



# Пора ПОДТЯГИВАТЬСЯ

Карел Ноэль, Мартин Непраш

*Рынок товаров повседневного спроса в России быстро взролеет, и вместе с ним должны взролееть и его участники. Но сегодня многие компании просто не успевают за темпом изменений, и скоро окажется, что они не соответствуют запросам потребителей. Но тех, кто готов изменяться и идти в ногу со временем, ждет большое будущее.*

**З**а последние 10—15 лет на рынке товаров повседневного спроса в России произошли огромные изменения. Время серых, низкосортных «совковых» продуктов и неприхотливых потребителей безвозвратно ушло, и теперь Россия живет совсем в другом мире: в этом отношении она мало отличается от развитых стран. Перемены, которые мы наблюдали здесь, коснулись всех основных составляющих рынка товаров повседневного спроса.

Карел Ноэль (Karel Nohejl) — партнер McKinsey, Прага

Мартин Непраш (Martin Nepras) — младший партнер McKinsey, Прага

- Потребительский ландшафт преобразился с точки зрения сегментации по уровню доходов и покупательной способности, географической концентрации благосостояния, разборчивости потребителей, дифференциации их нужд и предпочтений.
- Изменились категории товаров и их производители; многие рынки сейчас довольно сильно консолидированы, и на них начинают доминировать транснациональные корпорации; в некоторых товарных категориях бешеные темпы роста предыдущих лет уже замедлились и наступает спад.
- Самые глубокие изменения, пожалуй, произошли в розничной торговле и методах вывода товаров на рынок: в огромном количестве открываются новые магазины, появляются новые форматы; чтобы повысить качество и увеличить объем обслуживания, розница реструктурирует и консолидирует каналы дистрибуции.

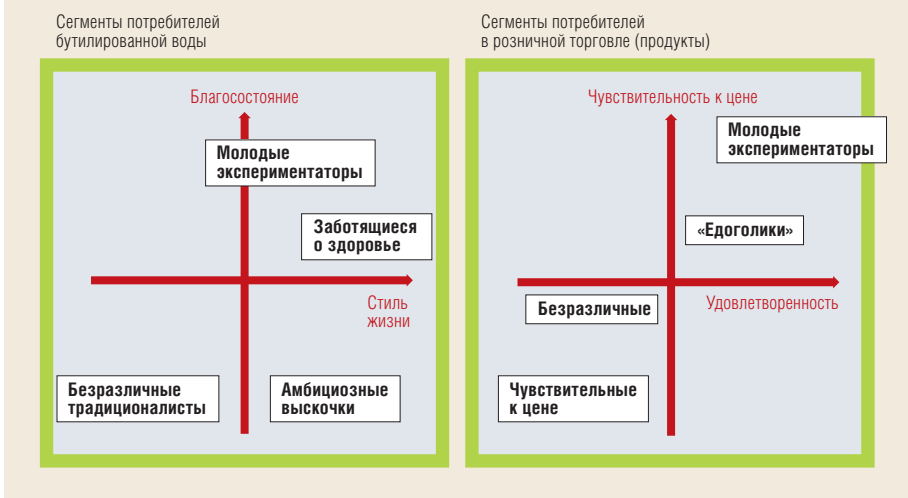
Разумеется, все эти тенденции оказывают и будут оказывать огромное воздействие на функционирование рынка товаров повседневного спроса, на то, кто и за счет чего преуспеет на нем. В статье мы поговорим о самых глубоких, по нашему мнению, изменениях на этом рынке, о том, чем они обусловлены и как отразятся на пытающейся приспособиться к ним отрасли.

## Потребительский ландшафт

Попутно с развитием российской экономики быстро преобразается и потребительский ландшафт, и это не может не сказаться на маркетинговых стратегиях. Ключевыми факторами успеха в новой ситуации будут *сложность* и *совершенство*.

