# ПРЕСС-СЛУЖБА

ВСЕРОССИЙСКИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЖУРНАЛ

ДЛЯ ПРЕСС-СЕКРЕТАРЕЙ, СОТРУДНИКОВ ПРЕСС-СЛУЖБ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

16+

А ВЫ УЖЕ КУПИЛИ НАШ АЛЬМАНАХ «ПРЕСС-СЕКРЕТАРЬ»?

Елена Асанова:
ДВИЖЕНИЕ ВО ИМЯ КАРЬЕРЫ:
КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ ПИАРЩИКОМ
стр. 17

Дмитрий Чернов:
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД СТАБИЛИЗАЦИИ
стр. 75

**Дмитрий Ожегин,**
советник генерального директора
ООО «Росагроимпорт»:

«Рынок PR: ровно и плоско»
Стр. 14

№ 1
2014

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ РОССИЙСКИХ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

*Дмитрий Чернов, партнер Russian Service Group*

## ПРОБЛЕМА ВЫБОРА ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого и маркетингового образования. Поэтому подход к управлению организацией и маркетинга у них интуитивный, требующий эмпирической проверки каждой из идей. Часто они заимствуют приемы из переводных книжек или используют советы консультантов, которые тоже основываются на западном опыте. Но слепо заимствованные методики часто приводят к неверным решениям.

Попробуйте ответить на следующий вопрос. Почему Ford в России активно рекламировал модель Focus, раздражая миллионы автомобилистов, которые по полгода стояли за ней в очереди? Разумно ли вообще на ненасыщенном рынке в 2005–2006 гг. рекламировать машину ценой ниже $13000? Может быть, лучше направить миллионы долларов вместо бессмысленной телевизионной рекламы на создание отлаженной сервисной сети? Ведь когда спрос на Ford в России будет насыщен, встанет вопрос о качественном и оперативном ремонте сотен тысяч машин. Не получится ли с ремонтом так же, как с очередями на покупку? Не потеряет ли тогда Ford позиции на российском рынке? Может быть, стоило четче увязать задачи развития бизнеса с текущими потребностями конкретного рынка и потребителей, а не применять на формирующемся рынке стандартные ходы, применявшиеся на насыщенных европейском и американском рынках?

Никакая иная теория не объясняет лучше, какие действия компании следует предпринять в области работы с потребителями при разных уровнях насыщения рынка, чем теория стадий жизненного цикла организации. Этот цикл делится на 4 стадии – от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Каждой стадии жизненного цикла свойственны уникальные, присущие только данному периоду развития, задачи и проблемы. Для их решения должны применяться только те способы, которые соответствуют конкретному этапу развития организации.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Логично, что у каждой стадии жизненного цикла компании существуют разные задачи бизнеса, поэтому подход к управлению маркетинговыми коммуникациями тоже должен отличаться (рис. 1).

### СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ (В ЦЕЛОМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА – С 1992 Г. ПО 1998 Г.)

Главная задача на этой стадии – выжить и подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна. Маркетинговые коммуникации в это время обычно хаотичные. Клиенты оценивают компанию по цене продукции. Организация часто даже не имеет торговой марки, а просто продает продукт (услуги), не слишком задумываясь об активной коммуникации, на которую часто просто не хватает ресурсов (тем более перспективы бизнеса

