



### Константин САМОЙЛОВ

(Москва) – экс-маркетинговый директор компании «SABMiller / Трансмарк», один из создателей марок «Золотая бочка» и «Три богатыря». В настоящее время проходит курс International Executive MBA в Chicago Graduate School of Business. До работы в SABMiller более 11 лет занимал различные маркетинговые должности в PepsiCo, Philip Morris, Warner Lambert. Закончил Московскую государственную академию менеджмента, ряд обучающих программ London School of Economics и Wharton Business School.

Если у вас есть вопросы или комментарии по поводу статьи и данного исследовательского проекта, с автором можно связаться: samoylovk@yahoo.com и ksamoilo@gsb.uchicago.edu

### Задачи исследования

# Как стать лидером в категории с помощью упреждающих рекламных вложений

В статье рассказывается о рекламе как о стратегическом инструменте развития бренда, о защите его лидирующего положения в товарной категории. В основу аналитики автора положены реальные показатели российского рынка за несколько лет, полученные в процессе работы с маркетинго-исследовательским агентством «Бизнес Аналитика» и медиа-агентством Media Direction, входящим в сеть BBDO.

## Введение

Многие из вас прекрасно представляют себе, почему бренд нуждается в рекламе. Реклама обеспечивает знание о бренде (brand awareness), которое становится частью повседневной жизни людей.

Реклама доносит послания бренда до потребителей, объясняя его предназначение и отличия от других брендов.

Вы также можете использовать рекламу, чтобы повысить лояльность партнеров компании.

Все это — тактические маркетинговые задачи в построении бренда.

В этой же статье речь пойдет о рекламе как о стратегическом инструменте развития бренда, о защите его лидирующего положения в категории — как для отдельного бренда, так и для портфеля брендов.

Реклама, так же как и развитие технологий производства, играет важную роль в консолидации структуры рынка. Она помогает сократить количество представителей, входящих в категорию, и повысить доходы оставшихся игроков. Все это справедливо для западных рынков, однако исследования, проведенные совместно с компанией «Бизнес Аналитика», занимающейся изучением рынка розничной торговли, и Media Direction, отделением сети BBDO, показали, что данные закономерности действуют и на российском рынке.

В процессе исследований ставились следующие ключевые задачи:

- Как затраты на рекламу влияют на объемы продаж в данной категории товара?
- Как затраты на рекламу влияют на структуру категории?
- Какое количество компаний/участников рынок может принять в краткосрочный и долгосрочный периоды?
- Существует преимущество первенства и сколько стоит лидерство?
- Оценочные критерии эффективности маркетинговых инвестиций — прибыль на инвестированный капитал, SOM (рыночная доля)/SOS (доля затрат)-индекс.
- Как долго вы можете прожить без рекламы?
- Как другие маркетинговые инструменты могут воздействовать на рост и укрепление лидерства в данной категории?

Для того чтобы показать значимость использования рекламы в качестве укрепляющего инструмента конкурентоспособности, мы выбрали те рынки, где реклама сыграла решающую роль в росте бизнеса, а для определенных игроков — и в росте доли рынка.

Это следующие категории: пиво, минеральная вода, соки/нектары, шоколад, конфеты, растворимый кофе, сигареты. На этих рынках наблюдался следующий процесс. Как только усиленная реклама поднимает волну интереса к определенному брэнду, она становится мощным оружием в развитии и консолидации категории.

Анализ построен на основании данных исследования сбыта (retail audit) и медиа-мониторинга, полученных в течение четырех лет, с 1999 по 2002 год. Данные по размерам рынков, медиаинвестициям внутри категорий — годовые.

В идеале мы хотели посмотреть на все рыночные инвестиции, но это оказалось невозможным, так как доступны только данные по расходам на рекламу в основных медиа. Медиамониторинг не включает расходы на BTL-рекламу (below the line реклама не входит в традиционный набор медиа — ТВ, радио, пресса, наружная реклама и пр. — Прим. редакции).

Однако можно предположить, что в большинстве случаев расходы на ATL-рекламу (above the line реклама — это традиционный набор медиа: ТВ, радио, пресса, наружная реклама и пр. — Прим. редакции) составляют 60 — 70% всех рекламных расходов. Исключением здесь будут только сигареты — из-за ограничений в ТВ-рекламе.

Для аудита сектора розничной торговли мы рассматриваем все основные города России, оценивая размеры рынка как с точки зрения объемов, так и стоимости. В некоторых категориях, преимущественно минеральной воде и соках, данные по регионам ограничены, и при оценке размеров рынка были сделаны определенные допущения.

### Роль рекламы для роста продаж в категории

Во многих случаях расходы на рекламу влияют на рост продаж в категории (рис. 1-4). Интересно отметить, что рост расходов на рекламу шел в процентном отношении впереди роста рынка, показывая растущий аппетит игроков к повышению продаж, а также желание увеличить свою долю на рынке. Но в последние годы (2001 — 2002) в ряде категорий (пиво, шоколадные кондитерские изделия, особенно сигареты) рост расходов на рекламу стал вызывать меньший рост продаж данной категории.