Рост благосостояния означает, что базовые нужды большинства потребителей удовлетворяются почти по всем категориям товаров. Это приводит к разделению потребителей на все более четкие сегменты, что, в свою очередь, ставит производителей в очень трудные условия, поскольку универсальные решения уже мало кому подходят (см. схему 1). Портфели брендов, варианты упаковок усложняются с каждым днем, углубляется ценовая дифференциация, и менеджеры должны соответствовать новым требованиям. Следовательно, Россия входит в эпоху «тирании выбора»: потребителям нелегко разобраться в многообразии предлагаемых товаров, а производителям непросто достучаться до покупателей. Это означает, что маркетологам будет все сложнее убеждать людей в преимуществах своих продуктов — причем на всех этапах взаимодействия с потребителями.

СХЕМА 1

**Потребности различных сегментов потребителей резко поляризованы**

Такой вывод подтверждается демографическими тенденциями и изменением в распределении доходов россиян. Во-первых, последнее время быстро рос средний доход на семью — с 2000 по 2005 г. он удвоился, и не похоже, чтобы в обозримом будущем эта тенденция изменилась. Во-вторых, растет благосостояние все более широких слоев населения: по некоторым оценкам, доходы 50% семей уже достигают порядка 3000—10 000 долл. (в год), к 2009 г. их будет около 65%. В-третьих, хотя по-прежнему быстрее всего растет благосостояние жителей крупных городов и примерно на 15 городов-«миллионщиков» приходится почти половина розничного оборота, мы ясно видим признаки повышения уровня благосостояния и в других регионах, где проживают почти две трети россиян. Вообще, мы считаем, что сегодня не следует нацеливать маркетинговые стратегии только на самых состоятельных потребителей — основное внимание нужно уделить многочисленному и все более разборчивому среднему классу. Это приведет не только к усложнению маркетинга и дистрибуции и повышению стандартов качества, но и откроет огромные возможности для тех, кто научится лучше других играть по новым правилам.

Мы провели подробный опрос потребителей — на примере нескольких товарных категорий мы хотели выяснить степень дифференциации нужд и предпочтений россиян. В отношении одной категории напитков, например, лишь четверть потребителей мы отнесли к тем, кого называем «безразличными традиционалистами». Для таких людей главное — цена, все остальное не имеет значения. Оставшиеся 75% процентов делятся на три четкие группы: «молодые экспериментаторы», «покупатели, заботящиеся о здоровье»

и «амбициозные выскочки». Эти три примерно одинаковые по величине группы заметно различаются демографическими характеристиками и предпочтениями в отношении данной товарной категории. О наступлении новой эры в российском маркетинге товаров повседневного спроса, в частности, свидетельствует появление группы покупателей, которые заботятся о своем здоровье и согласны платить за лучшее качество. Желание молодежи пробовать все новое и пускать пыль в глаза, а значит, готовность приобретать по высоким ценам товары престижных брэндов вполне закономерно. Именно на эту возрастную группу ориентируются международные брэнды класса премиум и некоторые их самые сильные местные

конкуренты. Что нас удивило, так это количество «амбициозных выскочек», которые тоже хотели бы приобретать брэнды высшей категории, но пока не могут себе этого позволить. Именно на этот сегмент будут нацелены многие брэнды второго эшелона, и в краткосрочной, а возможно, и в среднесрочной перспективе такая стратегия принесет им успех. Кроме того, именно у этого сегмента огромный потенциал, поскольку благосостояние таких потребителей в будущем будет расти. Исследование покупательского поведения россиян показало также, что, когда речь идет о продуктах питания, количество «едоголиков»

и «экспериментаторов» увеличивается, тогда как ряды «чувствительных к цене» и «безразличных», среди которых много более пожилых потребителей, сокращаются. Хотя ни один из сегментов не дифференцирован так явно, как на зрелом западноевропейском рынке, тенденция абсолютно очевидна: разборчивых потребителей, рассчитывающих, что производители удовлетворят их специфические нужды, становится все больше. Для производителей перечисленные факторы означают одно: необходимо уделять особое внимание маркетингу и срочно искать новые решения.