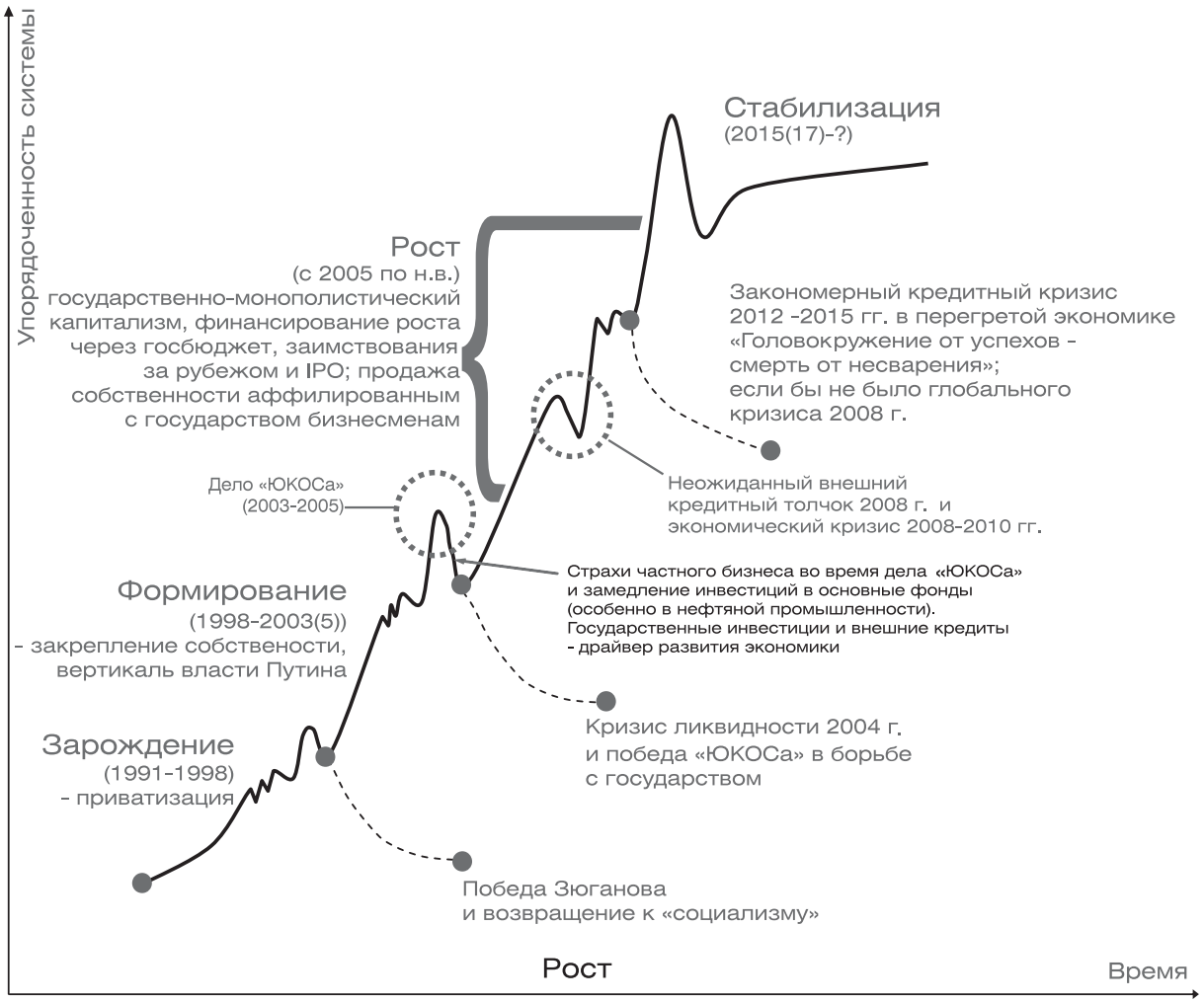


*Рис. 1. Изменение характера задач компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла*

пока не очевидны). Коммуникацию с ключевой аудиторией осуществляет непосредственно собственник. Кроме того, он активно использует личные связи с органами власти. Такие коммуникации, помноженные на возможности покупки в СМИ заказных публикаций, сформировали в России рынок услуг черного PR, обслуживавших ФПГ и группу связанных с ними чиновников. Потребности в классических формах public relations и investor relations возникнут после 1998 г., когда передел собственности будет практически завершен, а собственники начнут создавать корпоративные истории и повышать капитализацию с целью получения средств внешних инвесторов.

### СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ (В СРЕДНЕМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА С 1999 Г. ПО 2003–2005 ГГ.)

Главная задача данного этапа – сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например, в регионе). Для вертикально-интегрированных производственных компаний эта стадия характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек, позволяющим снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на их продукцию: в нефтегазовой отрасли – от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли – от бокситов до

алюминиевых пивных банок, в металлургии – от угля и ГОКов до трубопрокатных станов. Если производственные компании восстанавливали вертикальные отраслевые цепочки, то услуговые компании росли по горизонтали путем строительства абсолютно новых сетей, которые благодаря эффекту масштаба приводили к снижению удельных издержек. Так наиболее яркие представители сектора услуг – мобильные операторы (МТС, ВымпелКом, МегаФон) создали в своих регионах бизнесы с нуля. В первые годы работы они тестировали возможность и актуальность своих услуг для ограниченного круга респектабельных клиентов. Получаемый доход они реинвестировали в расширение сетей в рамках не только материнских городов, но и близлежащих областей. Но бурное проникновение услуг началось тогда, когда операторы уже были готовы разделять издержки на строительство и эксплуатацию сетей на десятки, а то и сотни тысяч клиентов. И спусковым крючком этого процесса стали ценовые войны. Так например, в декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у МегаФона появился первый серьезный конкурент – в городе началась коммерческая эксплуатация сети МТС. МТС предложил беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением МТС стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент. Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. Теперь обладателем мобильного телефона мог стать практически любой житель города – технологические возможности позволяли компании обеспечивать связь для сотен тысяч абонентов, разделяя постоянные операционные расходы на большее количество клиентов, снижая при это стоимость услуг. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база МТС превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов МегаФона увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. МегаФон применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы и так же «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей. Эта конкурентная борьба за рынок положила начало длительной «войне за долю» уже на федеральном рынке.

