

КРУГЛЫЙ СТОЛ ЖУРНАЛА YES!

# ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Понимание потребителя — один из китов, на которых стоит маркетинговое планирование деятельности фирмы. Усложнение конкурентной ситуации на различных рынках привлекает повышенное внимание к этому вопросу. 2-й Круглый стол по маркетингу журнала "YES!", который состоялся 23 апреля 1997 года в новом офисе для проведения фокусных групп фирмы Gallup St.-Petersburg, был посвящен именно пониманию потребителя.

В Круглом столе приняли участие менеджеры по маркетингу коммерческих фирм Санкт-Петербурга. Участники в живой беседе обменялись опытом, смогли задать вопросы коллегам. В сокращенном виде материалы публикуются в этом номере журнала.



**Александр Ерофеев**, директор по маркетингу Gallup St.-Petersburg

**Евгений Харюков**, начальник аналитического отдела "Единой продовольственной компании"

**Александр Банкин**, менеджер по маркетингу фирмы "ДОМ-Лаверна"

**Ирина Шарипова**, начальник управления маркетинга "Балтийского Финансового Агентства"

бренд создан целиком: то есть новая рецептура, торговая марка, новое оборудование, новая упаковка, новая маркетинговая политика. Рыночная цена "Дуэта" ориентировочно 2300 рублей, т.е. позиционирован этот товар дешевле, чем Twiks и Kit-Kat.

**Андрей Надеин:** Я как потребитель раньше познакомился с другой вашей маркой — это пакетики печенья к чаю "Золотой урожай". Как вы планировали эту марку? Она была интуитивно угадана или на основании исследования?

**Ирина Болотова:** Специального исследования не было, но материалы каких-то исследований, доступных к изучению, использовались. Использовался так же и интуитивный подход. Учитывалась и общая ситуация на рынке — ниша отечественного печенья в привлекательной упаковке не была занята. Мы спланировали печенье, которое должны потреблять те люди, которые покупали дешевое импортное печенье, а также лояльные потребители отечественного печенья. Эта ниша была пустой, и она сейчас нами занята.

**Александр Банкин:** Когда иностранцы стали руководить вашей фабрикой, какие решения они сразу приняли жестко, а в чем оставили свободу действий?

**Ирина Болотова:** Жесткое решение: сокращение ассортимента, как это принято везде, потому что ассортимент в 200 и более наименований продукции — для них это просто волосы дыбом. Средний ассортимент среднего российского предприятия в области пищевой промышленности — сто позиций номенклатуры. В Петербурге с этим у всех кондитеров перебор. Это очень сложно и для планирования, и для финансов, и с точки зрения качества производства. Ассортимент был сокращен, при этом открылось поле для деятельности маркетинга.

**Евгений Харюков:** А кто занимается позиционированием, стандартами? У нас в работе с поставщиками из Франции и США возникают трения по поводу российского менталитета. Они упорно считают, что наш потребитель ничем не должен отличаться от потребителя во Франции или в США. И



**Валерий Долбежкин**, руководитель отдела рекламы АО "Промышленно-строительный банк"

**Ольга Бабаева**, менеджер по маркетингу фирмы Littlewoods

Наш потребитель — нам виднее

**Андрей Надеин:** Вот этот замечательный продукт, который лежит в вазочке, создан на фабрике "Петроконф". Ирина, скажите о нем несколько слов.

**Ирина Болотова:** Сначала немного истории. Kraft Jacobs Suchard Petroconff — это бывшая фабрика имени Самойловой, а до революции — фабрика Жоржа Бормана. Теперь это одна из единиц великой корпорации Philip Morris, которая раскинула свои сети



**Наталья Передельская**, менеджер по маркетингу фирмы Ractor

**Ирина Болотова**, бренд-менеджер фирмы Kraft Jacobs Suchard Petroconff

по всему миру. Фабрика раньше специализировалась на производстве печенья, вафель, шоколадных конфет, мармелада, зефира. После того, как фабрика стала принадлежать пищевому подразделению Philip Morris — Kraft Foods International, ассортимент изменился, но основные направления производства остались, то есть никакой зарубежной продукции мы производить не стали. И вот теперь, после того, как прошло уже больше года, мы вывели на рынок первый российский бренд — вафли в шоколаде "Дуэт". Этот

пытаются навязать свою точку зрения на оформление, позиционирование товара и так далее. Приходится постоянно с этим бороться. Мне интересно, как у вас это происходит?

**Ирина Болотова:** Определенное столкновение точек зрения наблюдается. Но мы все работаем в единой команде. Все, что с нашей точки зрения применимо для нашего рынка, мы стараемся подтвердить какими-то исследованиями. Пусть это более длительный процесс, но зато мы получаем достоверные данные. Мы недавно проводили исследование по весовым шоколадным конфетам, которые никто никогда не проводил. И открылись вещи, которые для меня были очевидны, а для моих руководителей — нет. Основываться только на интуиции в некоторых моментах значило бы рисковать финансовыми средствами.

**Андрей Надеин:** То есть, вы предугадывали результат, но пришлось доказать это руководству с помощью исследований?

**Ирина Шарипова:** Можно я на этот счет историю расскажу? Несколько лет назад на наш рынок выходила фирма Master Foods. У ее официального представителя в Петербурге я работала в качестве консультанта по рекламе. Я беседовала с психологами, и мне было ясно, что для нашего русского менталитета хорош мотив, когда шоколадку, конфетку дарят ребенку, любимой девушке. Но шоколад не может быть средством утоления голода. Сейчас это всем понятно. А тогда наше 12-страничное концептуальное предложение не было воспринято всерьез. Прошло около года, и газета “Эхо” опубликовала маленькую заметочку под названием “Master Foods отказывается от агрессивной рекламы”, в которой говорилось, что фирма меняет свои методы продвижения, потому что они не соответствуют русскому менталитету.