## Товарные категории и производители

По мере преобразования потребительского ландшафта в России, мы видим, как быстро изменяется структура рынка с точки зрения товарных категорий. Несколько лет назад, когда транснациональные производители только выходили на российский рынок, они обычно нацеливались на самых обеспеченных потребителей и работали главным образом в Москве и Санкт-Петербурге — с этих городов они начинали разворачивать свой бизнес в России. К настоящему времени многие товарные категории уже сформировались и сложилась нормальная рыночная структура. Международные компании уже не



ограничиваются Москвой и Петербургом, их деятельность распространяется на многие регионы, и они охватывают разные потребительские сегменты. Консолидация же привела к тому, что на рынке определяющую роль играют лишь несколько игроков. Эта тенденция отчетливо прослеживается на рынках пива и кондитерских товаров. Она порождает целый ряд далекоидущих последствий.

Во-первых, благодаря консолидации ведущие игроки нарастили свою мощь и эффективность и ужесточилась конкуренция в целом. Компании, которым не удалось выйти на первые позиции, захватить прибыльную нишу (например, в категории люкс) или занять господствующее положение в тех или иных регионах, неожиданно оказались в сложном положении: из-за своих скромных размеров они стали неконкурентоспособными с точки зрения издержек и возможностей, им все труднее расти и сохранять прибыльность, а также защищать свою долю рынка от посягательств более крупных конкурентов. Компаниям, попавшим в подобную ситуацию, вскоре придется честно оценить свои перспективы на рынке, определиться, как в долгосрочной перспективе им сохранить уже занятые позиции и достигнутый уровень прибыльности.

Во-вторых, на более зрелом рынке темы роста неизбежно замедляются, особенно если их сравнивать со стремительными темпами предыдущего периода. Ведущие игроки самых бурно развивавшихся отраслей, от которых ждут прежних успехов, особенно остро ощущают это замедление. В ответ они начинают энергичнее бороться за долю на рынке — увеличивать маркетинговые расходы и снижать цены, что может быстро свести на нет их потенциал прибыльности. Российским компаниям, которые производят или продают товары повседневного спроса, очень важно уже в ближайшем будущем научиться эффективно работать на зрелом, медленно растущем рынке (в том числе за счет грамотного ценообразования и жесткого контроля своих расходов на продвижение товаров).

В-третьих, увеличение размера и усиление финансовой мощи компаний — производителей товаров повседневного спроса, а также нарастающий поток новых продуктов вызвали скачок медиаинфляции в России. Например, стоимость телевизионной рекламы в реальном выражении к концу 2006 г. составляла примерно 200% от уровня 2002-го. В результате за этот период запуск нового брэнда подорожал в четыре раза, так как для достижения того же эффекта от рекламы, что и четыре года назад, требуется значительно больше эфирного времени (см. схему 2 на с. 22). Поскольку рынок и прибыльность

## СХЕМА 2

**Стоимость рекламы быстро растет по мере увеличения количества игроков на рынке**

Многие глобальные компании — производители товаров повседневного спроса уже работают в России...

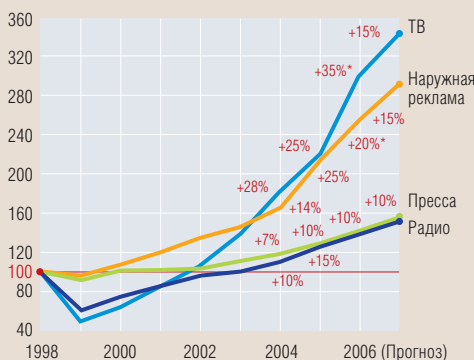
До 1990-х	Pepsi-Cola
Начало 1990-х	Coca-Cola, Mars, Danone, Sarah Lee, Unilever, Procter&Gamble, Kraft, Gillette, L'Oreal
Конец 1990-х	Nestlé, Frito Lay
Начало 2000-х	Heineken

...а предложение рекламных площадей, как ожидается, снизится...

