

Знакомьтесь: НОВЫЙ ИНДИЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Как меняется потребительское поведение
в одной из самых быстрорастущих
экономик мира



Институт исследований
развивающихся рынков
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

2018



Рубен ВАРДАНЯН,

Импакт-инвестор и венчурный филантроп

«Мир никогда не был таким динамичным, как сегодня: технологические прорывы, демографические сдвиги, экономические потрясения и политические волнения порождают вызовы беспрецедентного масштаба. Двадцать лет назад никто и представить себе не мог, что совокупный ВВП семи ведущих развивающихся рынков сможет превысить ВВП стран «Большой семёрки». Эти рынки не только предлагают прекрасные возможности, но и порождают серьёзные вызовы для любого бизнеса. Создавая IEMS, мы хотели внести свой вклад в диалог бизнеса с регуляторами и неправительственными организациями на всех развивающихся рынках. Мы верим, что открытый диалог с участием всех заинтересованных сторон в конечном итоге поможет компаниям и политикам принимать более обоснованные решения, которые принесут позитивные результаты и будут способствовать переменам к лучшему.»



Карл ЙОХАНССОН,

Бывший управляющий партнер EY Russia & CIS, председатель Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА)

«Задача изучения развивающихся рынков изнутри стала основой для идеи объединения исследовательских групп из Москвы, Гонконга и Хайдарабада в международную и междисциплинарную исследовательскую сеть. Это наиболее эффективный подход для работы с динамичной и переменчивой природой развивающихся рынков. Содействии международным компаниям в понимании развивающихся рынков и поддержка бизнеса развивающихся экономик в его расширении на глобальные рынки – вот стратегические цели исследовательских инициатив IEMS.»

ПАРТНЁРЫ-УЧРЕДИТЕЛИ



ПАРТНЁРЫ ПО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ



Авторы

Доклад подготовлен командой Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS):

Екатерина МОЛЧАНОВА

Руководитель направления исследований глобальных стратегий

Ксения СОКОЛОВА

Аналитик

Ольга ЛЕМЕШКО

Аналитик

При участии:

Алексей КАЛИНИН

Академический директор

Лидия КУЛИК, к.и.н.

Руководитель направления по исследованиям Индии, Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО (IEMS SKOLKOVO)

Научный сотрудник Центра индийских исследований Института востоковедения РАН

Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или переведена на любой язык в какой бы то ни было форме любыми способами, в том числе путем фотокопирования, записи или применения любых средств хранения и поиска информации.

Настоящая публикация содержит обобщенную информацию, поэтому может использоваться исключительно в качестве общего руководства. Работа не является подробным исследованием или профессиональной оценкой. Представленные точки зрения принадлежат авторам и необязательно отражают позицию Московской школы управления СКОЛКОВО.



Дорогие друзья!

Рад представить вам новый доклад Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS) о потребительском рынке Индии.

Сегодня мы живем в эпоху изменений, которые разрушают привычные шаблоны. Мир становится все более неопределенным, сложным и взаимосвязанным. Традиционные институты не успевают за переменами, а зачастую даже игнорируют их. На этом фоне растут ожидания общества от бизнеса, который способен изменить жизнь к лучшему. Неудивительно, что роль лидеров бизнеса становится все более важной. На смену капиталу, как основной мере успеха, приходит талант, а глобальная конкуренция происходит уже не за деньги и ресурсы, а за людей. Преадаптивность, культурный интеллект и глобальное мышление становятся неотъемлемыми чертами современного бизнес-лидера.

Когда-то журнал Time отметил, что глобальные CEO – это важнейший экспортный товар Индии. Действительно, ни одна другая развивающаяся экономика пока не смогла подарить миру столько выдающихся руководителей корпораций, предпринимателей, деканов и профессоров. Microsoft, PepsiCo, Nokia, Harvard Business School и многие другие. Более того, мы являемся свидетелями стремительного восхождения индийских компаний, таких как, например, Infosys или TATA. И это только вершина айсберга.

Вы держите в руках доклад, посвященный новому индийскому потребителю. Помимо изучения изменений в потребительском поведении, авторы доклада уделили внимание контексту трансформаций, происходящих в Индии: экономическим реформам, демографическим и социально-культурным сдвигам, собственно росту экономики, а также развитию инфраструктуры и отдельных отраслей.

Я уверен, эта работа будет интересна не только предпринимателям, размышляющим о выходе на индийский рынок, но и всем, кто рассматривает свой бизнес в глобальном контексте, ведь, несмотря на то что все рынки разные, мы всегда можем найти общие подходы к их изучению.

Мы очень признательны компании EY за долгосрочное сотрудничество и поддержку, оказанную Институту исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS). Как глобальная компания EY всегда остается для нас важным партнером, помогающим лучше понять мировые рынки.

Рубен ВАРДАНЯН

**Социальный инвестор и предприниматель,
партнер-учредитель Московской школы
управления СКОЛКОВО**

**Председатель наблюдательного совета
Института исследований развивающихся
рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)**



Дорогие коллеги!

Российскому бизнесу нужны новые возможности роста. Мы убеждены, что эти возможности необходимо искать не только в России, но и на международном рынке. Российские бизнесмены и предприниматели не всегда имеют достаточное представление о возможностях, которые открываются на зарубежных рынках. Особого внимания здесь заслуживают именно развивающиеся рынки, где ситуация меняется столь быстро, что только глубокое понимание фундаментальных факторов рыночной трансформации может дать основания для построения долгосрочной стратегии в отношении каждого отдельного рынка.

Настоящий доклад задуман как знакомство с Индией, которая всегда в России рассматривалась как загадочная, почти сказочная страна. Возможно, сейчас это как никогда верно: настолько существенные изменения происходят сейчас в этой огромной экономике. Одна из важнейших движущих сил этих перемен - новый индийский потребитель, который и стал главным героем этого исследования. Мы убеждены, что знакомство с новым рынком необходимо начинать именно с попытки понять, чем живёт потребитель

сейчас, и как он хочет жить завтра. Кроме того, согласно выводам исследования EY Growth Barometer, 43% индийских компаний среднего бизнеса ожидают двузначный рост доходов в 2018 году.

Мы уже несколько лет являемся стратегическим партнером Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS), миссия которого состоит в том, чтобы помогать российскому бизнесу открывать для себя всё новые возможности на глобальном рынке.

Александр ИВЛЕВ
Управляющий партнер по странам СНГ
Компания EY



Дорогие друзья!

Мы рады представить вам новый доклад Института исследований развивающихся рынков (IEMS SKOLKOVO) Московской школы управления СКОЛКОВО о новом индийском потребителе, подготовленный в сотрудничестве с Индийской школой бизнеса.

Индия уже стала одним из крупнейших потребительских рынков мира с растущей тенденцией к урбанизации и цифровизации. Новый индийский потребитель готов тратить деньги, и этот динамичный, энергичный, молодой и перспективный рынок привлекает международные компании для инвестиций и реализации своего потенциала. Это исследование направлено на анализ категорий потребителей в сегодняшней Индии, их предпочтений, а также эволюции потребительского спроса, образа жизни и привычек. Это поможет предприятиям, рассматривающим возможность выхода на индийский рынок, скорректировать свою стратегию в рамках быстро меняющихся условий. Доклад также иллюстрирует эволюцию одного из крупнейших в мире развивающихся рынков

и рассказывает об уникальном опыте Индии в области экономических и социальных преобразований.

Индийскую школу бизнеса и Московскую школу управления СКОЛКОВО связывают давние отношения, в которых Институты исследований развивающихся рынков обеих школ, вдохновлённые ЕУ, продолжают играть особую роль. Проведение совместных исследований – одно из ключевых направлений сотрудничества, в котором школы планируют работать и дальше, наряду с разработкой образовательных программ для российских, индийских и международных предпринимателей. Мы надеемся на продолжение наших усилий по наведению мостов между деловым и образовательным сообществами России, Индии и других стран.