**Марка и товар глазами потребителя**

**Александр Ерофеев:** Мои знакомые из крупной обувной фирмы, которая работает со своей маркой очень давно, жаловались, что после трех лет рекламной кампании они так и не смогли найти адекватное решение для продвижения марки. Марка обуви — вещь очень специфическая. Марка сигарет, например, постоянно присутствует на товаре. Марка обуви тоже присутствует на товаре, но внутри. Но если на ботинках снаружи крупно написать Salamander, то ее никто не купит. Они долго думали, как показать товар, и вышли из положения, прежде всего, за счет оформления мест распродаж. В пятистах метрах от места распродаж

стоит постер, в двустах — еще постер. Внутри магазина везде изображение марки, вплоть до следочков. Даже на чеках написано. Они организовали среду продажи и, как они считают, только с помощью этого им удалось добиться высокой лояльности к марке. Люди говорят: “Да, мы будем покупать только эту марку”. Для обуви это явление очень редкое.

Это важный аспект, на который я бы хотел обратить внимание. С помощью массивной рекламы можно раскрутить марку. Но люди при этом могут не ассоциировать товар и марку. Такая история произошла с йогуртами. Я считаю, что это один из наиболее интересных случаев для нового для России рынка. Вы знаете, что есть несколько немецких марок йогурта: это Ernmann, Mertinger, Zott, Fruttis. Проблема в том, что на йогуртах марок Mertinger и Zott названия написаны мелко, а крупно написано что-нибудь по-немецки типа “Fluchten iogurt”. А марка Fruttis обозначена на упаковке крупно. В результате у йогурта Fruttis известность марки 43%, а у йогуртов Mertinger — 17%. Это при том, что рекламный бюджет у них примерно одинаков. И если, например, Zott и Mertinger вкладывают деньги в рекламу, то они увеличивают объем сбыта конкурента, потому что марка конкурента легче распознается. Причем, в Германии люди различают марки просто потому, что все написано на их родном языке.

**Интуиция или расчет?**

**Андрей Надеин:** Итак, каким образом мы узнаем, кто наш потребитель? Это интуитивное ощущение людей, которые живут и работают на этом рынке?

**Александр Ерофеев:** Интуитивное ощущение потребителя — это интересная, но опасная тактика. По мере усложнения масштабов того, что вы делаете, интуиция начинает подводить. Обычно она редко подводит в начале, видимо, человеку надо все-таки почувствовать кожей новый бизнес. По крайней мере, у тех наших клиентов, у которых потом были проблемы, все первые проекты были удачными. А потом у них начинаются очень серьезные проблемы, связанные с тем, что они чего-то не видели, не чувствовали, не понимали, не слышали. Поэтому мы всегда тяготеем к каким-то рациональным моделям и замерам.

**Александр Банкин:** Исследовательский подход тем важнее, чем больше масштабы деятельности. Пусть у вас есть интуитивное понимание, кто такой потребитель, но когда планируется всероссийская рекламная кампания, уже важна граница целевой груп-

пы. Один-два процента здесь определяют существенные деньги.

**Андрей Надеин:** В своей практике я не раз использовал метод экспертных оценок. Когда нужно что-нибудь выяснить о рынке, опрашиваются люди, которые так или иначе работают с данным рынком. Каждый раз мне удавалось получить результат, который положительно влиял на работу. В западной исследовательской практике такой метод существует, при этом используются опросы до сотни человек.

**Александр Ерофеев:** Кроме масштабности бизнеса, очень важный фактор — серьезность намерения, потому что сложные исследовательские проекты стоят дорого. Но чтобы понять рынок, надо на нем поработать. Вот пример из нашей практики и практики общения с западными фирмами. У них последние два года очень популярен такой своеобразный вид взаимодействия с новым рынком как “исследовательское путешествие”. У нас последнее такое “путешествие” было две недели назад. Приезжал человек из крупной американской компании, которая хочет заниматься здесь товарами массового спроса. В программу у него входило, во-первых, посещение магазинов. Он ходил там с переводчиком, все нюхал, трогал, фотографировал. Наша задача, как исследовательской фирмы, предполагала подбор магазинов разных типов. При этом сохраняется живая ситуация общения. Во-вторых, он проводил неформальные интервью в семьях. Вообще, западные маркетологи очень любят разговаривать с обычными потребителями и задавать им массу разных вопросов. Это занимает два-три часа. Они сидят, пьют чай, разговаривая безо всякой анкеты. И тем не менее, собирают самые разные интересные данные. Третье — это встреча со специалистами. Обычно это два-три интервью с экспертами по данному рынку. И четвертое — они просто знакомятся с жизнью, не обязательно с теми ее аспектами, которые связаны с их рынком, а какими-то элементами жизни в этой стране в целом, совершают покупки, все пробуют, чтобы понять, что здесь происходит. Но кроме впечатлений, человек получает от нас довольно толстый отчет, где содержится разного рода текстовая информация и статистика. Я думаю, что для России этот метод очень хорош, и его используют, когда начинают работать с новыми региональными рынками. Ведь Петербург и Москва — это всего 10—15% населения страны. По крайней мере, у западных клиентов этот метод резко повышает понимание. Для правильной постановки задачи нужно именно понимание рынка и потреби-

теля. А количественные показатели — это уже второй этап.