Этот факт мы можем интерпретировать не только как упадок прямого влияния ATL-рекламы на всю категорию и продажи конкретных брэндов, но и как признак, говорящий о созревании потребителей (в смысле проникновения их в категорию и повышения лояльности к брэнду).

Категории с сильной рекламой

Описание данных

Рост расходов на рекламу опережал рост рынка

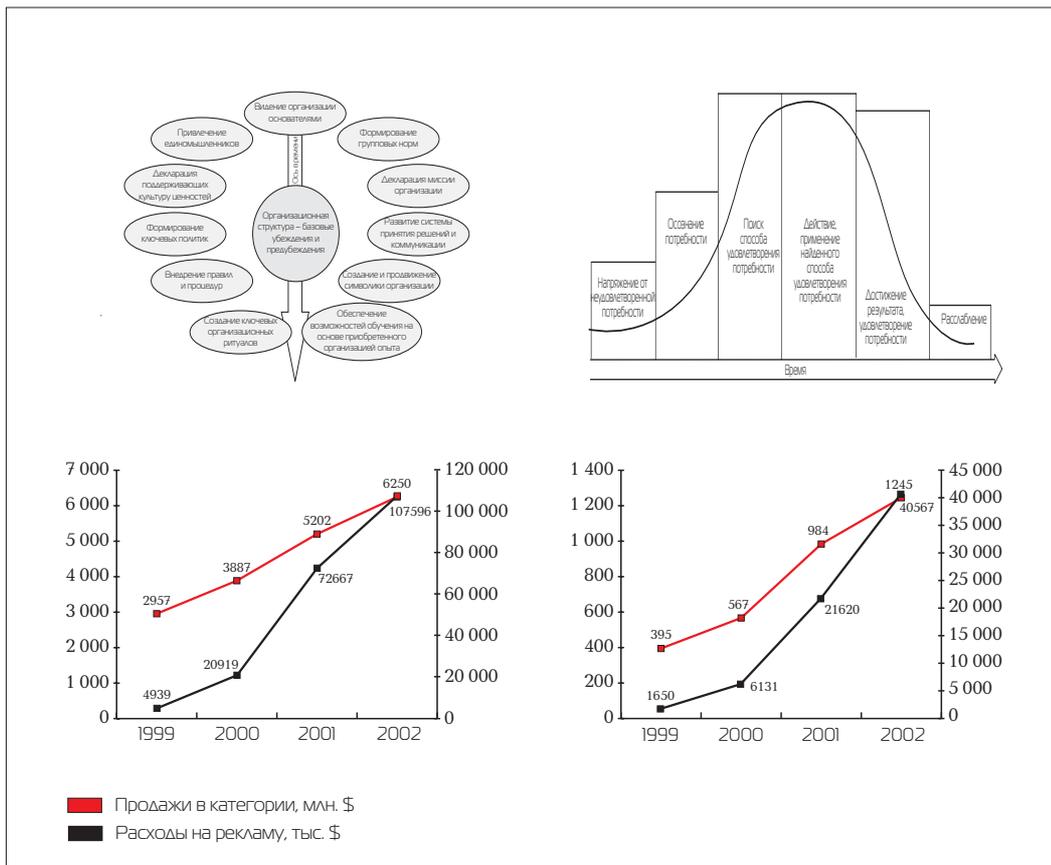


Рис. 1. Развитие категории сигарет. Источник здесь и далее: Business Analytic (retail audit), Media Direction (media audit)

Рис. 2. Развитие категории шоколада

Рис. 3. Развитие категории пива

Рис. 4. Развитие категории соков

**Точка насыщения**

В некоторых категориях рынок уже достигает точки насыщения. Когда потребитель видит подряд 3–4 ролика про пиво, то можно говорить не только о снижении эффективности рекламы данных брендов, но и о падении эффективности рекламы всей категории.