Раджендра ШРИВАСТАВА
Декан
Индийской школы бизнеса



SKJ
A Complete Jewellery Store
श्रीधर बाग, आनंदवाडी बिल्डिंग, देहाली नगर, जयपुर
Phone: 0143-2200074, 2200075, 2200076

SKJ
A Complete Jewellery Store
श्रीधर बाग, आनंदवाडी बिल्डिंग, देहाली नगर, जयपुर
Phone: 0143-2200074, 2200075, 2200076

SKJ
A Complete Jewellery Store
श्रीधर बाग, आनंदवाडी बिल्डिंग, देहाली नगर, जयपुर
Phone: 0143-2200074, 2200075, 2200076

BIBA

THE BODY SHOP

Café Go Day

EV NAYA JOSH

Содержание

10	ПОЧЕМУ ИМЕННО ИНДИЯ?
13	ИНДИЯ СЕГОДНЯ
13	Страна противоречий: демократия и касты
15	Страна многообразия: много Индий в одной стране
18	Страна преобразований: из Средневековья в XXI век
20	Страна на подъеме: большая, растущая и молодая
23	ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РЫНОК ПОТРЕБЛЕНИЯ
23	Урбанизация
27	Новое сознание
30	Изменение уклада жизни
32	КАТЕГОРИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ИНДИИ
34	Городские «среднячки»
34	Индийская красота
35	Инвестиции в качество жизни
37	На пути к организованному ритейлу
38	Молодые специалисты
40	Быстрая жизнь
41	Всегда на связи
43	Состоятельные сельчане
43	Большая свадьба
45	Все в дом
47	Страна киран
49	Нуждающиеся
49	«Микроподходы»
50	Инновации в стиле «джугаад»
52	ПЕРСПЕКТИВЫ
54	БИБЛИОГРАФИЯ

Почему именно Индия?

Из неповоротливого слона в ревущего льва – тема перевоплощения Индии продолжает набирать обороты. Страна активно продвигает себя в международном пространстве, делая особую ставку на установление деловых отношений. Ярким примером стало знаковое участие Индии в последнем Всемирном экономическом форуме в Давосе – главной мировой площадке для руководителей бизнеса, политических лидеров, видных мыслителей и журналистов. 48-й по счету форум, состоявшийся в январе 2018 года, начался с занятий йогой, в ходе которых два приглашенных из Индии гуру приобщали участников форума к древней практике. Премьер-министр Нарендра Моди, первый за 21 год индийский лидер, приехавший на форум, начал мероприятие со вступительного слова о вреде политики изоляционизма. Кроме того, индийская делегация в Давосе была самой многочисленной: целых 70 представителей правительства и частных предприятий призывали страны и международные компании вести бизнес в Индии.

С 2014 года, когда премьер-министр Моди занял свой пост, проводимая им реформистская политика действительно привлекла немало внимания. Цель его программы состоит в том, чтобы снять регуляторные барьеры, облегчить условия для ведения бизнеса и в конечном счете превратить Индию в мировой производственный хаб. Результаты четырехлетней работы неоднозначны: при всей привлекательности реформ их реальное воплощение в жизнь остается задачей не из легких.

На фоне дебатов о выполнимости реформ в тени нередко остается другая движущая сила индийской экономики, в какой-то степени

более значимая и уже меняющая портрет современной Индии. В наши дни формируется новый индийский потребитель, и во многом именно он – с учетом полутора миллиардной численности населения – будет определять экономику не только своей страны и региона, но и всего мира.

В настоящее время с точки зрения развития потребительского рынка Индия представляет собой одну из наиболее ярких и привлекательных стран, и, судя по всему, эта тенденция сохранится на протяжении нескольких десятилетий. По данным Всемирного банка, в 2016 году Индия стала седьмым по величине потребительским рынком в мире: общий объем ее потребительских расходов превысил 1,3 трлн долл. США¹. В ближайшие годы ежегодный 12%-й рост расходов в Индии будет более чем в два раза выше ожидаемого мирового уровня в 5% [5]. Даже если предположить, что рост ВВП, как предусмотрено консервативным сценарием, составит 6–7% в год, по данным Boston Consulting Group, к 2025 году потребительские расходы достигнут 4 трлн долл. США, а страна выйдет на третье место, опередив Японию, Германию, Великобританию и Францию.

Благоприятная макроэкономическая ситуация подкрепляется оптимистичными настроениями самих индийцев. Так, в исследовании Credit Suisse среди развивающихся рынков Индия второй год подряд занимает первое место по уровню оптимизма в отношении личных финансов и совершения крупных покупок [14]. И действительно, индийский потребитель не избалован ассортиментом, он жаждет новых решений, готов к экспериментам

¹ Для сравнения: в России данный показатель составляет порядка 685 млрд, в Китае – 4,4 трлн долл. США.

и все чаще изъявляет желание тратить. Вместе с тем готовность к тратам необязательно представляет собой показатель достатка – ее, скорее, можно рассматривать как индикатор потенциала.

Неудивительно, что сегодня многие международные игроки испытывают энтузиазм в отношении индийского потребительского рынка. В 2017 году более 50 глобальных ритейлеров, представляющих различные сегменты, от мира моды до фастфуда, объявили о намерении выйти на индийский рынок [69]. Международные авиакомпании, такие как Etihad Airways, Singapore Airlines и Air Asia, также начали вести операции в Индии, которая превратилась в самый быстрорастущий рынок авиаперевозок [91]. Американские интернет-гиганты Google, Facebook и Netflix проводят активную политику в борьбе за индийскую онлайн-аудиторию, а компания Amazon, пришедшая сюда в 2013 году, уже потратила на расширение бизнеса более 5 млрд долл. США. Примечательно, что среди стран, инвестирующих в Индию, именно ее сосед Китай делает наибольшую ставку на рост индийской экономики. Только в 2017 году свыше 250 китайских компаний выразили готовность вложить свои средства в развитие этого рынка [68]. Помимо интереса к крупным инфраструктурным проектам, китайские компании активно проникают на индийский потребительский рынок, особенно в сегменте смартфонов, бытовой техники и онлайн-коммерции.

Для российского бизнеса повышение активности в Индии – хорошая новость. Отношения между двумя странами, в 2017 году отпраздновавшими 70-летнюю годовщину дипломатиче-

ских связей, всегда отличались взаимной привязностью и доверием. Волна интереса российского бизнеса к Китаю объективно запоздала, поэтому современная Индия в каком-то смысле дает российским компаниям второй шанс в полной мере воспользоваться перспективами разворота на Восток. Китайский рынок, несмотря на наличие развитой инфраструктуры и платежеспособного среднего класса, все больше страдает от издержек «зрелости»: жесткой конкуренции, уменьшающейся маржи и ограниченных возможностей роста. На этом фоне приход в Индию, несомненно, выглядит как ставка на будущее, которую еще предстоит разыграть. По данным консалтинговой компании McKinsey, индийский потребительский рынок отстает от китайского на 5–10 лет [49], что, в свою очередь, позволяет сделать предположение о развитии по знакомой траектории.

Между тем российский бизнес, который традиционно был ориентирован на Запад, как правило, имеет об индийском рынке весьма неполное представление. На данный момент российское деловое сотрудничество с Индией сосредоточено главным образом на реализации проектов в военно-промышленном секторе и энергетике, а многие компании, работающие в других областях (например, «МТС», «Сибур» или «Камаз»), в ходе своей индийской экспансии столкнулись с большими сложностями.