“Странная” логика инвестора и средний класс

**Ирина Шарипова:** Принято считать, что финансовые услуги, то есть услуги инвестиционных компаний и банков — это самый сложный товар, и его невозможно успешно продвигать, если не занимаешься просвещением. У нас термин такой появился в последнее время — “богатые отказники”, то есть те, которые имеют свой бизнес, недвижимость, но ценных бумаг, как у среднего класса на Западе, они не имеют, и, главное, не собираются их покупать. Основная причина их пассивности, как показывают московские и наши исследования, — это их непросвещенность как инвесторов. И еще то, что они боятся в этом признаться. В Москве сейчас наметилась такая тенденция: люди, которые привыкли хорошо жить, имея прекрасные квартиры, обучая детей на Западе, вдруг обнаружили, что доходы-то у них резко упали. И они свою недвижимость закладывают, чтобы дальше так жить. Будь у этих людей ценные бумаги, они могли бы жить на доходы от них. До Петербурга это еще не докатилось. А в Москве это уже зафиксированное явление.

**Валерий Долбежкин:** Я думаю, что здесь динамика изменений будет просто связана с вымиранием (условно говоря) одной бизнес-популяции и появлением другой.

**Ирина Шарипова:** Недавно мы провели исследования клиентов инвестиционной фирмы и выяснили очень интересные характеристики. У нас начинает складываться настоящий средний класс. Пока это, как у нас говорят, “кипящий средний класс”, но что-то из этого кипящего среднего класса начинает оседать, и появляется стабильный слой. Это люди, которые года два назад пришли с небольшими (порядка 40—50 миллионов) деньгами на рынок. В течение 1995—96 годов они эти суммы удвоили и утроили. Причем работают с этими деньгами сами. Очень много преподавателей — специалистов в области математики, техники. Они хорошо понимают рынок. Средний текущий доход у них очень небольшой. Преимущественно люди в возрасте, которые живут скромной жизнью. Зато они все собираются поехать отдыхать за границу.

**Александр Ерофеев:** Это даже не средний класс — это то, что на западе определяется как класс рантье. Появление этой категории вообще уникально, потому что в России класс рантье в отличие от остальных европейских стран в свое время не сложился. Причем, не-

которые западные социологи считают отсутствие рантье причиной всех социальных катаклизмов. Ведь рантье — это человек, который остро заинтересован в стабильности, потому что получает сейчас ничтожную сумму от того, что у него вложено. И если такой класс появляется, это говорит о том, что общество стабилизируется.

**Ирина Шарипова:** У этих людей уже сложилось осознанное экономическое поведение, но я боюсь, что некоторые из них могут необдуманно рисковать. Они расстроены тем, что упали доходы от госбумаг. Сейчас ситуация на рынке изменилась — таких доходов, как в прошлом, под 300 годовых, больше нет. Мы очень много об этом говорили, писали, что доходность государственных бумаг стала гораздо ниже — рассчитывайте на 2—3 процента. В результате в январе проводим опрос наших активных состоятельных инвесторов, которые знают, какие бывают инструменты, как принимаются решения, каковы индикаторы рынка — они все равно рассчитывают на 7—8 процентов в месяц... Это люди, которые сами “сидят” на рынке! А что говорить про дедушек и бабушек? Меня очень пугает, что сегодня в Санкт-Петербурге существует некий финансовый холдинг, который с начала 1997 года заявил о себе громкой активной рекламой — щиты по городу, объявления в газетах. Они обещают высокие доходы своим клиентам. Это нью-“МММ”! Тем не менее, народ туда идет. Неблагоприятное развитие этой ситуации ударит по всем добросовестным компаниям.

**Андрей Надеин:** Видимо, вера в чудо и желание легко обогатиться существуют у людей до сих пор.

**Валерий Долбежкин:** Есть еще интересный момент, связанный с психологией сегодняшних вкладчиков. Если банк ведет активную рекламную кампанию, направленную на привлечение средств частных лиц, это будет частью населения воспринято однозначно: “А что у вас случилось? Что это вы кинулись привлекать средства частных вкладчиков? У вас что — проблемы с финансовым состоянием?”

**Александр Ерофеев:** Между тем среди мобильных инвесторов каждый третий готов к риску ради прибыли. Мне приходилось видеть серию наблюдений и глубоких интервью с людьми, которые стояли в очередях “МММ” и им подобных организаций. Интересно то, что некоторые люди, которые вели себя наиболее рационально, совершенно открыто говорили, что они знают, что здесь рано или поздно их всех надувают. Эти люди оценивали очередь. Но их было не очень много, и они боль-

шие деньги не вкладывали. И есть другая часть людей, которые поддерживали Мавроди после того, как он кинул их на огромные деньги. Это поведение не объяснить с точки зрения здравого смысла. Эти люди были готовы почти все простить компании, лишь бы она еще раз не обманула. Эта группа составляла основную массу. У основной массы, которая составляет тело пирамиды, стремление к риску носит менее рациональный характер — или пан, или пропал.

**Валерий Долбежкин:** Тогда получается, что все клиенты финансовых компаний делятся на три части: одни готовы жутко рисковать вплоть до смертельного — известны варианты, когда люди для покупки бумаг закладывали жилье. Это такая маргинальная по экономическому поведению группа. Вторая группа — очень тонкая прослойка, о которой мы здесь говорим, как о золотом песке, это те, которые обладают необходимыми знаниями и приходят в специализированные компании, где можно оценить соотношение между доходностью и риском. А третья группа, это те, которые на самом деле к риску совсем не склонны. И это одна третья часть населения, которая сегодня, как мне кажется, махнула рукой на возможность получения дохода через финансовые операции и довольствуется малым. Это вкладчики нашего банка и вкладчики, например, “Сбербанка”. Конечно, эта группа пассивна. Как только у них возникает возможность как-то деньги потратить, они уходят с финансового рынка. И как их расшевелить, непонятно, отчасти потому, что у нас разорваны традиции накопления. В русской духовной и национальной культуре стяжательство не поощрялось, в отличие, например, от протестантской культуры.