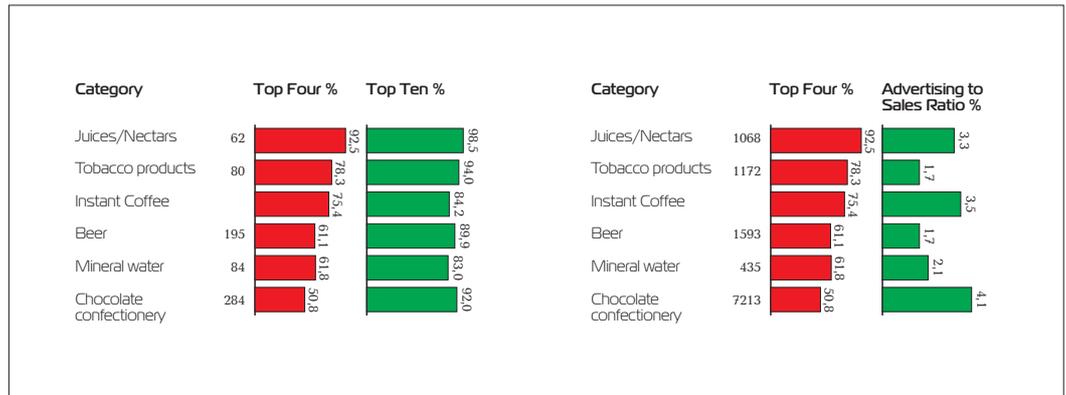
**Рост рекламных расходов поднимается за счет вложений основных игроков категории,** которые стремятся повысить свои собственные продажи как можно скорее, пока сама категория не достигла периода, когда она прекращает прогрессировать и даже приближается к упадку.

Дальнейшее развитие рекламных расходов в среднесрочной перспективе зависит от структуры категории (консолидация), от интенсивности соревнования между брендами (включая будущие ценовые войны), а также от доли данной категории в общей потребительской корзине. В некоторых случаях играет роль и соревнование между «большими карманами», когда выживают лишь самые крупные игроки (примеры сигаретного рынка или рынка соков).

Рост категории во многом был также обусловлен другими факторами, такими, как рост дистрибуции, запуск новых марок, рост доходов потребителей.

► **Рис. 5.** Концентрация категорий. Чем выше значение показателя для первой четверки, тем менее она фрагментирована

►► **Рис. 6.** Концентрация категорий и отношение расходов на рекламу к доходам с продаж

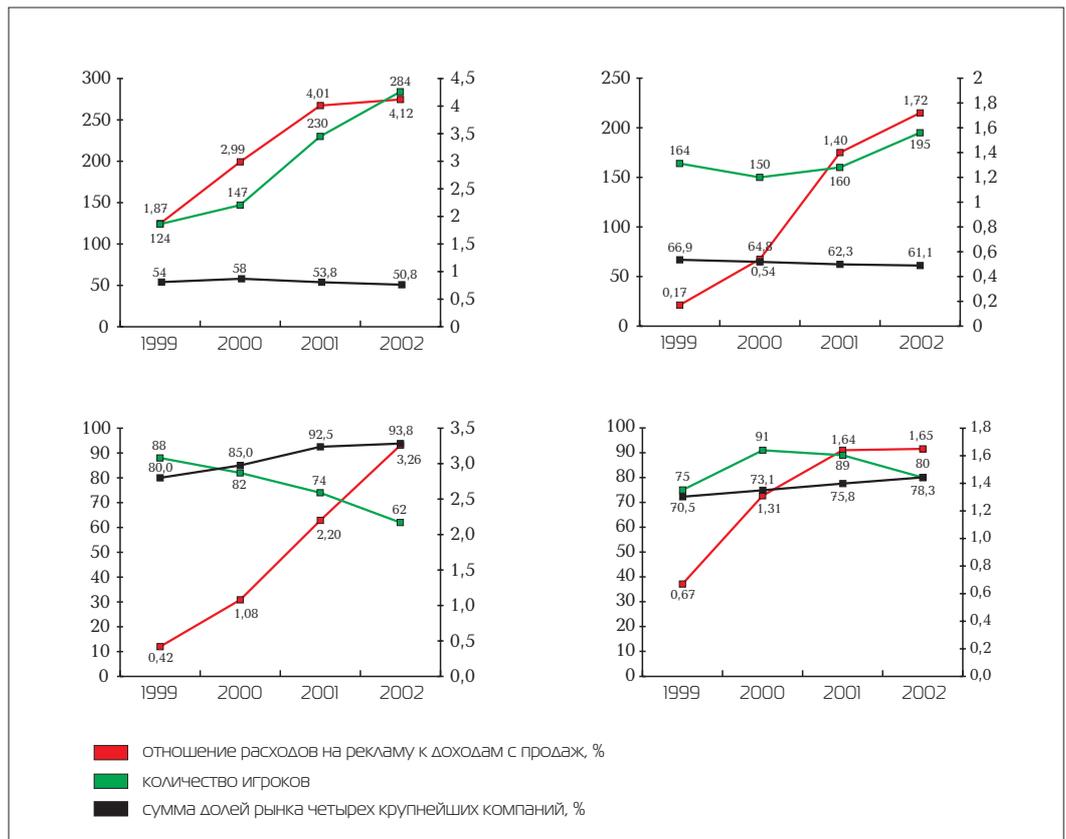


► **Рис. 7.** Развитие категории шоколада

►► **Рис. 8.** Развитие категории пива

► **Рис. 9.** Развитие категории соков

►► **Рис. 10.** Развитие категории сигарет



## Роль рекламы как способа консолидации индустрии

Концентрация категории — это сумма долей рынка четырех крупнейших компаний.