Если рассматривать ситуацию с позиций ведения бизнеса, то Индия действительно крайне непростой рынок с запутанным переплетением множества экономических, политических, социальных и культурных особенностей.

Трудности в создании объективной картины индийской жизни связаны также с влиянием не всегда сбалансированного информационно-медийного пространства, в котором нередко преобладают сообщения о несовершенствах общественного устройства, перекосах в реализации реформ, беспорядках, насилии и криминале.

В экспертных кругах также можно встретить диаметрально противоположные оценки и суждения по острейшим вопросам индийской повестки дня, будь то положение женщин, межнациональные и межрелигиозные отношения, курс реформ или внешняя политика, включая отношения с Китаем и участие в международных объединениях и альянсах. Такое многообразие мнений во многом обусловлено влиянием поистине свободной прессы, а также открытостью политического дискурса, характерной для этой крупнейшей демократической страны мира.

Охватить все стороны индийской жизни в одном докладе просто невозможно. Не отрицая всей важности и сложности процессов, которые происходят в преобразующейся Индии, в этой работе мы сосредоточились на узком, но крайне важном аспекте потребительского рынка, пытаясь выявить истоки трансформа-

ции потребительского поведения и понять, кто же он – новый индийский потребитель, которому пророчат большое будущее. Речь идет о фундаментальных процессах, обусловленных преимущественно демографией, структурой и темпами роста экономики, ценностными сдвигами в общественном сознании, а также усилением интеграции Индии в мировую экономику.

Все говорит о том, что Индия меняется, поэтому российскому бизнесу стоит держать руку на пульсе. Может сложиться так, что, по аналогии с Китаем, очень скоро основной вопрос при выходе на рынок Индии будет заключаться не в знании тонкостей инвестиционного климата и законодательной базы, а в понимании индийских потребителей, тем более что их структура крайне неоднородна и за последнее десятилетие подверглась значительным изменениям. На пласты географических, культурных и демографических различий накладываются особенности нескольких поколений, живущих в современной Индии. Данный доклад посвящен именно этой теме. С его помощью представители российского бизнеса смогут ознакомиться с основными архетипами индийских потребителей, узнать об их желаниях, ценностях и мотивах, ведь понимание этого аспекта сегодня может оказаться важным конкурентным преимуществом завтра.

Индия сегодня

На протяжении веков Индия была ключевым регионом, оказывающим широкое экономическое и культурное влияние на другие территории, включая Европу и Ближний Восток. В настоящее время Индия – это не просто густонаселенная страна с дешевой англоговорящей рабочей силой. Индийская нация делает неторопливые, но уверенные шаги вперед в своем экономическом и социальном развитии, стремясь стать новым двигателем роста мировой экономики. В последние 15 лет Индия входит в число стран с наибольшими темпами экономического роста. Существенный подъем наблюдается во многих отраслях, включая телекоммуникации, организованный ритейл, авиаперевозки, биотехнологии и автомобилестроение. Высокие показатели роста ВВП страны, отмечавшиеся на протяжении ряда лет, отразились на жизни миллионов людей: увеличение доходов привело к повышению покупательной способности и потребления. Сегодня Индия представляет собой перспективный потребительский рынок – молодой, безусловно большой и постоянно растущий.

В основе роста всегда лежат изменения. И действительно, пытаясь решить многочисленные институциональные и инфраструктурные вызовы, Индия переживает серьезную трансформацию на всех уровнях: социальном, экономическом и политическом. Постепенно ее начинают рассматривать как перспективный производственный хаб. Можно надеяться, что происходящие сегодня процессы приведут к долгожданным переменам для международного бизнеса, который сможет воспользоваться преимуществами сильных сторон этой экономики и присоединиться к истории роста и преобразований в Индии.

Страна противоречий: демократия и касты

Индия – страна феноменально неоднозначная. История показывает, что она всегда была привлекательной, но крайне непростой территорией. С учетом этнической обособленности отдельных регионов Индийский субконтинент обычно не представлял особых трудностей с точки зрения завоевания, однако подчинение и управление новыми землями превращались в непростую задачу. Страна сопротивлялась любым попыткам унификации и контроля. Местные общины всегда играли важную роль в жизни индийских селений, и даже после обретения Индией независимости центральная власть наталкивалась на региональную самобытность.

Сегодня, как и на протяжении многих десятилетий, выполнение заявленных правитель-

ством задач и инициатив в значительной степени зависит от поддержки «снизу», со стороны местного сообщества. Во многих областях общество остается саморегулируемым, а в основе принятия решений лежат традиции, религия и кастовое наследие.

Благодаря такому мощному голосу народа Индия занимает особое место среди развивающихся стран: с 1947 года, после провозглашения независимости от Соединенного Королевства, она стала крупнейшим в мире демократическим государством. Ярким примером воплощения принципов демократии послужило то, что в 1966 году на выборах премьер-министра победила женщина. Правительство возглавила Индира Ганди, дочь Джавахарлала Неру, первого индийского премьер-министра.

ВЛИЯНИЕ ИНДИЙСКИХ НПО НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Одной из неожиданностей, которые подстерегают международные компании, выходящие на индийский рынок, становится вмешательство в бизнес со стороны заинтересованных групп, местных активистов и НПО. Примерами могут служить американская компания KFC и немецкий ритейлер Metro Cash & Carry, которые были вынуждены внести коррективы в свои стратегии расширения на индийском рынке.

KFC стала первой зарубежной сетью ресторанов быстрого питания, пришедшей в Индию в начале 1990-х годов, после либерализации индийской экономики. В 1995 году KFC открыла свой первый ресторан в Бангалоре, однако планам ее расширения было не суждено сбыться. В первый же день начались протесты: группа активистов обвинила KFC в незаконном использовании большого количества усилителя вкуса, глутамата натрия (MSG), и в жарке цыплят на свином жире, в то время как индийские мусульмане не едят свинину. Чтобы предотвратить нападения, руководство KFC потребовало, чтобы полицейский фургон почти год постоянно дежурил возле здания ресторана. В том же году в Дели открылось еще одно заведение KFC, но общий доход обеих точек оказался недостаточным для продолжения бизнеса в Индии. В 1999 году, когда активистские настроения поутихли, компания вернулась в страну и снова открыла ресторан в Бангалоре, учтя при этом прошлые ошибки. Тем не менее KFC продолжала регулярно сталкиваться с обвинениями. В 2003 году организация «Люди за этичное отношение к животным» (PETA) организовала кампанию с участием местных звезд и провела несколько акций протеста против жестокого обращения с курами в KFC. До 2004 года компания KFC управляла только одним заведением в Индии. Очередное расширение началось лишь в конце 2005 года, когда с расцветом экономики страны и ростом популярности западных фастфудов этот бизнес стал приносить деньги. Сегодня у KFC 335 ресторанов в Индии.

Компания Metro Cash & Carry, международный лидер мелкооптовой торговли, при выходе на индийский рынок также испытала на себе влияние местных организаций. Несмотря на договоренности с центральным правительством, после открытия в 2003 году первого распределительного центра в Бангалоре компания столкнулась с акциями протеста оптовиков, обвинявших Metro в осуществлении продаж розничным покупателям и за пределы штата. Фермеры и владельцы местных магазинчиков и кафе считали, что компания ведет себя как монополист и тем самым нарушает условия разрешения в рамках 100%-х инвестиций в индийскую экономику. Из-за акций протеста правительство индийского штата Карнатака отозвало лицензию на осуществление торговой деятельности на рынках Бангалора (столицы штата). Более того, в местной прессе появились статьи, авторы которых называли иностранного игрока очередной версией Ост-Индской компании. Возникшие трудности не остановили немецкий концерн, который продолжил инвестировать в страну и выстраивать отношения с фермерами и торговцами. По заявлению руководства Metro Cash & Carry, в настоящее время Индия является приоритетным рынком для компании, которая уже открыла здесь 24 распределительных центра и надеется к 2020 году увеличить их число до 50.

