенденция, которая будет оказывать ощутимое влияние на каналы сбыта в целых отраслях и регионах. Однако едва ли стоит воспринимать ее как своего рода «закон природы». Напротив, развитие этой тенденции будет во многом зависеть от поставщиков товаров и услуг и их партнеров по сбыту. Это значит, что компании, которые хотят расширить свой ассортимент, чтобы воспользоваться новыми возможностями, должны прежде всего хорошо понять, как изменяются потребности их покупателей. *В*