

Садовникова Ольга Владимировна

соискатель кафедры экономики
и организации производства
Московского государственного технического
университета им. Н.Э. Баумана
dom-hors@mail.ru

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ

Аннотация:

Данная статья посвящена обзору норм отечественного рынка наружной рекламы. Проведенное исследование позволяет уточнить и дополнить классификацию агентств наружной рекламы и рассмотреть сущность механизма управления, выявить и систематизировать основные стратегические группы, позволяющие формализовать разработку стратегий для групп агентств наружной рекламы.

Ключевые слова:

наружная реклама, отрасль наружной рекламы, стратегические группы, барьеры мобильности.

Sadovnikova Olga Vladimirovna

PhD applicant of the Economy
and Organization of Production Department,
Bauman Moscow State Technical University
dom-hors@mail.ru

APPROACHES TO MANAGEMENT OF THE OUTDOOR ADVERTISING ENTERPRISES

Summary:

The article reviews regulations of the national outdoor advertising market. The undertaken study specifies and supplements the classification of the outdoor advertising agencies. The author considers the main points of the management mechanism, reveals and systematizes the basic strategic groups, allowing to formalize the strategy development for the outdoor advertising companies.

Keywords:

outdoor advertising, branch of the outdoor advertising, strategic groups, barriers of mobility.

Проанализировав структуру российского рынка наружной рекламы, попробуем описать и систематизировать существующие подходы к управлению ей рекламными агентствами. Следует отметить, что рынок наружной рекламы в России является закрытым, а информация об игроках – малодоступной. Поэтому для решения задачи систематизации подходов к управлению, автором предложена классификация лидеров рынка, с точки зрения управления компаниями. Это так называемые стратегические группы, которые, в нашем случае, представляют собой объединения агентств наружной рекламы, действующие на рынке и выбирающие одинаковые варианты стратегии управления. В основу предлагаемой классификации положены *барьеры мобильности*, то есть набор переменных, определяющих стратегическое сходство фирм внутри одной группы. Для отраслевого сектора наружной рекламы Москвы *барьерами мобильности* [1, с. 151] могут служить:

– Размер фирмы, определяемый количеством и качеством адресной программы размещения рекламных конструкций (места с высоким транспортным и пассажирским потоком, широкий территориальный охват размещения, наличие большого количества рекламных мест, отсутствие помех обзора рекламных конструкций и прочие).

– Дифференциация инвентаря, определяемая наличием у фирмы широкого ассортимента типов и форматов рекламных конструкций, позволяет комплексно, с использованием разнообразных средств воздействия (крышные установки, щиты, сити-форматы и т.д.) проводить рекламные кампании. Обладание большой и качественной сетью конструкций разного формата являются ключевые факторы успеха (КФУ) [2, с. 98], не поддающимися имитации, так как территория города в настоящее время перегружена рекламными конструкциями, особенно в центральной части и на основных магистралях, то есть в наиболее привлекательных местах для рекламодателей.

– Имена брендов. Фирмы, работающие на рынке длительный период, имеющие долгосрочные отношения с крупнейшими потребителями, репутацию, поддержку мировых рекламных брендов. Трудно поддается имитации, так как требует большого количества времени и ресурсов.

Анализ деятельности компаний, их намерений, решений и способностей производился на основе собственного видения их положения, сложившейся модели их поведения, оценки тех или иных предпринимаемых ими действий экспертами, а также общего состояния и тенденций рынка [3, с. 34].

Проведенный анализ сложившейся ситуации в отрасли с учетом тенденций развития наружной рекламы в России и за рубежом, влияния на отрасль экономических, законодательных и прочих факторов, а также практики управления агентствами наружной рекламы, показал

важнейшую в настоящий момент задачу для рекламных агентств – оптимизацию деятельности компаний и повышение их эффективности. Возрастающая конкуренция на этом рынке диктует агентствам, особенно малому и среднему бизнесу, внедрять современные методы управления. В настоящих условиях только гибкая организационно-управленческая структура компании способна оперативно реагировать на изменение внешней и внутренней среды и обеспечить финансово-экономическую устойчивость агентства наружной рекламы.

На основании вышесказанного можно выделить три основные стратегические группы:

Стратегическая группа 1. Крупные рекламные фирмы (Ньюс Аутдор, Gallery)

Характеризуются наличием большого количества широкого спектра типов и форматов рекламных конструкций. Агрессивная стратегия расширения присутствия в основном за счет покупки более мелких фирм (2005–2007 гг. Gallery поглотила около 30 компаний, работающих в данной отрасли). Широкая региональная сеть. Преимущество на рынке достигнуто в большей степени за счет привлечения иностранного капитала и сильных иностранных брендов путем продажи контрольного пакета акций крупнейшим мировым рекламным агентствам (Ньюс Аутдор – News Corporation) и путем привлечения заемных средств через IPO (Gallery). Лидеры отрасли влияют на формирование в ней политики.

Стратегическая группа 2. Средние компании (Расвэро, Олимп, Никэ, Биг Борд и т.д.)

Характеризуются более узким спектром форматов и типов рекламных конструкций, меньшим относительно лидеров количеством рекламных мест. Как правило, наличие региональной сети.

Стратегическая группа 3. Мелкие компании (Гельветика-PM, Папилонс, Альфа Медиа Баинг, Домино, НТА Корпорация и т.д.)

Характеризуются, как правило, наличием одного или двух форматов рекламных конструкций и меньшего количества рекламных мест относительно первых двух групп.

Выделение стратегических групп представляет собой аналитический метод, предназначенный для проведения структурного анализа в отрасли. В соответствии с приведенной классификацией можно определить основные подходы к управлению рекламными агентствами, характерные для каждой группы.