Подготовлено по материалам книги Анурадхы Даял-Гулати и Дипака Джайна «Выигрышные стратегии для индийского рынка»², сайтов The Hindu Business Line, MBA Rendezvous, IBS Center for Management Research, The Indian Express и The Economic Times (Times of India) [75, 15, 48, 37, 76, 64, 74].

² Вольный перевод Winning Strategies for the Indian Market (Anuradha Dayal-Gulati, Dipak Jain).

Индия по сей день остается страной реальной публичной политики с конкурентными выборами, демократической сменой «партии власти» и чрезвычайно острой борьбой за местные органы управления и штаты. В отличие от авторитарного Китая, Индия представляет собой относительно «самоуправляемое» государство с традиционно сильными неправительственными организациями (НПО) и инициативами «снизу вверх», затрагивающими частный бизнес глубже, чем этого можно было бы ожидать.

С другой стороны, на фоне демократии, подразумевающей свободу говорить и быть услышанным, продолжают наблюдаться проявления укоренившегося кастового деления, которое накладывает ограничения при получении образования, трудоустройстве или заключении брака. Несмотря на принятые в 1950 году изменения в Конституции Индии, позволившие узаконить равенство каст и юридическое полноправие «неприкасаемых»³, на практике в стране неформально сохраняются пережитки кастовой системы, что представляет серьезную проблему с точки зрения всестороннего социального и делового развития. По данным переписи 2011 года, представи-

тели отсталых каст и «зарегистрированных» племен составляют четверть от общей численности населения. Самоидентификация в соответствии с кастовой системой создает сложную и противоречивую ситуацию при осуществлении многих реформ, определяя необходимость поиска компромисса между политикой равных возможностей и игрой на кастовой либо религиозной принадлежности. Можно надеяться, что растущее давление рынка и экономический рост смогут повлиять на эту ситуацию.

Характерное для индийского общества сочетание демократических основ, слабости централизованной власти и социального расслоения приводит к повышению значимости общественных институтов, а также личных, неформальных взаимоотношений. Первостепенное влияние на запуск и успешное ведение бизнеса в Индии оказывает установление эффективных отношений с основными заинтересованными сторонами, включая государственные учреждения, профсоюзы и НПО, действующие на всех уровнях – от федерального до уровня штатов и органов местного самоуправления.

Страна многообразия: много Индий в одной стране

В ряду бесчисленных красочных эпитетов, которыми обычно наделяют Индию, можно встретить слово «карнавальная», описывающее ее пеструю многоликость. Поразительное религиозное, этническое и культурное многообразие страны сопоставимо с разнообразием на Африканском континенте. Индийское общество подобно узору, сотканному из большого числа каст, регионов и религий. Эти элементы индийской самобытности проявляются даже в фамилиях, указывающих на место происхождения человека и касту, к которой он принадлежит. Например, Чатурведи и Шарма – это представители брахманов, но родиной носителей фамилии Чатурведи является запад штата Уттар-Прадеш, а фамилии

Шарма – восток того же штата. Сингх, Арора и Чопра – представители кшатриев, а Шетти и Рай – торговцы.

По данным переписи 2011 года, к основным религиям в Индии относятся индуизм – 79,8% населения, ислам – 14,2% (государство занимает третье место в мире по численности проживающих мусульман [86]), христианство – 2,3% и сикхизм – 1,7% [11]. Индия – родина нескольких сотен языков и двух тысяч диалектов. Наиболее распространенный язык – хинди, на нем говорит 41% населения. Хинди и английский являются двумя рабочими языками национального правительства. Кроме того, в

³ «Неприкасаемые» – буквальный перевод с хинди слова «далит»; в Индии использование этого слова было запрещено законом.

конституции представлен официальный список из 22 языков (scheduled languages), которые могут использоваться правительствами индийских штатов, в том числе бенгальский, телугу, маратхи, тамильский, урду, гуджарати, каннада, малаялам, ория, панджаби, ассамский, майтили и другие [11].

Английский язык играет в Индии особую роль. Имея статус вспомогательного официального языка, он служит основным инструментом для национальной, политической и коммерческой коммуникации, а также важным объединяющим фактором. Как пишет в своей книге «Образ новой Индии: Эволюция преобразующих идей» Нандан Нилекани, сопредседатель совета директоров крупнейшей индийской софтверной компании Infosys Technologies Ltd., «в новой независимой Индии английский язык стал символом нейтралитета, и, по мнению меньшинств – южных штатов и низших каст, – определенной защитой от того, что считали тиранией большинства» [92].

Именно языковые особенности легли в основу территориального деления государства после обретения независимости. На этнолингвистической основе в Индии было создано 29 штатов и семь союзных территорий с избираемым правительством и органами местного самоуправления.

Многообразие индийской нации проявляется и в политической сфере, где доминируют многочисленные региональные и национальные партии. На нескольких последних выборах федеральное правительство формировалось на основе коалиции. Ведущих партий две: Индийский национальный конгресс, проводящий протекционистскую политику (он руководил страной в период с 1947 по 1980 год), и «Бхаратия джаната парти» (БДП, Индийская народная партия), которая стоит у власти сегодня и, по мнению ряда исследователей и политических аналитиков, продвигает идеи индуистского национализма.

РИСУНОК 1: ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНОВ ИНДИИ

СЕВЕРНЫЙ РЕГИОН

- Ключевые города и секторы:
 - Дели (национальный столичный регион); Дели – Джайпур – Агра (золотой треугольник): торговый и производственный центр
 - Канпур: японский инвестиционный коридор и текстильное машиностроение
- Сбалансированное соотношение между тяжелой и легкой промышленностью
- Штаб-квартиры многих фирм из списка Fortune 500

ЗАПАДНЫЙ РЕГИОН

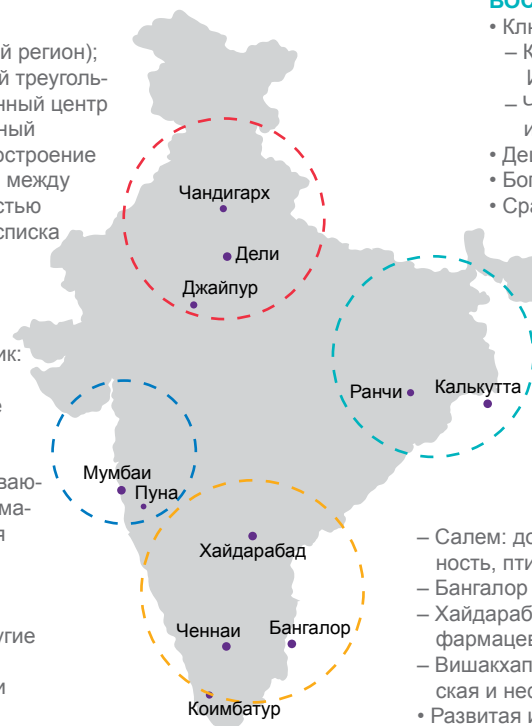
- Ключевые города и секторы:
 - Коридор Мумбаи – Пуна и Насик: машиностроение
 - Сурат: текстиль и драгоценные камни
 - Ахмедабад – Ваходара – Анклешвар: нефтеперерабатывающие заводы, нефтехимия, фармацевтика, химикаты и удобрения
- Правительственные инициативы и стимулирование территорий
- Быстроразвивающаяся отрасль программного обеспечения и другие высокотехнологичные отрасли
- Смешение городов с различными экономическими и социальными иерархиями

ВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН

- Ключевые города и секторы:
 - Калькутта: тяжелое машиностроение и ИТ – Джамшедпур: автомобилестроение
 - Чхаттисгарх: энергетика, добыча стали и железной руды
- Дешевые человеческие ресурсы
- Богатые природные ресурсы
- Сравнительно низкая стоимость земли

ЮЖНЫЙ РЕГИОН

- Ключевые города и секторы:
 - Ченнаи – Сриперамбудур: автомобилестроение и тяжелое машиностроение
 - Коимбатур: машиностроение и текстильная промышленность
- Салем: добыча стали, пищевая промышленность, птицеводческие предприятия
- Бангалор – Хоер: ИТ
- Хайдарабад: ИТ, сельское хозяйство, фармацевтика
- Вишакхапатнам – Какинада: нефтяная, химическая и нефтехимическая промышленность
- Развитая индустрия ИТ-аутсорсинга



Источник: KPMG. (2015). Market Entry Strategy in India [45]

Федеральное правительство Индии оставляет штатам право на принятие многих ключевых политических решений. Так, политические инициативы, связанные с развитием инфраструктуры, земель и трудом, здравоохранением и транспортом, подпадают под юрисдикцию штатов – как и большинство решений в области выдачи лицензий и разрешений.

Таким образом, с точки зрения бизнеса Индия представляет собой, скорее, союз государств

и территорий, отличающихся по целому ряду характеристик, начиная с официальных языков и заканчивая законами и местными налоговыми правилами. Именно поэтому про Индию нередко говорят «много стран в одной стране», а индийские штаты и территории сравнивают с отдельными государствами. Например, Уттар-Прадеш, самый густонаселенный штат Индии, по численности населения соответствует Бразилии, а в наиболее процветающем штате Махараштра со столицей в Мумбаи экономика примерно сопоставима с австрийской.

РОЖДЕНИЕ ФЕДЕРАТИВНОГО ГОСУДАРСТВА: БИТВА ЗА БОМБЕЙ

Обращаясь к идее урбанизации, Нандан Нилекани, сопредседатель совета директоров крупнейшей индийской софтверной компании Infosys Technologies Ltd., отмечает, что «для Индии как ни для какой другой страны характерно представление о городе как о „результате конфликта“». Приводя в качестве примера Бомбей⁴, он описывает ситуацию, когда в 1950 году, после обретения независимости, по всей стране «развернулись яростные, эмоциональные баталии вокруг предложения проложить границы штатов в соответствии с территориями распространения языков» [92].

В силу тесного переплетения народностей и языков ни один штат не мог заявить однозначные права на провинциальные города. На территории современного штата Махараштра в начале XX века находились части существовавших в то время провинций Бомбей, Хайдерабад и Центральных провинций. Постепенно Бомбей разросся, охватив все земли Махараштры. Распространение на его территории получили два языка: маратхи и гуджарати, однако в бомбейской торговле господствовали гуджаратцы. Носители обоих языков, маратхи и гуджарати, стали стремиться к созданию собственного моноязычного штата. Особо ожесточенные споры разгорелись вокруг «жемчужины Индии» – Бомбея, богатейшего города страны.

Комиссия по реорганизации штатов предложила сделать Бомбей столицей двуязычного штата. Однако против такого решения выступили политики: согласно языковому принципу, соблюдавшемуся во всех остальных случаях, они требовали оставить Бомбей штату Махараштра, в глубине территорий которого он находился. Тогда Джавахарлал Неру предложил сделать Бомбей самостоятельной двуязычной территорией с прямым подчинением центральному правительству. В ответ на это предложение махараштрианцы начали устраивать погромы, нападая на гуджаратцев. Тот факт, что Махатма Ганди был гуджаратцем, стал причиной уничтожения его скульптурных изображений по всему штату, несмотря на статус национального лидера. Поскольку движение в поддержку создания маратхоязычного штата привело к вспышкам насилия, 1 мая 1960 года штат Бомбей был разделен на два: гуджаратоязычный Гуджарат и маратхоязычный Махараштра. «Битва за Бомбей» надолго ослабила судьбу города и ослабила его влияние.

Подготовлено по материалам книги Нандана Нилекани «Образ новой Индии: Эволюция преобразующих идей» [92].

⁴ Современное название города – Мумбаи (с 1995 года). Это административный центр штата Махараштра и крупнейший город Индии. Прежнее название, Бомбей, все еще используется жителями города и известными институтами, а также распространено на Западе.

Страна преобразований: из Средневековья в XXI век

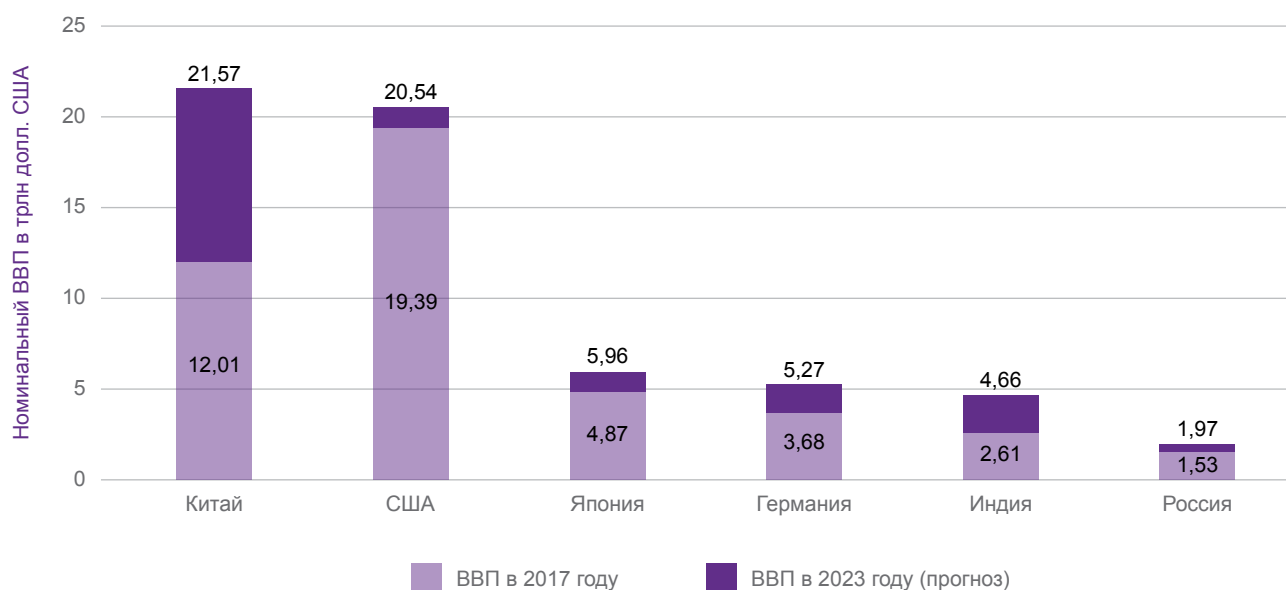
Сегодняшняя Индия одной ногой стоит в эпохе цифровых технологий, а другой застряла в Средневековье. Если говорить о современной стороне жизни, то страна зарекомендовала себя как ведущий мировой центр высокотехнологичных услуг, известный крупнейшими глобальными брендами, такими как Infosys и Wipro. Индийский опыт приводят в качестве примера успешного создания экосистемы для технологических стартапов и внедрения новейших технологий. При обсуждении сферы исследований и разработок упоминаются «научные султанаты» и превосходные учебные заведения. Инновационный и научный потенциал Индии привлек внимание многих международных корпораций. В частности, согласно отчету консалтинговой фирмы Capgemini, Бангалор вошел в пятерку наиболее предпочтительных мест для глобальных компаний, планирующих создание инновационных центров [70]. Индийские по происхождению руководители возглавляют крупнейшие западные корпорации, такие как Microsoft, PepsiCo, Google Inc., Nokia, Master Card и другие.