**Ольга Бабаева:** Я определенно приглашаю вас в наш магазин посмотреть на этого самого покупателя, который входит с дешевой сумочкой, робко одетый, открывает кошелек, и там лежат пять — десять миллионов, которые тут же оставляются в магазине.

Исследования “открывают” новых людей...

**Александр Ерофеев:** Я сошлюсь на одно наше исследование, которое было посвящено ремонту. Заказчик нам ставит критерий — пригласить на фокус-группу людей, которые потратили на ремонт квартиры от 3 до 5 тысяч долларов за раз. Я с таким заданием прихожу в наш полевой отдел, к людям, которые занимаются рекрутингом. Они на меня смотрят красивыми глазами и говорят: “Саша, давай мы лучше найдем тебе тех, кто купил новый

“мерседес”. Имея в виду, что люди, сделавшие такой ремонт, ни на какую фокус-группу, на которой они должны два часа беседовать, не придут. Я говорю: “Ну давайте попробуем”. Так вот — таких людей оказалось очень много. Во-первых, мы перекрыли все показатели по расходам участников групп. Представьте, у человека трехкомнатная квартира в центре, он выламывает все стены, вычищает пространство до стен полностью, выламывает внешнюю стену, там у него есть такая приступочка, он строит еще одну комнату и потом все заполняет чем-то. Вот это — ремонт. Он стоит 10 — 20 тысяч. И таких ремонтов на группе было несколько штук. Причем на группе сидят обычные люди, одетые скромно, без радиотелефонов, дорогих швейцарских часов и других отличий “новых русских”. И по всем признакам их поведения я понимаю, что они не маскируются. Они обсуждают этот ремонт, они до сих пор им занимаются. И при этом по всем остальным доходным показателям их не “вычислить”. У многих из них, например, нет машины, — они не могут ее купить.

**Андрей Надеин:** Наши люди исторически считают затраты денег на квартиру вкладом.

**Валерий Долбежкин:** Потому что существует движимость, и существует недвижимость. “Ремонтники” похожи на наших активных состоятельных.

**Александр Ерофеев:** Они относятся к группе, о которой сейчас говорилось, которая не носит деньги в банк. Я ожидал, что будут нувориши, которым интересно поболтать на группе, розничные торговцы, мелкие бизнесмены, новые менеджеры и так далее. Но там были обычные люди, обычные по своим показателям. Как они эти деньги находили? Кто-то заработал, кто-то что-то продал, кто-то копил год, у кого-то сын помог. Но проблема в том, что инвестиции в квартиру были очень большие. То есть, при этом люди в течение двух месяцев ездили на машине каждый день по городу и закупали строительные материалы. Это было, конечно, открытие. Если говорить о понимании потребителя, оказалось, что есть какие-то массовые рынки, которые не вычисляются на уровне интуиции. Нам со стороны кажется, что все у нас в меру плохо, заводы не работают... Но при этом есть какие-то рынки, которые просто не видны.

... и новые рынки

**Андрей Надеин:** Какие, например?

**Александр Ерофеев:** Была сделана перепись всех торговых точек в Петербурге. В результате выяснилась тенденция — в городе за последний год на

очень значительную величину увеличилось количество магазинов, которые торгуют товарами для дома, мебелью и товарами сходного ассортимента. Такой рост — это уже не случайность. Есть такая фраза, что все новые миллиарды будут сделаны в России на мелочах. По крайней мере, если сравнивать объем розничных продаж канцелярских принадлежностей, то сравнение 96-го года с 95-м дало в некоторых случаях 2-кратный прирост объема продаж. Традиционные рынки типа аудио- и видеотехники я бы не стал рассматривать как перспективные — на них уменьшилось количество магазинов. Такая перепись — вообще очень хороший показатель. У нас город очень большой, и здесь можно оперировать большими цифрами. Например, количество хлебных магазинов, которые торгуют не просто хлебом, а уже широким ассортиментом, — стремительно увеличивается. И мне кажется, что этот рынок более перспективен, чем мы думаем. Вроде бы хлеб — копейки. Житейское ощущение не подсказывает нам того, что этот рынок может быть сейчас очень эффективным.

**Ирина Болотова:** Но сейчас среди производителей очень высокая конкуренция. Естественно, ассортимент увеличивается.

**Александр Ерофеев:** В данном случае может сложиться ситуация уникальная, например, производители будут иметь низкую или отрицательную маржу из-за конкуренции, а розница за счет оживления рынка (потому что производители раскрутят рынок рекламой) может иметь очень хорошие деньги. Еще один рынок, если говорить о продовольствии, это рынок, связанный со второстепенными, казалось бы, товарами: добавками, приправами, соусами. Тоже есть интуитивное познание, основанное на неких данных, что этот рынок перспективен.

“Элитные” магазины и их покупатели

**Наталья Передельская:** Покупатель постоянно меняется, и этому нужно соответствовать. В магазине Ractor продается одежда, в основном, производства фирм Скандинавии, Германии. Магазин ориентирован на средний уровень — мужской костюм стоит максимум 500 долларов. Но чисто исторически сложилось так, что в 92—93 годах клиенты фирмы Ractor были те самые “новые русские”. Это люди, абсолютно совпадающие с описаниями сатириков. Квадратные по всем направлениям. И девочки-продавщицы стояли возле примерочной, держа кобуру в руках — это тоже был обязательный элемент. Фирма тогда инту-

итивно на них вышла и стала привозить для них очень качественные вещи. Для них стали писать в рекламе, что это “элитно”. Хотя на уровне Финляндии — это нормальный магазин. Сейчас появилась еще очень интересная такая прослойка клиентов — это мальчики-консультанты, которым надо выглядеть и которые готовы выложить за костюм последние 500 долларов, готовые их накопить. Их уже видно. Они уже есть.