Посмотрим на таблицу концентрации по категориям (рис. 5). Чем выше значение показателя для первой четверки, тем более сплочена сама категория, тем менее она фрагментирована. Все это приводит к сильным защитным барьерам и очищению категории от мелких и слабых игроков.

Давайте посмотрим поближе на каждую из товарных категорий (рис. 6–9).

На рынке сигарет увеличение рекламных расходов привело к исчезновению нескольких игроков и усилению четырех верхних позиций.

То же самое происходит и в категории соков.

Однако в тех товарных категориях, которые были не слишком консолидированы (пиво, шоколад, минеральная вода), рост рекламных расходов не привел к созданию барьеров для более мелких игроков. Рост продаж в этих категориях привлекал все новых производителей. Итак, в этих категориях нельзя было использовать рекламу в качестве способа консолидации, лидирующие игроки не могли инвестировать в рекламу достаточно средств, чтобы повысить цену входа в категорию для новых игроков.

Как правило, **чем выше отношение расходов на рекламу к доходам с продаж (рис. 10), тем более вероятна консолидация той или иной категории**, и только ограниченное число игроков может позволить себе высокие затраты на рекламу. Жестокая рекламная конкуренция неизменно приводит к укреплению на рынке только нескольких ведущих игроков и к установлению определенного рыночного равновесия. Это только вопрос времени.

Как мы видим из приведенных таблиц, только на рынках соков и растворимого кофе отношение расходов на рекламу к доходам с продаж высоко, что в результате способствует увеличению консолидации в категории: достигая 92,5 % суммарной доли первых четырех компаний на рынке сока и 75,4 % на рынке растворимого кофе.

На других рынках, особенно пива и минеральной воды, объединение игроков еще только ожидается, и затраты на рекламу обязательно возрастут.

Конечно, есть и другие пути к консолидации. Например, игроки могут использовать ценовые войны, увеличение стоимости продвижения товаров (trade marketing costs), что увеличит стоимость участия в данном рыночном секторе как для существующих игроков, так и для потенциальных новичков.

## Концентрация в категории и эффективность маркетинговых вложений

Как я уже констатировал, чем выше концентрация в категории, тем меньше количество участников в данном рыночном секторе и выше эффективность инвестиций. Высокие ценовые барьеры заставляют новичков и существующих участников рынка не только добиваться эффективности инвестиций, но и получать более высокие доходы.

Очень часто с течением времени крупные затраты на рекламу начинают приносить долгосрочные плоды, но это справедливо только для лидеров категории. Поэтому неудивительно, что Джек Уолш (глава General Electric) начал с того, что решил оставить в корпорации только те компании, которые могли бы достичь лидирующих позиций в своей категории.

По исследованиям Strategic Planning Institute, бизнес с долей на рынке более 40 % имеет в среднем 30 % ROI (показатель возврата инвестиций) — это в три раза больше, чем у тех игроков, которые владеют долей рынка менее 10 %.

Однако в последние два года только производители сигарет, растворимого кофе, шоколада и минеральной воды могли похвастаться положительной окупаемостью своих

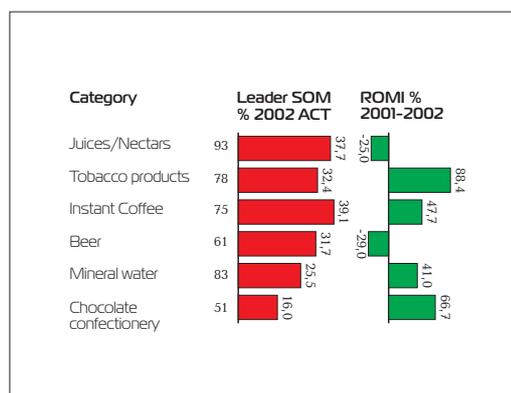
Концентрация  
категории

Сигареты, соки

Пиво, шоколад,  
минеральная вода

Соки, растворимый  
кофе

Return Of Investments  
(ROI)



◀ Рис. 11. Концентрация категорий и ROI (возврат маркетинговых инвестиций): соки, сигареты, растворимый кофе, пиво, минеральная вода, шоколад

ROMI

маркетинговых вложений. Таблица (рис. 11) показывает доли на рынке ведущих игроков категории и их ROMI (индекс возврата маркетинговых вложений).

Лидирующую позицию на рынке может занять только пионер — то есть компания, которая, начав первой действовать в том или ином рыночном секторе, заняла в нем лидирующую позицию. Как правило, последующие компании не могут занять первенствующую позицию.