В то же время это самое быстрорастущее демократическое государство опережает боль-

шинство стран мира по размеру трупоб и проценту школьников, бросающих учебу. Главными недостатками Индии считаются отчаянное положение беднейших слоев населения и колоссальные инфраструктурные проблемы. Все это наглядно отражает сущность Бхарат.

Бхарат (Bharat, от слова Bharatavarsha) – это местное название Индии, признанное конституцией как официальное. В отличие от современной англоязычной Индии, Бхарат олицетворяет «традиционную» Индию с бедным сельским населением, лишенным минимальных средств для поддержания жизни. Речь идет о перебоях в подаче электроэнергии, нехватке чистой воды, отсталой санитарии, ветхом жилье и плохом качестве или даже полном отсутствии дорог. Многие инфраструктурные объекты перегружены. По сравнению с Китаем индийские самолеты перевозят в четыре раза меньше пассажиров и в десять раз меньше грузов. Несмотря на то что Индия располагает второй по величине дорожной сетью в мире (3,34 млн км), а также крупнейшей в Азии и второй в мире сетью железных дорог (63 028 км), их качество и эксплуатация оставляют желать лучшего. Значительная их часть

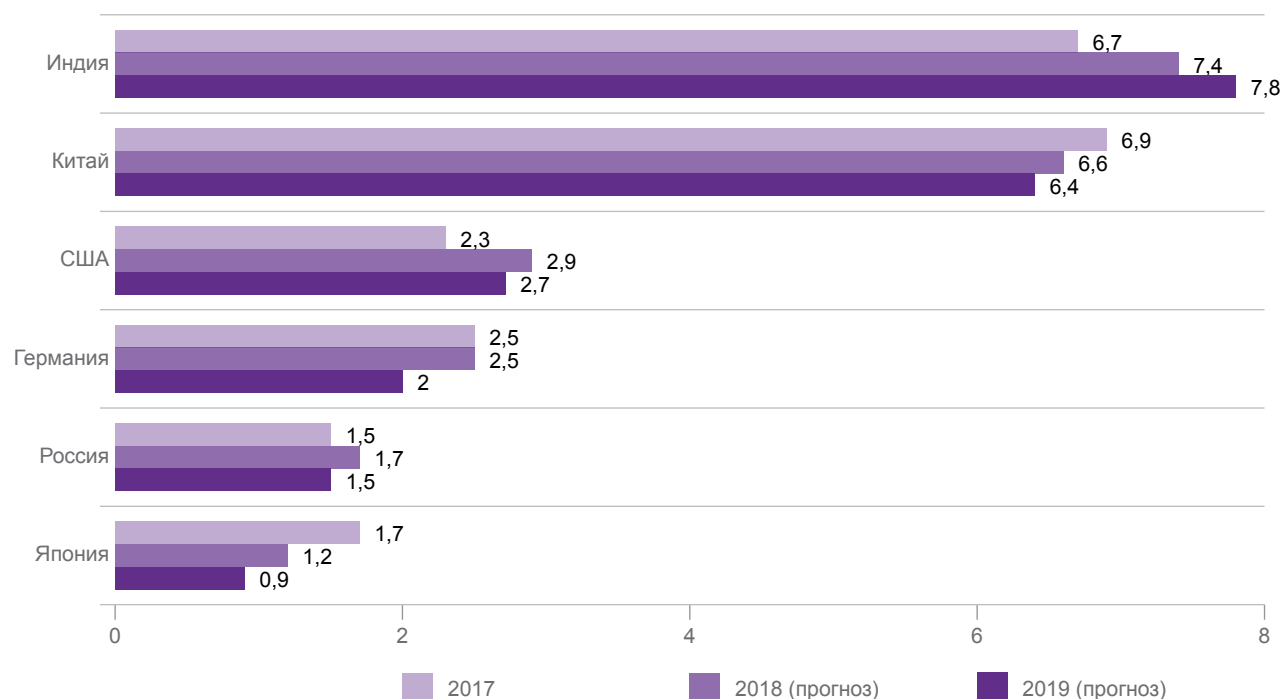
РИСУНОК 2: КЛЮЧЕВЫЕ ЭКОНОМИКИ МИРА В 2023 ГОДУ



Источник: Международный валютный фонд (2017 г.). World Economic Outlook October 2017 [44].

РИСУНОК 3: ДИНАМИКА РОСТА КРУПНЫХ ЭКОНОМИК МИРА

Годовой прирост реального ВВП, %



Источник: Международный валютный фонд (2017 г.). World Economic Outlook October 2017 [44]

была построена еще в колониальный период и не предполагала связи индийских деревень с крупными городами.

Тем не менее современной Индии удастся совмещать пережитки Средневековья и возможности новой эпохи, и Бхарат, выбрав свой собственный, особый путь, плавно движется в XXI век. В отличие от многих других развивающихся стран с точки зрения экономики для Индии характерна нестандартная траектория развития: от сырьевой (ресурсозависимой) стадии к постиндустриальной (экономике знаний), минуя этап индустриализации. Индия так и не нарастила производственную базу, зато совершила скачок в сфере высокотехнологичных услуг.

Этот скачок позволил выйти на нетипично высокий для развивающейся страны уровень зрелости цифровой среды. Интеллектуальные технологии помогают Индии преодолевать трудности инфраструктурного характера, что демонстрирует, например, банковский сек-

тор. Поскольку физическая банковская инфраструктура развита слабо и сконцентрирована в основном в крупных городах, страна активно переходит от наличных денег как основного инструмента расчетов к цифровым платежам и мобильному банкингу.

Начало этому развитию было положено в 1991 году с проведением реформ, направленных на либерализацию экономики. Принятые правительством меры предусматривали устранение барьеров в международной торговле, снижение тарифов и пошлин, отмену системы лицензирования компаний в ряде отраслей и разрешение на прямые иностранные инвестиции в автоматическом режиме в отдельных секторах. Несколько лет спустя, в 1997 году, вступление Индии в ВТО закрепило приверженность страны принципам глобальной интеграции. Реформы открыли возможности для появления новых отраслей, включая информационные технологии, и беспрецедентного развития сферы услуг. Стоит отметить, что наиболее заметных результатов удалось достичь в наименее регулируемых отраслях.

Вместе с тем, несмотря на некоторые успехи, начатые в 1990-х годах преобразования оказались «полумерами» и в долгосрочной перспективе не оказали должного влияния на улучшение делового климата. Новая волна реформ, которую мы наблюдаем сегодня в Индии, в каком-то смысле представляет собой логичное продолжение той политики. Одной из основных инициатив стала программа Make in India («Делай в Индии»), направленная на расширение производственного сектора индийской экономики и превращение страны в глобальный производственный хаб. Этот процесс поддерживается инвестициями в транспортную инфраструктуру и создание промышленных коридоров, призванных повысить доступность и улучшить связь между регионами страны. Благодаря принятым мерам, например налоговой реформе и введению единого налога на товары и услуги (GST), за последние два года Индии удалось улучшить деловой климат и подняться на 30 позиций в рейтинге Всемирного банка Doing Business. Важным элементом реформ стало также проведение программы биометрической идентификации под назва-

нием Aadhaar, охватившей практически всех жителей Индии, программы демонетизации с изъятием из обращения 86% наличной валюты страны и программы Jan Dhan по открытию банковских счетов для населения. Особое место в работе правительства занимает поддержка инноваций и малого бизнеса, например в рамках программ Start-up India («Стартап Индия») и Digital India («Цифровая Индия»).