**Ольга Бабаева:** Большого секрета я не открою, сказав, что наиболее легко привлекаемые магазинами одежды люди — это молодежь до 30-ти лет. Традиционно в Англии магазины Littlewoods имеют другую группу покупателей — это люди свыше 40 лет с доходами ниже среднего. В российских Littlewoods стабильные 60% покупателей — люди до 30-ти лет. Такова особенность российского рынка — он активен в своей молодой группе покупателей. А после 30-ти, мне кажется, мы все переходим в магазин отделочных материалов для дома. Люди до 30 лет скорее стремятся к внешнему виду, чем к реальному достоинству своей жизни. Это нормально, а потом идет переоценка ценностей.

**Наталья Передельская:** А по нашим исследованиям, клиенты магазинов Ractor — это как раз люди после 30 лет.

**Александр Ерофеев:** Люди после 30 — это другие покупатели. Здесь оценка по результатам наблюдений сходится с оценкой продавцов: группа 30—50 лет — это постоянные покупатели, они консервативны, тяготеют к определенному стилю, который в данный момент моден. Молодежь ярко демонстрирует особенности стиля: красиво, броско, модно. А для старшей группы, по моим ощущениям, даже не деньги играют главную роль, а некоторые символические ценности, тонкости подкладки...

**Ольга Бабаева:** В отличие от европейских рынков, мы, будучи рынком очень молодым, не имеем понятия “high street competition”. У нас рынок еще только формируется. Конкуренты Littlewoods — это не только хороший универсам “Пассаж”, но и вещевой рынок. Наш покупатель, который делает покупку в Littlewoods каждые две недели, одновременно за эти две недели делает покупку какого-нибудь джемпера или обуви на вещевом рынке.

**Александр Ерофеев:** Мы с этим столкнулись, когда делали группу по обуви. Женская группа, интересная. Стали спрашивать, как они купили модную итальянскую обувь. Покупают так: сначала ходят по разным хорошим магазинам — выбирают то, что

на их взгляд модно. Потом идут на вещевой рынок и подбирают соответствующий товар.

**Ольга Бабаева:** Когда мы делали наши первые исследования, мы задавали вопрос: “Как вы делаете покупку: хотите ли вы обойти все магазины или идете в специальный магазин, который вы предпочитаете?” Раньше был полный хаос — люди просто бродили везде, всюду и так далее. Сегодня ответ будет такой: “Я ищу конкретный продукт за определенную цену”. Потребитель таких магазинов, как Littlewoods, сейчас уже достаточно образован. Он начинает понимать, соответствует ли цена товара в магазине европейской цене, сколько стоит это изделие и эта торговая марка. Поразиительно, когда на фокус-группе молодой человек лет 28 рассказывает о том, что он за неделю обошел практически все известные магазины в городе. Но есть другая группа, которая понимает, что лучшие цены — это абсурд.

**Наталья Передельская:** Это просто два нормально сосуществующих типа. Есть тип людей, которые говорят, что их время стоит намного дороже, чем все поиски, и они лучше купят в ближайшем к ним магазине то, что им надо. И есть другая категория людей, которые, наоборот, будут тратить время и искать.

#### Изменения в стиле жизни и характере потребления

**Александр Ерофеев:** Существует тенденция, которую я считаю судьбоносной для всего массового бизнеса. Эта тенденция в 50—60-х годах на Западе поломала массовый и не массовый рынки, в том числе и рынок кредита. Социологами это было названо “нуклеаризацией семьи”. Семьи становятся совсем маленькими и отрываются от традиционной многоэтажной структуры: бабушки и дедушки — родители — дети. Это первое. Второе — увеличиваются затраты на проезд, работу, уменьшается время на дом, на все, что с ним связано. Раньше дома жили, теперь только ночуют. И третье, что очень важно, растет доход. Первое и второе может происходить, когда угодно. А третье — рост дохода — только во время экономического бума. На Западе это привело к кардинальной перестройке рынка, к появлению огромного количества товаров быстрого приготовления, к появлению сетей, таких как McDonalds, гипер-маркетов, привело к появлению услуг особого типа, в том числе и кредитных. Люди попадают в определенный конвейер, модель жизни, когда они платят здесь, платят там. Раньше люди могли говорить: “У нас есть деньги, мы их можем откла-

дывать”. В ситуации высокого ритма жизни у них этих денег не всегда хватает, и они вынуждены занимать. При этом, имея стабильные высокие заработки, они, в принципе, не бедствуют. Считается, что это взорвало массовые и не массовые рынки. Реклама поменялась совершенно. Появились массовые рекламные каналы. У меня есть такой своеобразный критерий — я говорю со своими клиентами, и они мне говорят о своих задумках. Некоторых клиентов я очень ценю, потому что у них хорошая интуиция. Для нас это тоже источник информации. И вот они сейчас некоторые свои задумки обсуждают как бы в соответствии с этой, описанной выше, тенденцией. Мне кажется, что эта тенденция потихоньку где-то, может, в крупных городах, начинает возникать. А второй тренд — это, конечно, резкий рост осведомленности потребителя по поводу марок, товаров, экологических характеристик. Вот две тенденции. Первая тенденция, она, конечно, будет долго развиваться. Но вторая происходит на наших глазах.