По мнению американского профессора-маркетолога Глена Урбана, **второй игрок получает только 71 % доли рынка пионера, а третий, вступивший в категорию, получает только 58 %.**

Следующая таблица (рис. 12) показывает, что большие стартовые вложения первого игрока позволяют ему в дальнейшем тратить меньше, тогда как другие вынуждены вкладывать все больше и больше, стараясь приблизиться к лидеру. Вы видите, что Philip Morris и Nestle потратили меньше на рекламу, чем компании второго эшелона — JTI, Mars. И при этом и Philip Morris, и Nestle опережают своих конкурентов по доле рынка. Стоит ли удивляться тому, что RJR была приобретена компанией Japan Tobacco Company? Нужно всегда помнить, что процесс гонки за лидером очень дорогостоящий, если вы используете как средство только рекламу или ценовую войну.

Иногда случается, что у лидирующей компании сильно превышен показатель SOS % (доля вложений в рекламу). Это происходит тогда, когда она повышает свои рекламные расходы для борьбы с агрессивными и часто успешными последователями.

Кто эффективнее?

Например, «Вимм-Билль-Данн» в соках держит 51 % SOS % (в среднем взвешенная за последних четыре года), чтобы удержать свою долю рынка от притязаний «Мултона» (29,4 % доли рынка и в 3,5 раза меньший, чем у «Вимм-Билль-Данна», показатель SOS %).

Догадайтесь, кто из них более эффективен к краткосрочной перспективе? Если вы лидер, вы не должны терять деньги и время в открытой войне, нужно постараться поменять правила игры и взять лидерство на другом уровне соревнования (например, с помощью инноваций в области продукта и разработок). Но для обеспечения возможности создания инноваций вам очень серьезно нужно будет пересмотреть структуру компании и внутренний климат (corporate culture), так как порой чем крупнее компания, тем более она бюрократична и медлительна. Не секрет, что большинство инноваций были созданы небольшими компаниями, поэтому вам необходимо создать максимально благоприятные, парниковые условия для создания инноваций в вашей компании, включая создание отдельной структуры, отдаленной от бюрократической машины и рутины решения сегодняшних задач.

## Измерение и оценка эффективности рекламы

Есть много методов и инструментов для измерения эффективности вашей рекламы.

В этой статье я не беру в расчет методы исследования потребителей и внутренние отчеты компаний. Здесь мы посмотрим только на два фактора: долю рынка и долю рекламных расходов.

В самом деле, количество потраченных средств должно рано или поздно стать индикатором изменений доли на рынке. Любое знание о марке (или о рекламе) среди потребителей в любом случае должно влиять на долю рынка.

Я определил индекс возврата маркетинговых инвестиций ROMI следующим образом: как изменение доли рекламных вложений (SOS %) влияет на изменение доли рынка (SOM %)?

Показатель эффективности

**Чем меньше вы тратите на рост вложений в рекламу (SOS %) по отношению к росту доли рынка (SOM %), тем лучше и выше ваш показатель ROMI.** Также надо учесть, что ваша текущая доля на рынке — это также результат предыдущей рекламы (со своим SOS %). Следует оговориться, что я использовал преднамеренно относительные данные (а именно SOM, SOS %) для того, чтобы сгладить разницу в сравнении ROMI среди игроков разных категорий.

Используя же абсолютные данные по приросту продаж по отношению к абсолютному изменению маркетинговых инвестиций, я также могу измерить ROMI, но тогда мы закладываем и изменение размера рынка (имея совершенно разные показатели по исследуемым категориям) в один из факторов роста абсолютных продаж.

Методы оценки эффективности маркетинговых инвестиций будут рассмотрены в отдельном проекте.

Я рассматривал только краткосрочное изменение долей за последние два периода (2002 — 2001). Обладатели лучших показателей ROMI нашего исследования сведены в таблицу (рис. 13).

Нужно все-таки оговориться, что есть и другие факты, влияющие на эффективность бизнеса, кроме чистых рекламных вложений. Некоторые фирмы не вкладывают больших денег (например, «Боржом»), но имеют хорошие результаты.

Другое процентное соотношение, которое я использую при оценке эффективности маркетинговых инвестиций, — разница между SOM и SOS (рис. 14 — 19). Чем больше SOM