В области маркетинговых коммуникаций начинается формирование торговых марок. Инвестирование в продвижение продукта становится таким же важным, как и в модернизацию производственных линий или построение сети точек

**ДМИТРИЙ ЧЕРНОВ**

Партнер Russian Service Group.

2009 – н. в.: Russian Service Group, партнер.

2008 – н. в.: Wisemen Business Education, координатор.

2007: «Эффективная Энергия», директор по стратегии.

2003–2006: Инвестиционная группа «Атон», менеджер IR-проектов.

2002: Группа МДМ, менеджер по планированию.

2001: Lucoil Overseas, главный специалист.

2000: ЗАО «P.I.M. Porter Novelli», зам. руководителя отдела аналитики.

2000: Журнал «Эксперт»-«Со-Общение», управленческий консультант.

Преподавание: MBA и EMBA-программы ИКМ ГУ «Высшая школа экономики», Академия бизнеса Ernst&Young, Государственный Университет Управления, Лондонская школа PR в Москве.

В 2002 г. окончил Государственный университет управления по специализации «Управление проектом». Кандидат экономических наук.

обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию не только с точки зрения цены, но и качества. Компания осваивает разнообразные коммуникационные инструменты (от PR и личных продаж до рекламы на телевидении) и тестирует их на своем первичном рынке. К концу стадии эффективность тех или иных решений для конкретного бизнеса становится понятной, и организация задумывается о формировании единой коммуникационной политики.

### СТАДИЯ РОСТА (В СРЕДНЕМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА С 2003–2005 ГГ. ПО НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ)

Главная задача на этом этапе – борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем появление конкурентов маловероятно. Тот, кто захватит значительную долю рынка на стадии роста, на этапе стабилизации получит главные преимущества (лояльность потребителей и постоянный денежный поток). Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания переносит на них успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке. Что касается маркетинговых коммуникаций – это время брендов. Если при зарождении и формировании компания ориентировалась на одну-две приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется: логика экспансии заставляет расширяться не только географически, но и за счет ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп возрастет до 5–6. Они будут сильно различаться по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т. п., поэтому компания вынуждена создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе.

Стоимость товара для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами выбор все больше определяют нематериальные критерии. Компании применяют в основном проактивные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двусторонние и персонализированные инструменты используются мало.

В 2005–2006 гг. во многих потребительских секторах были реализованы крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе реформировали свои бренды Альфа-Банк и ФК «Уралсиб» (ранее ФК «НИКОЙЛ»). Внешторгбанк представил сначала дочернюю марку ВТБ24, затем модифицировал и собственное наименование. Банки ДИБ и «МЕНАТЕП-СПб» объединились под брендом «ТРАСТ». В секторе телекоммуникаций через процедуры ребрендинга прошли марки «Билайн», МТС (и прочих компаний холдинга «Система-Телеком»), компании холдинга «Ренова-медиа» перешли на марку «АКАДО». Изменили марки авиакомпании «Сибирь» (на S7), «Тюменьавиатранс» (на UTAir), AirUnion, еще ранее провел ребрендинг «Аэрофлот» и т. д.

Рассмотрим причины ребрендинга на примере компаний сотовой связи. На этом рынке на стадии формирования (1997 г.) было всего 0,155 млн абонентов (люди с высоким уровнем дохода, в основном представители бизнеса и власти). В августе 2006 г. в России было выдано 146 млн sim-карт – это численность всего населения России (проникновение 100%). За десять лет количество абонентов выросло почти в тысячу раз. Понятно, что предыдущая коммуникационная модель, ориентированная на бизнес-аудиторию, уже не могла работать для всех остальных. Вот почему «полосатое» решение «Билайна» оказалось таким эффективным: достаточно было покрасить объект, с которым ассоциирует себя аудитория, в фирменный цвет, и ее представители стали легко идентифицировать компанию. Если красят мячик – это для детей, магнитофон – для молодежи, галстук – для бизнеса, серьги – для женщин, палочку и рюкзачок – для пенсионеров. Принцип универсальности платформы учитывался и при ребрендинге МТС (создавали ее те же

люди – британское бюро Wolf Ollins), но несколько в другом виде: делали не универсальный бренд для различных аудиторных групп, а семейство брендов для компаний холдинга «Система-Телеком», оказывающих различные услуги одному и тому же клиенту. Формально эта задача была решена правильно, но проблема оказалась в том, что сами компании являются самостоятельными центрами прибыли и плохо уживаются в общем «гнезде». Они по-прежнему работали порознь, а сильного центра, способного навести порядок, в то время не оказалось.

В кризисный период, когда затраты на коммуникацию резко снизились и все ресурсы были направлены на повышение эффективности основного бизнес-процесса, известные и уважаемые бренды позволили компании сохранять лояльность потребителей и дали возможность пережить это время без высокой коммуникационной активности. Действий конкурентов можно было не опасаться: у них тоже не было ресурсов для вывода новых брендов.

### СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ (РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС В ЦЕЛОМ НЕ ПЕРЕШЕЛ НА ЭТУ СТАДИЮ, ЛИШЬ НЕСКОЛЬКО КОМПАНИЙ УЖЕ РАБОТАЮТ НА ПОЛНОСТЬЮ НАСЫЩЕННОМ РЫНКЕ (НАЧИНАЯ С 2009 ГГ.)

После того как компания смогла адекватно пройти искушение головокружения от успехов, пережить кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит вместе с ограниченным числом конкурентов на стадию стабилизации как рынка, так и своей деятельности.

Единственными отечественными компаниями, которые перешли на стадию стабилизации, пока является «большая тройка» сотовых операторов (и некоторые компании пищевой промышленности). Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти мобильные операторы двинулись на рынок СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» – в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину, «МегаФон» – в Таджикистан. Altimo и АФК «Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривали в благополучные годы азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии. Компаниям, переходящим на эту стадию, предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению рынках стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «Вымпел-Ком», купивший в декабре 2007 г. Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующийся рынок широкополосного доступа. Передача данных – основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стабилизацией спроса на свои традиционные услуги. Новые сегменты рынка услуг связи находятся в стадии формирования, поэтому демонстрируют устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре. Чтобы укрепить всю цепочку предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть», розничную сеть из 5000 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого были повышены тарифы). По такому же пути горизонтальной интеграции пошли и конкуренты «ВымпелКома»: МТС – «КОМСТАР-ОТС» – монобрендовые салоны, «МегаФон» – «Синтерра» – собственные салоны и долгосрочные соглашения с мобильной розницей.

Диверсификация в новые рынки – частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную международную экспансию. И теперь весь мир знает

о McDonald's, Coca-Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др.

Главная задача на стадии стабилизации – удержание доли завоеванного рынка и снижение издержек в качестве ответа на требования жесткой конкурентной борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность капиталовложений за рубежом, либо инвестиций в диверсификацию бизнеса, новые технологические решения или приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. На этой же стадии рассматривается вопрос продажи бизнеса международным корпорациям как путь выхода собственников из бизнеса «в деньги» или новый шаг международной экспансии.

Удержание доли на стабилизированном рынке немыслимо без ставки компании на сервис. Когда фирма растет, ей нужно как можно быстрее привлечь миллионы клиентов, а когда все уже «разобраны», главное, чтобы они продолжали покупать товары или пользоваться услугами, не меняя свои предпочтения. Для поддержания высокого качества товаров/услуг необходима серьезная реорганизация бизнес-процессов. В контексте маркетинговых коммуникаций это означает кластерную сегментацию всех потребителей на десятки, а то и сотни групп и персонализацию работы по клиентском запросу. Недовольство клиентов сегодня сразу выливается в многочисленные отзывы в Интернете. На стабилизированном рынке терять клиентов нельзя, поскольку новых уже не будет.

Маркетинговые коммуникации характеризуются следующим образом: конкуренция уже не происходит вокруг цены на продукцию – позиционирование осуществляется исключительно за счет точного определения места компании по отношению к конкурентам. Бренды и торговые марки уже много лет известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены у всех – на пороге рентабельности (с разницей в 1–5%), а коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на клиентов, на стадии стабилизации компании стараются вступить с потребителем в двусторонние отношения. Становясь субъектом таких отношений, организация формирует систему социальной ответственности, позиционируется как «корпоративный гражданин» общества. Реклама не столько продвигает товар, сколько развлекает аудиторию. На этой стадии заканчивается период доминирования маркетинговых коммуникаций. Это эра двусторонних коммуникаций – PR-технологий, идеальной работы колл-центров, центров обслуживания и поддержки абонентов, отлично работающего веб-сайта, который становится для клиента постоянным «окном» в компанию.

Компании также создают вокруг себя потребительские сообщества, открывают масштабные программы лояльности на основе накопительных скидок и бонусов и различного рода подарков клиентам. Однако все эти программы ориентированы на удержание действующих клиентов, находящихся в прямом взаимодействии с компанией, поэтому реализуются без масштабного привлечения «безадресных» рекламоносителей.

Компания уже все знает про своих клиентов, поэтому держать огромные коммуникационные подразделения (особенно маркетологов) часто становится бессмысленным. На этой стадии штаты коммуникационных подразделений сокращаются, в них остается только топ-менеджмент, управляющий множеством подрядных организаций на условиях аутсорсинга по текущим задачам компании. Если на протяжении предыдущих стадий развития компании пиарщики были, в общем, балластом, то на этой стадии они крайне востребованы. Так, налаживание двусторонних коммуникаций между потребителями и компанией является ключевой задачей бизнеса.