**Валерий Долбежкин:** У первой тенденции есть особенность чисто российская, она связана с многократной занятостью. То есть при сегодняшних невыплатах зарплаты и так далее, люди ищут второй заработок. Это ведет, в первую очередь, к затратам времени, во вторую очередь — к получению дополнительного дохода. По статистике, если я не ошибаюсь, у нас вторая занятость сейчас дает населению до 48% дохода. Это достаточно высокий показатель. Но в результате у людей возникают, как ты говорил, дополнительные затраты на переезды, еще на что-то. Я совсем недавно прочитал статью, в которой было сказано, что есть группа граждан, которая числится на 5—7-ми местах работы. Как они при этом успевают, и за что же им платят в каждом из этих семи мест, я не знаю. У нас это явление сейчас значимое, и именно оно будет толкать людей ко всем этим “быстроужкам” типа McDonalds. Хотя сегодня заполнение “быстроужек” связано совсем с другим. Пока еще это элемент западной жизни. И люди туда ходят для того, чтобы быть причастными к ней, а не для того, чтобы сэкономить время.

**Александр Ерофеев:** Мы делали исследование в Петербурге, связанное с сетями fast food, “быстроужками”. Оно показало, что посещаемость в будний день меньше посещаемости в субботу примерно в несколько раз. В субботу, например, вообще не подойти. Когда мы спрашивали людей, с чем это связано, они говорили, что это — красивое место. В московском McDonalds ситуация другая — в воскресенье у них

много туристов, но в субботу, например, у них посещаемость ниже, чем в будний день. McDonalds в Москве стал обычной “забегаловкой”, позволяющей экономить время.

#### Загадки российской “глубинки”

**Евгений Харюков:** Мы сейчас говорим про рынок Санкт-Петербурга и Москвы. Но эти рынки радикально отличаются от рынков глубинки. Недавно было объявлено о готовности пяти мировых крупнейших розничных сетей к выходу на российский рынок. Я думаю, что они вполне отчетливо осознают, какие факторы должны соответствовать ситуации для оптимального входа на рынок. Я думаю, что рынок где-то уже готов к подобной акции.

**Валерий Долбежкин:** Мне кажется, что иностранцу в нашей глубинке будет сильно тяжело.

**Александр Ерофеев:** Тяжело — не то слово. Я думаю, что стоит выслушать Ольгу, потому что у Littlewoods на этот счет есть уникальный опыт.

**Ольга Бабаева:** У Littlewoods в России девять магазинов, организованных по типу франчайзинга, а также четыре собственных магазина в Петербурге. Мы планировали открыть еще один в столице, но до того, как войти в Москву, решено было попробовать Северо-Запад страны. Успех торговли в одних городах был просто невероятный, в то время как в других городах результат торговли был разочаровывающим. Если взять город Череповец, с их крупнейшим металлургическим комбинатом, то там средний доход рабочего составляет 1500 долларов. Прибавьте к этому отсутствие конкуренции и дефицит, который живет там так, как он жил когда-то в столичных городах. А город Новгород, например, меня постоянно приводит в недоумение: 550 тысяч населения, с пригородами 750 тысяч, но там средний доход людей — 250 тысяч рублей! Чудеснейший, красивейший туристический центр, зачастую выбираемый нашими британскими коллегами для отдыха, но при этом с большими трудностями для развития и организации торговли. В городе благоприятный экономический климат, потому что мэрия всячески поощряет выход компаний на рынок города. Но вот эта промежуточность положения, близость к Москве и Петербургу убивает рынок, потому что те потенциальные покупатели, которые могли стать потребителями услуги в Новгороде, прекрасно занимают всеми покупками, равно как и коммерческими сделками — в Москве.

**Александр Ерофеев:** Вы говорите со-

вершенно потрясающую вещь. 120 лет назад Герцен написал две статьи, посвященные малым городам (см. “Москва и Владимир-на-Клязьме”, “Петербург и Новгород Великий”), и есть исследования, связанные с упадком русских городов Владимирской губернии, Новгородской и Тверской. Это связано как раз с развитием столиц. Во-первых, мигрируют экономически активные субъекты, которые могли бы там делать бизнес. Во-вторых, происходит то, что вы описали — все ездят за товаром в Москву или Санкт-Петербург. В третьих — там никто ничего не делает, потому что рядом есть более выгодный рынок, где можно купить все дешевле, и рабочая сила дешевле, и ресурсы дешевле, и есть коммуникации. В результате оказывается, что развитие бизнеса в столицах приводит к разрушению провинции.

**Ольга Бабаева:** Есть еще одна интересная черта, связанная с позиционированием магазина в разных городах. Мы приложили очень много труда к тому, чтобы Littlewoods не ассоциировался с агрессивной западной компанией, старались создать очень мягкий, дружелюбный образ фирмы. И в Петербурге мы добились своего. Но в Новгороде произошло вот что. Мы оказались в очень красивом торговом центре, он находится рядом с Кремлем, в чудном месте, с видом на Волхов... И думаем, почему у нас нет продаж, почему в магазин ходят преимущественно молодые “бойцы”? Оказалось, что история этого места связана с этими самыми “бойцовскими” структурами. И они не реагируют на мягкое дружелюбное лицо Littlewoods. У них ассоциативный ряд такой: вот я вошел в Littlewoods и должен увидеть что-нибудь типа Versace, Carlo Pasonini и так далее. И когда мы провели опрос среди “наших” людей, которые представляют тот самый средний класс — наша возрастная, доходная, семейная группа, — то оказалось, что у многих этих людей ассоциация была такой: “Что за магазин Littlewoods? Да магазин для гангстеров”.