Важная черта современной Индии – смена настроений и мироощущения. Даже наиболее ущемленные сообщества понимают, что выбраться из бедности помогут не пособия и льготы, а доступ к качественному образованию и рабочим местам, которые создаются в условиях открытой экономики. Эта перемена отражается и на политике государства. Так, действующий премьер-министр Индии Нарендра Моди подверг критике лозунг Garibi hatao («Искоренение нищеты»), которым страна руководствовалась на протяжении 70 лет, и в качестве ключевого приоритета обозначил развитие [17].

Страна на подъеме: большая, растущая и молодая

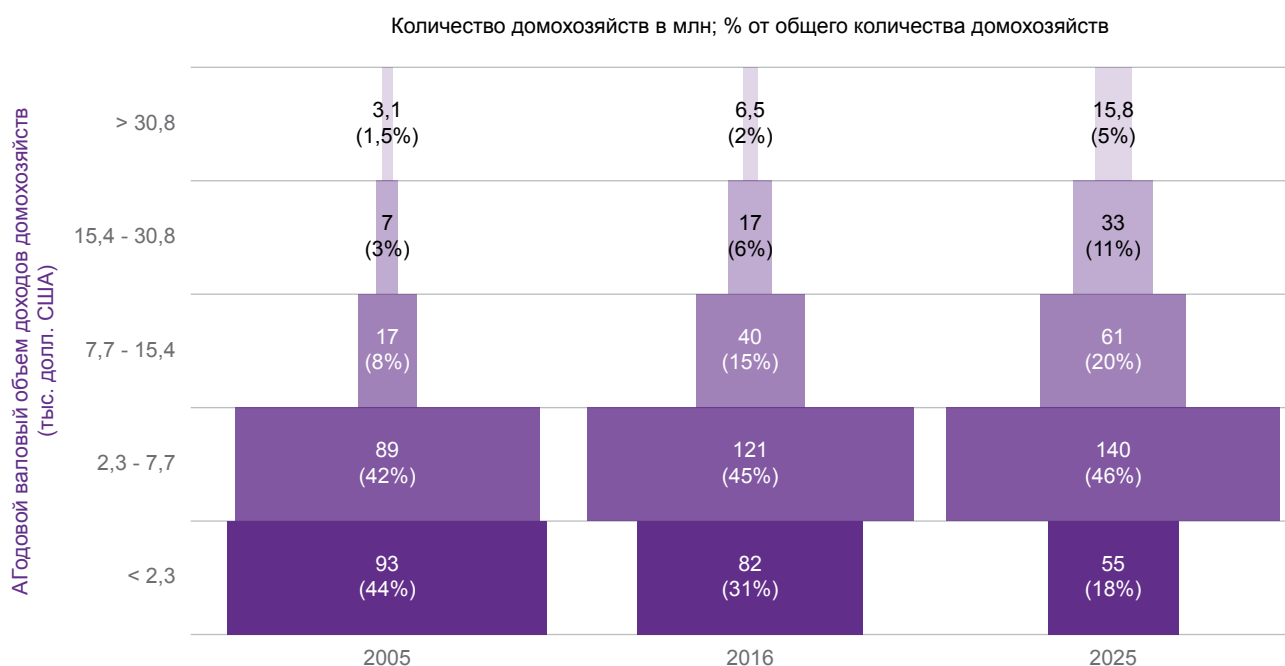
В условиях, когда глобальные рынки демонстрируют смешанные тенденции, а темпы роста многих, в первую очередь развитых, стран замедляются, Индию можно назвать восходящей звездой. Государство претендует на звание самой быстрорастущей экономики мира, постепенно обгоняя по этому показателю Китай. Если, согласно текущим прогнозам, такая активная динамика сохранится, то к 2025 году Индия войдет в пятерку крупнейших экономик.

Зарубежные предприятия также проявляют интерес к этой стране, что подтверждается направляемыми в экономику иностранными инвестициями. На волне новых реформ и ослабления регулирования приток капиталовложений в Индию стабильно растет: так, в 2016–2017 фискальном году он достиг рекордных 60 млрд долл. США [39]. В число основных получателей инвестиций входят сектор услуг (17%), телекоммуникации и компьютерные тех-

нологии (16%), строительство (10%), автомобилестроение (5%) и фармацевтика (4%).

Кроме того, Индия демонстрирует удивительный для развивающейся страны уровень прогресса в наукоемких отраслях. Если в традиционных секторах, опирающихся на физическую инфраструктуру, Китай обгоняет своего соседа, то в бизнесе, связанном с нефизической инфраструктурой, где особое значение имеют нематериальные активы, программное обеспечение, биотехнологии и творческая деятельность, Индия становится все более привлекательной [50]. Наряду с областью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), где страна входит в число ведущих экспортеров, Индия занимает важное место в мировом фармацевтическом секторе: в частности, на индийские дженерики (непатентованные лекарственные препараты) приходится 20% мирового экспорта [88]. По мнению

РИСУНОК 4: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДОВ В ИНДИИ



Примечание: распределение доходов рассчитано в постоянной валюте — долларах США 2015 г.; валютный курс 1 доллара = 65 рупий. В связи с округлением сумма процентов не равна 100.

Источник: BCG. (2017). The New Indian: The Many Facets of a Changing Consumer [5]

экспертов McKinsey, нематериальные активы укрепили даже автомобильную отрасль Индии. В то время как в Китае автопром растет за счет инвестиций международных компаний, индийское автомобилестроение развивается благодаря собственным инженерам и проектировщикам [50].

Но, пожалуй, наибольшее значение для развития индийской экономики имеет колоссальный рост внутреннего рынка. Его основу составляет формирующийся средний класс, который зародился в начале 1990-х годов, в период реформ. В Индии проживает 1,324 млрд человек – 18% мирового населения. Согласно прогнозам, уже в 2022 году она станет крупнейшей страной мира по численности населения [85], а к 2065 году в ней будут проживать примерно 1,64 млрд человек [71]. В настоящее время эксперты расходятся в оценках общей численности индийского среднего класса. Показатели разнятся от 29 млн человек, которые, по данным федерального правительства, уплатили подоходный налог в 2012 году, до 600 млн человек. В последнюю группу, как считают экономисты Сандьи Кришнан и

Нииража Хатекара, должны входить работники неформального сектора и представители нижних кастовых групп, которые традиционно упускаются из виду, однако имеют постоянный доход [3]. С большей определенностью можно утверждать, что число индийцев, которые преодолевают черту бедности и улучшают условия жизни, стабильно растет. Это подтверждают и оценки компании BCG, показывающие, что доля состоятельных домохозяйств в Индии увеличивается, а бедных – сокращается, и, как следствие, картина распределения доходов в Индии постепенно превращается из пирамиды в ромб.

Помимо увеличения среднего класса, к числу важных характеристик развития Индии относится ее демографическая молодость. Средний возраст жителя этой страны составляет 27,6 года по сравнению со среднемировым показателем в 30,1 года (в частности, в Германии он достигает 46,8 года) [10]. В Индии самая высокая в мире доля молодого населения: 18% жителей страны входят в возрастную группу от 15 до 24 лет. С точки зрения потребления это огромный потенциал, поскольку молодые

люди приобщаются к рынку впервые и потребление превращается для них в стиль жизни.