Для первой группы:

– сложная разветвленная организационная структура агентства наружной рекламы (многоступенчатый управленческий аппарат, дивизионы по направлениям деятельности, региональные представительства со своей структурой и прочие);

– использование дорогостоящего программного обеспечения (далее – ПО) на всех ступенях управления агентствами наружной рекламы;

– возможность осуществления продаж рекламных площадей на самом современном уровне, рассчитанном на крупные сетевые транснациональные медийные агентства. Продажи рекламы по GRP (GRP сокращение от англ. Gross Rating Point – это суммарный рейтинг, который показывает общее количество контактов аудитории с рекламным сообщением, рассчитываемый обычно в единицу времени);

– медиапланирование, бюджетирование и отчетность строго регламентированы в соответствии с западными образцами;

– наличие большого количества аффилированных фирм;

– централизованное управление (головные офисы в Европе).

Для второй группы:

– более упрощенная организационная структура управления агентством наружной рекламы;

– региональные представительства (в основном, малочисленные и представленные в административно лояльных субъектах РФ);

– основой для принятия управленческих решений является управленческий учет и расчет показателей Кеш-Флоу («поток платежей»);

– внедрение специализированного ПО-CRM – системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – система, сокращение от англ. *Customer Relationship Management*) для наружной рекламы с целью автоматизации продаж различных носителей, контроля и управления заказами, формирование отчетности и прочего;

– централизованное управление (головные офисы в Москве и Санкт-Петербурге).

Для третьей группы:

– простая организационная структура агентства наружной рекламы;

– отсутствие региональной сети;

– менеджмент осуществляется на основе управленческого учета, а также на основе проведения различных направлений исследований (анализа внешней и внутренней среды, анализа

конкуренции, анализа скидок, экспертных оценок и другого). Применяются эти методы, как правило, бессистемно, часто спорадически, и зависят от уровня подготовки руководящего звена организации, а также сложившейся корпоративной культуры управления в организации;

- использование упрощенных информационных систем управления продажами и агентством наружной рекламы;

- управление коллегиальное (управленческий аппарат на местах совместно с советом директоров или учредителей).

В соответствии с приведенной классификацией, автором исследованы и упорядочены основные подходы к управлению рекламными агентствами, соответствующими каждой стратегической группе на основе 4 основных критериев (таблица 1).

Таблица 1 – Основные характеристики управления для выбранных стратегических групп

Характеристики	1 группа	2 группа	3 группа
Организационная структура	Сложная дивизионная, наличие аффилированных фирм	Упрощенная	Простая, линейно-функциональная
Присутствие в регионах	Активное	Незначительное	Отсутствие
Планирование и отчетность, управленческие решения	Строго по западным образцам, продажи по суммарному рейтингу GRP	Управленческий учет, показатели Cash-Flow, специализированная CRM-система	Управленческий учет, исследования (анализ внешней и внутренней среды, экспертные оценки и др. не регулярно)
Принцип управления	Централизованный (головные офисы в Европе)	Централизованный (головные офисы в М. и СПб.)	Коллегиальный (управленческий аппарат на местах + Совет Директоров)

На рисунке 1 представлена типовая структура, характерная для предприятия 3-й стратегической группы рынка наружной рекламы.



Рисунок 1 – Типовая структура агентства наружной рекламы для предприятия 3-й стратегической группы в outdoor-индустрии

Приведенная классификация игроков на рынке наружной рекламы достаточно условна, так как при определенных условиях компании могут перемещаться из одной стратегической группы в другую. В настоящий момент можно предположить развитие стратегических групп и стратегического пространства в следующих направлениях:

- изменение карты рекламных мест в Москве (формирование в соответствии с утвержденными концепциями лотов, выставляемых на торги);

- организационные изменения в компаниях – основных игроках на рынке (смена владельцев, изменение стратегии, объединение аффилированных структур и прочее);

- ограничение форматов рекламных конструкций для размещения в Москве (вывод крупных форматов, развитие уличной мебели);

- создание дополнительных зон, свободных от рекламы;

- создание благоприятных условий для входа на рынок новых компаний (с иностранным капиталом) и передел всего рынка;

- поглощение крупными игроками более мелких компаний, в том числе в регионах;

- объединение мелких или средних компаний в альянсы для усиления позиций;

– вытеснение с рынка небольших агентств наружной рекламы «естественным» путем в связи с переходом на общий налоговый режим (с января 2012 г. ЕНВД заменен на НДС) и высокой ценой участия в конкурсе;

– сохранение преференцией действующим участникам рынка: пролонгация договоров без конкурса.

Выводы:

1. Уточнена и дополнена классификация агентств наружной рекламы данной отрасли, в качестве отличительной особенности которой является критерий, отражающий количество поверхностей и специфику отрасли наружной рекламы; классификация позволяет упорядочить подходы к управлению агентствами наружной рекламы.

2. Рассмотрена сущность механизма управления; выявлены и систематизированы основные стратегические группы, для которых предложены и описаны подходы к управлению; разработан механизм принятия управленческих решений для каждой стратегической группы, позволяющий формализовать разработку стратегий для групп агентств наружной рекламы.

Ссылки:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005.
2. Рыжикова Т.Н. Маркетинговый аудит // Маркетинг: спец. выпуск. 2012. № 5 (51).
3. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М., 2009.

References:

1. Porter, M 2005, *Competitive Strategy. The method of analysis of industries and competitors*, Moscow.
2. Ryzhikova, TN 2012, 'Marketing audit', *Marketing*, special. release. ., no. 5 (51).
3. Fleischer, K & Bensoussan, B 2009, *Strategic and Competitive Analysis: Methods and means of competitive analysis in the business*, Moscow.