**Александр Ерофеев:** У нас сейчас было несколько общероссийских проектов, и нам надо было выбрать, например, депрессивные города и преуспевающие. Занятно, но мы иногда ошибались в типологии, основанной на вроде бы объективной статистике. В качестве депрессивного мы выбираем город Воронеж, имея в виду, что это “красный пояс”, оборонка, 60-е место по уровню розничного товарооборота на душу, то есть все плохо. Я туда приезжаю, и поражает, во-первых, что человек, который меня встречает — заведующий со-

циологической фирмы, — встречает на “мерседесе”. И это не потому, что он такой крутой, а потому, что в Воронеже это нормальный вид транспорта — там “мерседесов” на душу населения больше, чем в Петербурге. Выясняется, что Воронеж в силу того, что он от Москвы удален, сейчас стал хорошо раскручиваться. Это же чернозем, сельское хозяйство — и буквально за последний год, хотя там не работает промышленность, — люди стали покупать “мерседесы” на продаже подсолнечника, гречихи... Воронеж становится оптовым центром, там складывается региональный оптовый рынок, и это резко влияет на благосостояние людей. Купцы и хлеботорговцы. Причем, ни по какой официальной статистике это не просматривается. А рядом какой-нибудь Тамбов, где уровень жизни ниже в несколько раз, но по статистике там все как бы нормально.

**Валерий Долбежкин:** Может быть, здесь источником является не город, а окружающая его территория?

**Александр Ерофеев:** Все сложнее на самом деле. И расположение, и окружающая территория, и особенности менталитета. В Воронеже, например, 10 высших учебных заведений, а это формирует достаточно большое количество людей с той моделью экономического мышления, о которой мы говорили. На один факультет всегда найдется один математик, который считает не только цифры, но и деньги. Люди с высшим образованием, во-первых, работают цивилизованной. Во-вторых, они лучше просчитывают. Чем меньше у них ошибок, тем, соответственно, больше денег. Воронеж был, конечно, открытием. А есть города очень депрессивные, например, Омск, в котором я тоже был. Там тоже богатая сельскохозяйственная территория, но, в отличие от Воронежа, Омск географически неудачно расположен — как бы в транспортной яме. И хотя у них великолепные земли, степи, где все растет не хуже, чем в Воронеже, им некуда вести свое продовольствие, слишком далеко. И им на этом не подняться, а остальное почти все у них не работает.

**Александр Банкин:** Для нас Воронеж был не открытием, а удивлением. Этот, казалось бы, средний по всем понятиям город, вдруг удивил нас по количеству оптовиков. Но важно даже не количество, а качество. После российской рекламной кампании “Лаверны”, в которой мы продвигали обои As Creation, оттуда пошли крупные оптовики. И как некоторые приходили? Один свой визит начал с цветов коммерческому директору...

**Александр Ерофеев:** Есть еще город Са-

мара, который может удивить по всем параметрам. Начнем с того, что там пачка сигарет стоит дешевле, чем у нас, а заработная плата выше. У них сейчас весь центр города застраивается роскошными 5-этажными домами в стиле модерн. Когда-то у них был генеральный план развития, который утвердили в 1917 году и который не был реализован по известным причинам. Так вот, сейчас они его реализуют. Это надо наблюдать! Я считаю, что Самара — это маркетинговое открытие 1996 года. Мы обсуждали Самару с нашими московскими коллегами, они тоже считают, что некоторые бизнес-акции в России можно сразу начинать с Самары. Не с Москвы, не с Петербурга, а с Самары. Там 4-миллионный регион. Там ВАЗ, который исправно отчисляет все налоги в местный — а не федеральный — бюджет. Там “Юкос”, и там очень сильная завязка других регионов. Фактически Самара объединяет еще 6—7 окружающих регионов: Оренбург, Ульяновск и так далее. Они в Самару ездят за товарами, как в Москву. При этом по всем показателям Самара похожа, например, на Нижний Новгород, Екатеринбург, Челябинск. То есть абсолютно все похоже: ВПК, население, структура... И тем не менее...

**Евгений Харюков:** Это можно понять, только приехав туда?

**Александр Ерофеев:** Вы понимаете, почему я начал мои разговоры с исследовательского путешествия? Вообще говоря, можно собрать статистику, но хорошо бы приехать, потому что статистика некоторые вещи не отражает. Так, например, в случае Воронежа развитие сельскохозяйственной отрасли по статистике проследить нельзя. Статистика показывает спад по всем промышленным предприятиям, но не показывает, что жители перепродают.

**Ольга Бабаева:** Я могу сказать, что мы выбрали город Череповец только потому, что он оказался одним из немногих городов, построивших дворец культуры в 95-м году.

**Александр Ерофеев:** В Самаре построили великолепную филармонию. У них была старая филармония — они снесли ее в 80-х годах и построили заново в стиле модерн года два назад.

**Валерий Долбежкин:** То есть денег нет, но дорогой объект есть — значит, можно работать, формировать спрос.

**Александр Банкин:** В прошлом году мы открыли в Самаре региональное отделение фирмы “Лаверна” — офис, склад. Для того, чтобы с самарского склада обслуживать весь регион. Сейчас там идет в полтора-два раза превышение того, что мы планировали по обороту.

Место, где можно поговорить с клиентом

**Ирина Шарипова:** Мы вместе со своими корпоративными клиентами ездили в Германию на международную промышленную выставку. Меня спрашивали: “Слушайте, вы финансовое агентство, зачем вы туда поехали?” А у нас задача была простая — в спокойной обстановке познакомить генеральных директоров петербургских промышленных предприятий с нашими годовыми отчетами. У меня 90% материалов были на русском языке. Это интересный мазок к пониманию нашего потребителя — для того, чтобы с ним обстоятельно поговорить, надо с ним встречаться на нейтральной территории. Они ходят по этой выставке, возмущаясь тем, что оргкомитет им не обеспечил переводчика, и готовы с любым человеком говорить по-русски. В городе встретиться с ними было бы очень трудно, а там у них было время поговорить.

**Валерий Долбежкин:** Это возможно в штучной работе. Но, думаю, что это очень тонкая техника — пытаться именно обставить переговоры так, чтобы человека поставить в неожиданную для него ситуацию и стать ему отцом родным.