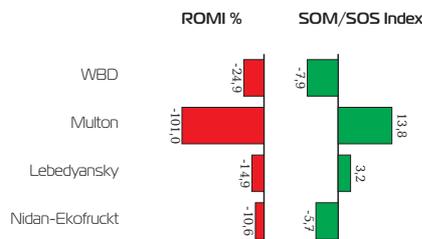
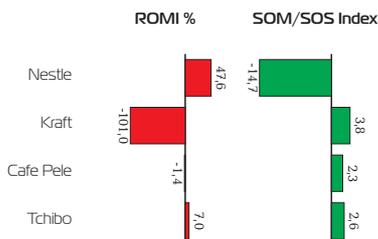
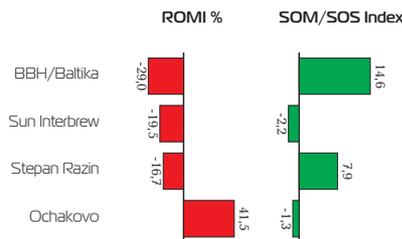
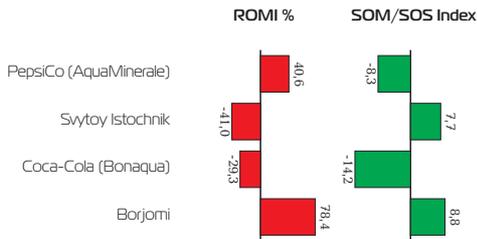
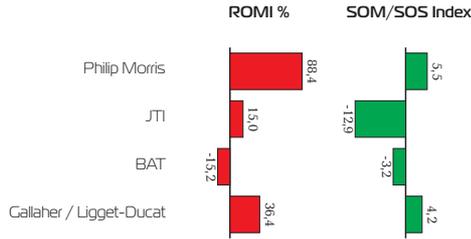
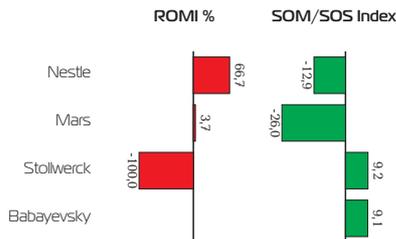
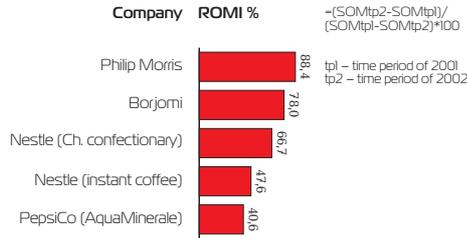
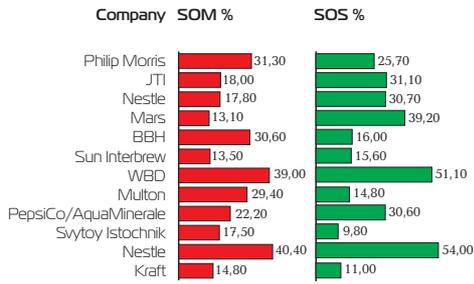


Рис. 14 – 19: Данные за период 2001-2002

◀ **Рис. 12.** Преимущество первых. Доля рынка и доля вложений в рекламу для ряда компаний за период 1999–2002 годов

◀◀ **Рис. 13.** Эффективность рекламы определяется показателем возврата маркетинговых инвестиций (ROMI): как изменение доли рекламных вложений (SOS%) влияет на изменение доли рынка (SOM%)

◀ **Рис. 14.** Эффективность рекламы в категории табака. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

◀◀ **Рис. 15.** Эффективность рекламы в категории шоколада. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

◀ **Рис. 16.** Эффективность рекламы к категории пива. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

◀◀ **Рис. 17.** Эффективность рекламы в категории минеральной воды. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

◀ **Рис. 18.** Эффективность рекламы в категории соков. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

◀◀ **Рис. 19.** Эффективность рекламы в категории растворимого кофе. Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), разница между SOM и SOS

Расценки на рекламу  
будут расти

превышает SOS, тем лучше, тем эффективней маркетинговая деятельность. Однако в большинстве случаев SOM/SOS-индекс лидирующих компаний за последние четыре года остается отрицательным. Единственным исключением является Philip Morris.

Причины, стоящие за этим, совершенно очевидны, так как мы охватили только период, включающий последние четыре года с совокупной рыночной долей и долей затрат. Инвестиции лидирующих компаний в их брэнды обещают окупиться и принести прибыль акционерам в долгосрочной перспективе, а четыре года — слишком короткий срок.

Четвертый и третий  
игроки

Рассматривая коэффициент прибыли на инвестированный капитал (вычисленный за последних два года), приходим к выводу, что только шоколад, растворимый кофе, минеральная вода и табачная продукция позволили добиться положительных результатов. Среди четырех лидирующих игроков четвертый и третий (которые обычно гораздо меньше первого и второго) часто имеют как положительную прибыль на инвестированный капитал, так и положительный SOM/SOS-индекс. Одно из объяснений данному явлению заключается в том, что эти участники рынка (такие, как «Очаково», «Степан Разин», «Бабаевский», «Лиггетт-Дукат») преимущественно представлены в ценовых сегментах, где роль рекламы не столь значима. В результате эти компании тратят на рекламу меньше, чем их конкуренты, обладающие более высоким рангом. Вопрос заключается в том, как долго эти компании смогут продержаться на занятых позициях при столь низких маркетинговых инвестициях и как скоро лидирующие компании обратят внимание на среднеценовой сегмент.

### ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- 1 Чем скорее управление ростом рынка с помощью рекламы исчезнет, тем скорее компании будут использовать другие инструменты, чтобы увеличивать долю на рынке (например, ценовое соревнование), что еще в большей мере повлияет на консолидацию.
- 2 Чем более реклама однородна по содержанию и восприятию для потребителя, тем быстрее прекращается рост категории и быстрее игроки используют другие методы роста долей рынка, скатываясь к возможной ценовой конкуренции.
- 3 Упреждающая рекламная инвестиция — один из эффективных инструментов увеличения своей доли на рынке и защиты настоящего и будущего положения в категории.
- 4 Реклама вносит вклад в консолидацию категорий, поскольку не больше чем 2–3 игрока могут поддерживать объем, необходимый для обеспечения и поддержания количества рекламных расходов.
- 5 Категории с самыми высокими показателями Top Four и Advertising/Sales не только наиболее защищенные, но также и наиболее выгодные, так как реклама помогла создать высокие барьеры, предотвращающие появление новых игроков.
- 6 Однако большинство лидеров все еще имеют отрицательный ROMI и SOM/SOS-индексы после 1998 года (если учитывать только рекламные инвестиции).
- 7 В борьбе лидеров наиболее мелкие компании выбывают первыми.
- 8 Категории с большими возможностями внутренних изменений и диверсификации — наиболее прибыльные.
- 9 Чем более рост категории подвержен инновациям в области технологий, тем менее данная категория консолидирована. В таких категориях будет присутствовать большое число инновационных компаний, соревнующихся по скорости воплощения и креативности идей. В категориях же, где размер первоначальных инвестиций на производство и охват ключевых потребителей (customer relationship management) высоки, будут изначально более консолидированы.
- 10 Лидеры категории обычно тратят меньше на рекламу, чем последователи (данные Института стратегического планирования показывают, что компании с SOM выше 40 % получают в среднем 30 % ROI, что в три раза больше, чем у представителей с долей рынка менее 10 %).
- 11 Реклама не амортизируется — ее результаты сохраняются недостаточно долго. И поэтому стратегия «всплеска» (когда одномоментно выбрасывается большой объем

рекламы, чтобы достичь большой осведомленности о брэнде) не работает. Напротив, лучший ROMI (возврат маркетинговых инвестиций) у тех компаний, которые имеют постоянное рекламное присутствие, а не ограничиваются рекламным «всплеском». Дело в том, что при постоянном рекламном присутствии брэнды надежнее запоминаются людьми, а это лучшая база для дальнейшей рекламы, которая требует уже меньших затрат. Если же выбирается стратегия «всплеска», то надо знать, что без дальнейшей рекламной поддержки брэнды быстро забудутся.

- 12 Коэффициент 2 к 1 в рыночной доле между лидером и последователем указывает на точку равновесия. В данной ситуации уменьшать или увеличивать рыночную долю непрактично и невыгодно для обоих конкурентов. На этом этапе дополнительные затраты на рекламу и промоушн, а также ценовые войны могут перевесить и свести на нет возможные завоевания в рыночной доле. Существуют другие методы построения высоких барьеров входа в категорию, нежели чем рекламные инвестиции. К ним относятся патенты, уникальные знания, навыки и внутренние ресурсы компании (например, профессиональная команда по маркетингу), избыток производственных мощностей. Оцените ваши возможности и возможности ваших конкурентов, прежде чем принимать решение о входе на данный рынок.

### Советы и основные правила лидеров категорий

Вот некоторые выводы из практики лидеров категорий, достигших успеха. Это советы не только из области рекламы, но и из областей других инструментов борьбы в категории FMCG (быстро оборачиваемых товаров).

**Чем рынок становится активнее, тем меньше возможности обращаться только к рекламе – нужно осваивать все разнообразие маркетинговых инструментов.**

Итак, советы лидеров категорий:

- 1 Нарушайте правила, изменяя тактику и границы игры, проникая в новые сегменты. Карлос Гон, глава компании Nissan, говорит: «Вы не построите ваш характер, делая то, что делают все».
- 2 Для объединения категории не всегда имеют значение размеры. Есть новые преимущества – творческий потенциал, скорость, гибкость. Конечно, при этом остаются и размеры, и репутация, и преимущества масштаба, как в случае IBM против Apple в компьютерной промышленности.
- 3 Последовательно вкладывайте ваш капитал с упреждением (включая расходы на рекламу).
- 4 Опережайте в разработке новых продуктов:
  - так как ожидания потребителей возрастают, нужно подчеркивать стратегическую важность в лидировании при разработке новых продуктов и инновациях,
  - сегодня гиперконкуренция требует последовательного развития продуктового преимущества, более того – ускорения представления на рынок новых изделий.
- 5 Не меняйте ваши цены слишком часто!
- 6 Поймите ваших конкурентов, их цели и текущее состояние их марочных портфелей.
- 7 Наблюдайте за маленькими компаниями в вашей области, так как часто новшества прорываются через идеи маленьких, неприметных компаний.
- 8 Поймите структуру себестоимости товара ваших конкурентов. Без систематического преимущества в себестоимости маловероятно победить при продвижении вашей марки. Но если вы имеете преимущество в себестоимости, вы можете начать длинную наступательную рекламную кампанию. P&G – хороший пример создания систематического преимущества в себестоимости. Сбереженные деньги они тратят на рекламные войны, что позволяет компании повысить свою долю на рынке.
- 9 Ведите последовательную рекламную кампанию. Но при этом старайтесь находить и другие рычаги маркетинга, кроме чистого ATL используйте BTL и другие рычаги «маркетинга отношений».
- 10 Расширяйте портфолио ваших брэндов. Но помните, что каждому брэнду должны четко соответствовать внутренние и внешние ресурсы – тогда вы сможете максимизировать потенциал ваших брэндов и добиться максимального возврата маркетинговых