Новый закон «О рекламе» вступил в действие в июле 2006 г. и должен постепенно, в течение 2007—2008 гг., ограничить рекламу с нынешних 20% от эфирного времени в час до 15%, при этом каждая рекламная пауза может длиться не более четырех минут.

...вывести продукт на рынок и создать бренд теперь стоит гораздо дороже, чем раньше

Индекс медиаинфляции, по годам, %



Источники: Media Edge; Young&Rubicam; TME; интервью с представителями отрасли; Министерство культуры и массовых коммуникаций РФ.

большинства категорий и брендов не могли расти с той же скоростью, что и эти издержки, запускать новые бренды становилось экономически все менее выгодно, особенно при традиционных подходах. Поэтому, чтобы преуспеть в условиях постоянно дорожающих СМИ, компании должны вывести брендинг и маркетинг на новый, более профессиональный уровень, научиться контролировать расходы на продвижение своих товаров и использовать новые каналы рекламы.

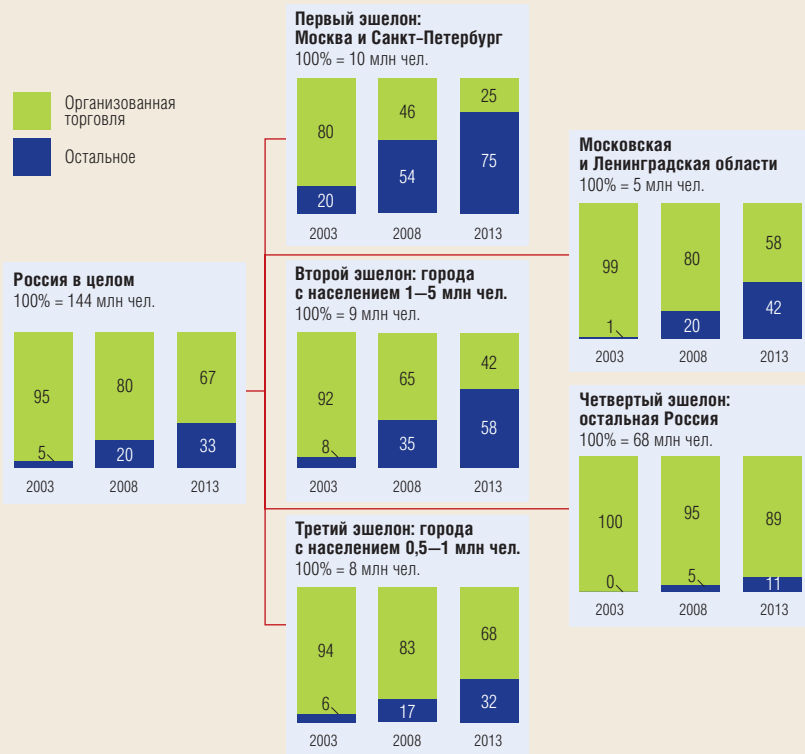
## Вывод товара на рынок

В России путь товара до прилавка всегда был тернист. В этом смысле то, о чем мы скажем ниже, никак нельзя назвать новостью. Но глубокие изменения на российском рынке оказали влияние и на дистрибуцию. Перемены всегда открывают новые возможности и одновременно несут значительные угрозы.

Эра современной розничной торговли началась в России лишь десять лет назад, однако темпы роста этого рынка ошеломляют. Учитывая уже объявленные планы расширения существующих розничных компаний, мы провели подробное исследование динамики рынка и пришли к выводу, что к 2015 г. на организованную торговлю в России будет приходиться не менее 35% розничного оборота (сейчас примерно 10%). Но это лишь средний показатель по стране:

СХЕМА 3

### В России ожидается значительное увеличение современных форматов розничной торговли



Источники: исследования GfK, IGD; ежегодные отчеты компаний.