Что значит дегустация для “русской души”

**Ирина Болотова:** Любая реклама, которая направлена на потребителя, если переходит определенную грань, вызывает только негативную реакцию. Вот, например, сейчас для кондитерских изделий хорошо идет дегустация, это считается эффективным способом продвижения товара. Так называемые самплинги побуждают человека сделать покупку и знакомят с продуктом на месте продажи. Это не дороже, чем наружка. Но уже сейчас можно столкнуться с такими случаями, когда человек приходит в универсам и видит в трех углах различные столики, два из них с печеньем, где-то водка, кофе...

**Ольга Бабаева:** Мне кажется, что “щедрость” этого самплинга не сильно стимулирует. Вы подходите к столику с каким-нибудь пивом, хотите попробовать, а вам наливают чуть-чуть.

**Александр Ерофеев:** А когда второй раз подходишь, там на тебя уже смотрят подозрительно... У нас есть одна тенденция, которую мы замечаем по многим исследованиям. Мы выяснили, что у нас очень обидчивые потребители. Например, об одном товаре потребители наговорили больше гадостей, чем у него точно есть. Но они обиделись на то, что были проблемы с упа-

ковкой, с качеством. Они очень обиделись, и уже не собираются менять свою установку. В такой ситуации проще взорвать технологическую линию. Я подчеркиваю, у нас очень обидчивый потребитель. Он на многие вещи реагирует совершенно неадекватно. Например, он не любит, когда с ним играют.

**Ирина Болотова:** У нас потребитель не только обидчивый, но и с очень долгой памятью.

**Александр Ерофеев:** Это на Западе потребители любят игры, а здесь — дайте им что-нибудь. А если не даете, они обидятся по-настоящему. Они вас запомнят, и через 20 лет, увидев вашу марку, скажут: “Ага, это вот те, которые дали полпеченья”.

**Валерий Долбежкин:** Здесь, наверное, речь о том, что называется “русской душой”. Самплинг должны соответствовать нашим представлениям о доброжелательности, щедрости.

**Александр Ерофеев:** Для европейца это нормально — он понимает, что он за это не заплатил.

**Валерий Долбежкин:** Европейец четко чувствует, что это не элемент гостеприимства, а элемент рекламы, за которой он готов видеть какую-то бизнес-цель.

**Андрей Надеин:** А для русского самплинг — это маленькая халява.

**Александр Ерофеев:** Да, да, да. И она должна быть халявой ощутимой. Самплинг в Западной Европе перестали быть популярными лет 20 назад, и сейчас живут плохой жизнью. Там халяву не любят. Сейчас там это — немодный метод продвижения товара, там популярен директ-маркетинг. Самплинг — это метод, который живет в России и в Восточной Европе, где к халяве люди привыкли. И я готов доказывать, что у нас — это очень эффективный метод, а для некоторых групп товаров — это просто единственный способ продвижения.

**Валерий Долбежкин:** Но не для всех товаров. Все, что связано с продвижением товара через пробу, подразумевает, что товар может быть оценен немедленно в процессе пробы. Во-первых, товар должен делиться на части, достойные пробы, во-вторых, он должен подлежать экспресс-оценке. Финансовые товары иной “породы”.

Сервисные карточки и лояльность к марке

**Ольга Бабаева:** У нас был интересный эффект в магазине, когда 2 года назад перед 8 Марта мы запустили систему скидок. Наша компания за большие деньги напечатала купоны, от которых было ощущение, что ты берешь в руки живые деньги. Покупа-

телю от суммы покупки в 300000 рублей давалась скидка 10% в виде 10\$ кредитного чека. Мы были поражены тем, что люди говорили: “А можно израсходовать только 5, а 5 оставить на память?” То есть у них было ощущение настоящей щедрости, что им дали не какую-то мифическую скидку, а настоящие деньги.

**Александр Ерофеев:** А согласитесь, что лояльность по отношению к марке — вещь, которая стоит во сто раз дороже, чем все эти игры в скидки. Это навечно. Я думаю, что дисконтная карточка — это очень хороший способ.

**Валерий Долбежкин:** Любая сервисная карточка розничной сети преследует цель надолго привязать потребителя к торговой марке. Один из наших добрых партнеров, фирма, которая держит систему магазинов “Техношок”, сейчас тоже вводит свою дисконтную карту. Там условия вот такие. Предположим, вы делаете первую покупку на среднюю сумму, порядка 500\$. И вам говорят: “У вас есть выбор. Вы можете заплатить 500\$. А можете вместе с этой покупкой приобрести карточку за 10\$, стоимость которой включается прямо в стоимость этих 500\$”. И по этой карточке вы будете получать в течение нескольких лет скидки, если будете совершать покупки в этой сети. Эта карточка — нормальный стандарт пластиковой карты, содержит реквизиты самой сети и вашу фотографию. Ее делают вам тут же. Они специально купили две дорогие установки, которые печатают эту карточку. И поскольку для лояльной группы покупателей солидного магазина дисконтная карточка — элемент престижа, она становится хорошим средством рекламы для солидных партнеров магазина.

**Александр Ерофеев:** Мы делали глубинное интервью с бухгалтером. Спрашивали, почему они работают с компанией Х. Цитирую: “Ну, потому что, — говорит, — они дают карточки персональные, очень красивые. Вот я открываю бумажник, у меня там 8 карточек, — показывает бумажник, — значит, жизнь удалась”. Это уже атрибуты жизни, и в отличие, кстати, от обычного самплинга, который стимулирует разовую покупку, это формирует длительное привыкание.

Несколько слов в итоге

**Александр Ерофеев:** Я могу сделать маленькое резюме. Я провожу разные фокусные группы, но группу три с половиной часа мне еще ни разу не удалось вести. Я понял, что самая хорошая группа — это менеджеры по маркетингу. И самая содержательная.