инвестиций. Имейте в виду, что не существует постоянного преимущества в качестве и себестоимости производства. Компании, которые постоянно впереди по развитию инноваций и скорости воплощения идей, будут иметь значительно больше шансов на успех в гиперконкурентной борьбе.

## Прогноз развития рекламы

Учитывая все вышесказанное, я попробовал сделать некоторый прогноз на будущее развитие товарных категорий и рекламы, а также расходов на маркетинг. Вот некоторые мысли для читателей журнала.

Расценки на рекламу  
будут расти

1 Большинство из вас хорошо знают о медиаинфляции и повышении цен в СМИ за последние 1–3 года. Несмотря на это, расценки в средствах информации России остаются пока значительно ниже цен в развитых странах, и они не являются пока наиболее существенными затратами для большинства FMCG компаний в России. Проблема монополии российских телеканалов, недоразвитость рынка средств информации вообще (недостаток каналов, традиционный охват и региональные особенности) говорят о том, что расценки будут продолжать расти. Рекламные расходы также будут продолжать расти, способствуя, таким образом, консолидации каждой категории, повышая ее уровень (подъем стоимости для существующих игроков и потенциально новых участников).

Национальные и  
региональные брэнды

2 Только один крупный игрок будет способен позволить себе поддерживать кампанию в средствах массовой информации в национальном масштабе. Поскольку инфляция составляет минимум 25 % на цены в СМИ, за короткий период только компании с большими финансовыми возможностями или текущей сильной позицией (доля рынка — минимум 5 % в некоторых отраслях промышленности) могут поддерживать свои марки на национальном уровне. Это приводит к следующей ситуации: с одной стороны, увеличивается стоимость запуска и управления национальной маркой, а с другой стороны, увеличиваются возможности для запуска и развития региональных марок. Рано или поздно вы должны определить, какой рынок основной для вашей марки. И чем выше стоимости средств информации, тем больше будет возможностей для развития региональных или высокосфокусированных медиаканалов.

Крупные игроки

3 Кто эти самые крупные игроки? Вы не будете удивлены, если я скажу, что в большинстве своем это иностранные компании. Я не ставлю цели выступать как антиглобалист или поддерживать отечественных производителей, но вышеупомянутая проблема нуждается во внимании. Ведь, рассуждая логически, можно прийти к следующему. Чем больше правительство будет поддерживать существующую ситуацию и не обращать внимания на монополию закупок рекламного времени и, как следствие, увеличение медиарасценок, тем сильнее оно будет косвенно поддерживать глобальные корпорации в FMCG-секторе, так как только крупные игроки будут способны выдержать рост стоимости средств информации. И маленькие компании (в подавляющем большинстве — отечественные производители) будут либо проданы большим, либо исчезнут сами по себе, освобождая пространство для больших игроков.

Консолидация  
категорий

4 Победители будут наслаждаться ослабевшими соперниками и повышать свою прибыль за счет консолидации и очищения рынка от средних и маленьких компаний. Чем сильнее консолидация промышленности, тем слабее ценовое соревнование и тем меньше необходимость развития и усовершенствования существующих марок. В результате потребителям будет предоставлен меньший выбор товаров и по более высоким ценам.

## Что делать маленьким игрокам?

В заключение попробую дать некоторые рекомендации — что делать маленьким и средним игрокам:

Использовать момент

1 Использовать текущий момент, чтобы вырастить марку и привлечь как можно больше потребителей сейчас, затратив меньше денег, чем через 2–3 года. Рассмотрите приоритетный запуск новых марок национально, так как скоро это станет значительно дороже.

Лоббирование

2 Добиваться того, чтобы рекламные цены для местных и иностранных компаний сделали разными. Конечно, это может идти вразрез с принципами рыночной экономики и постулатом Смита о «магическом принципе рынка» свободной рыночной экономики. Кроме того, вышеупомянутая инициатива нуждается в сильном политическом и экономическом лоббировании. ■