в Москве, вполне вероятно, он достигнет 75%, а то и больше, в крупных городах первого эшелона — 60% (см. схему 3). Это очень высокие цифры, они говорят о том, что система дистрибуции кардинально изменится. Многие производители отчаянно борются за место на новом рынке, и розничные торговцы стали для них очень важными партнерами в цепочке создания стоимости.

Кроме того, уже сейчас видно, что иностранные розничные компании переключают свое внимание с Москвы и Санкт-Петербурга, традиционных плацдармов для освоения российского рынка, на другие города. Разумеется, этот путь будет нелегким и для многих даже разорительным, но тенденция наверняка сохранится. Самые предприимчивые иностранные ритейлеры развивают сети дискаунтеров в небольших городах и, по сути, занимают там монопольное положение — именно с этого когда-то начинал Wal-Mart в США. Приходят, конечно, и крупные транснациональные игроки: уже много лет говорят, что в этот поезд готовится вскочить даже сам Wal-Mart. Российскую розничную торговлю ждут новые времена, так что производителям лучше заранее подготовиться к ним.



Сегодня мы видим, как дистрибьюторы, прежде обладавшие почти монополией на большинство товарных категорий, отчаянно пытаются удержаться на плаву. Их прибыль достигала не менее 10—20% — это слишком много по сравнению с более зрелыми рынками. Поэтому мы предсказываем ее снижение, и уже начавшаяся консолидация — их ответ на изменяющиеся правила игры. Одни дистрибьюторы разрабатывают новые стратегии предоставления логистических услуг, другие подумывают о вертикальной интеграции с розничными компаниями или производителями. Эти тенденции, скорее всего, будут развиваться везде, за исключением сельской местности: здесь организованная торговля едва ли появится в кратко- и среднесрочной перспективе.

Но в то же время многие производители экспериментируют с системами прямой дистрибуции и, по сути, вовсе обходятся без дистрибьюторов. Эта возможность появилась у них благодаря увеличению масштабов, которое произошло в результате консолидации в рамках одной товарной категории, и возрастающей роли крупных клиентов на рынке. Учитывая высокую валовую прибыль дистрибьюторов, такой принцип работы в крупных городских центрах представляется нам более чем оправданным.

В целом система дистрибуции быстро изменяется. Производителям нужно учиться по-новому работать с ключевыми клиентами, а также расширять свои дистрибьюторские сети, чтобы их продукция доходила до растущих городов второго эшелона и провинции. Одновременно, по мере консолидации систем вывода товаров на рынок и повышения их эффективности, прибыльность будет перемещаться по цепочке создания стоимости. Расстановка сил изменится — в итоге кто-то выиграет, а кто-то проиграет.

---

Неожиданно высокие темпы развития российского рынка вызвали «болезнь роста» в отрасли товаров повседневного спроса: ей остро не хватает ресурсов и навыков. Чтобы преуспеть в условиях более зрелого рынка, компаниям необходимо освоить лучший мировой опыт и научиться применять его во всех аспектах своего бизнеса.

И это касается отрасли в целом. Но, хотя дефицит ресурсов и навыков проявляется практически на всех направлениях бизнеса, Россия остается очень своеобразным рынком, и здесь нельзя просто копировать западные модели — они годятся лишь для зрелого рынка. Хуже другое: быстрый рост компаний, происходящий в условиях изменяющегося рынка, привел к тому, что большинство из них уже

работает на пределе сил. Поэтому привлечь ресурсы и освоить навыки, необходимые для зрелого рынка, будет непросто, но, по нашему мнению, затраченные усилия оправдаются с лихвой: наградой станет доминирующее положение на одном из крупнейших потребительских рынков мира. *В*