Отражением позитивной динамики индийской экономики служат оптимистичные настроения всех слоев населения. Так, согласно индексу доверия потребителей, составленно-

му компанией Nielsen, уверенность индийцев в стабильности экономики страны оставалась самой высокой в мире даже после объявления в 2016 году о запуске спорной программы демонетизации [31]. Для коммерческих предприятий это дополнительное свидетельство раскрывающегося потенциала индийской экономики.



Факторы влияния на рынок потребления

Огромная трансформация, которая происходит в настоящее время в Индии, кардинально меняет ее жизнь и принципы функционирования. Индия превращается в страну с энергичной и невероятно предприимчивой экономикой. На волне масштабных государственных реформ, роста инвестиций, развития цифровых технологий и увеличения доходов населения в Индии открывается окно возможностей, что сулит глобальному бизнесу большие перспективы на потребительском рынке.

Вместе с тем объем рынка не единственное, на что стоит обратить внимание. Серьезное влияние на потребительский рынок Индии оказывает широчайший спектр преобразований в обществе: урбанизация, формирование нового сознания, изменение жизненного уклада. Эти тенденции приводят к эволюции моделей потребления, меняя объем спроса, структуру расходов, поведение и настроения индийцев. Благодаря потребителям, впервые приобщающимся к рынку, он приобретает целый ряд привлекательных черт, включая динамизм, активный рост, а также незакошенность и открытость. В этом разделе мы рассмотрим некоторые из наиболее важных факторов, которые влияют на формирование растущего и сложного потребительского рынка Индии.

Урбанизация

Индию принято считать страной, «живущей в деревнях». Всего в ней около полумиллиона деревень, которые разбросаны по всей территории и занимают основную часть географической площади. Тот факт, что в XXI веке Индия остается аграрной страной и примерно две трети ее населения проживают в сельской местности, имеет исторические корни. После обретения независимости руководство страны было очаровано мифом об индийской деревне и считало миграцию населения в города вредным явлением, которое следовало ограничивать и даже пресекать. Интересно описывает эту ситуацию Нандан Нилекани: «Ганди считал города паразитами, высасывающими соки деревни». Во многих случаях образ деревни при этом преувеличенно идеализировался. Неудивительно, что после провозглашения независимости города остались на обочине развития. «Старый, туземный город» приходил в упадок. «Стал обыденностью захват общественных земель. Канализация от-

существовала... широкие проезжие части сменялись узкими кривыми улочками и тупиками. Грязные, брошенные на произвол судьбы трущобы, разрастающиеся бесконтрольно и без всякого плана, оказались прообразом современного индийского мегаполиса» [92]. Это во многом объясняет, почему индийские города так отличаются от привычного нам образа мировых мегаполисов со светящимися небоскребами и современными автомагистралями.

Сегодня миф о деревне постепенно развеивается. За последние 10–15 лет в городах по всей стране произошли значительные изменения, связанные с экономическим ростом, развитием инфраструктуры и сектора услуг. В ближайшие годы высокие темпы урбанизации в стране станут решающим фактором, который будет способствовать экономическому развитию Индии, стимулировать рост среднего класса и увеличение располагаемого дохода.



Новые рынки: перспективные города Индии

8 метрополий
(города I уровня)

Ахмедабад
Бангалор
Ченнаи
Дели
Хайдарабад
Калькутта
Мумбаи
Пуна

42 города
«НОВОЙ ВОЛНЫ»

2 новые метрополии
(города I уровня)

Джайпур
Сурат

10 городов
с высоким потенциалом
(города II уровня)

Бхопал
Чандигарх
Индаур
Джабалпур
Канпур
Лакхнау
Нагпур
Патна
Вадодара
Вишакхапатнам

30 городов
– зарождающихся рынков
(города III уровня)

Агра
Аллахабад
Амритсар
Аурангабад
Бхубанешвар
Коимбатур
Дехрадун
Дханбад
Гувахати
Гвалиор
Хубли-Дхарвад
Джаландхар
Джамшедпур
Джодхпур
Кочи

Кота
Кожикоде
Лудхияна
Мадурай
Мератх
Майсур
Насик
Райпур
Раджкот
Ранчи
Тируччираппалли
Тривандрам
Варанаси
Виджаявада
Варангал

Источник: EY. (2017). India's growth paradigm [23].

Согласно данным BCG, к 2025 году около 40% населения Индии будет жить в городских районах, обеспечивая более 60% потребления [5].

Основными двигателями урбанизации в Индии служат выталкивающая сила сельской местности с ее бедностью, отсутствием рабочих мест, низким уровнем здравоохранения и образования и в то же время – притягивающая сила городов, где перед людьми открываются новые возможности и перспективы повышения уровня жизни [22]. В этом плане важно отметить еще один эффект урбанизации – размывание социальных границ. Низшие касты, ограниченные в деревнях отсутствием земли, в городе получают больше возможностей разбогатеть, а значит, им становится проще подняться вверх по социальной лестнице. Это оказывает огромное влияние на межкастовые отношения, что приводит к ломке векового уклада, повышению социальной мобильности, трансформации ценностей.

Изменение в отношении к городам отчасти стало следствием экономического подъема Бангалора. В результате бурного развития ИТ-сектора и аутсорсинга бизнес-процессов в этом и других индийских городах серьезно повысились требования к городским ресурсам и инфраструктуре. Таким образом, после десятилетий враждебного отношения к урбанизации приходит понимание не только необходимости существования крупных городов, но и чрезвычайной важности их роли в экономическом развитии.

Интересно отметить особенности модели «протяженной» (continuing) урбанизации Индии. Так, в отличие от других развивающихся стран Юго-Восточной Азии, миграция в городские центры здесь не сосредоточена лишь в нескольких городах. В Индии городское население растет за счет десятков небольших городов по всей стране. Кроме того, существует

тенденция, тесно связанная с урбанизацией, – быстрое формирование агломераций, своего рода «пояса» урбанизации, когда происходит объединение двух и более городов с населением свыше 100 000 человек.

В Индии широко распространена уровневая (tier-wise) классификация, когда отдельные города и их группы категоризируются на основе численности населения. Международная компания EY проанализировала уровень дохода и общего ожидаемого объема рынка в индийских городах. Согласно экспертной оценке, благодаря росту доходов домашних хозяйств сегодня можно говорить о формировании «новой волны» зарождающихся потребительских рынков. EY выделяет 42 города, которые привлекают значительную часть новых инвестиций и испытывают бурный экономический рост с последующим увеличением потребления. При этом темпы прироста потребительских расходов в развивающихся городах (II–III уровень) выше, чем в метрополиях (городах I уровня). Связано это в первую очередь с увеличением темпов роста среднего класса.

В результате урбанизации и повышения благосостояния общества, помимо спроса на товары и услуги индивидуального потребления, растут требования к товарам и услугам общественного пользования, таким как городская инфраструктура [71]. Сегодня в Индии за улучшение инфраструктуры выступают не только компании, но и горожане, которым надоело стоять в пробках, страдать от перебоев электричества и жить в убогих квартирах. Индийские потребители становятся более взыскательными и проявляют заинтересованность в формировании комфортной городской среды. Зависимость экономики от инфраструктуры делает качество жизни в городах одной из первостепенных задач и во многом определяет рост инвестиций в инфраструктурный сектор, а также бум строительства и организованного ритейла.

Новое сознание

Издавна образ Индии был неотъемлемо связан с особым укладом общества. Религия, мифология и духовность, тесно переплетенные с кастовым делением, сформировали культуру этой страны, которую мы наблюдаем по сей день. Жесткая иерархическая система, уходящая корнями в древние времена, делила людей на четыре варны⁵, или сословия: брахманы (жрецы), кшатрии (воины), вайшии (торговцы) и шудры (слуги). Со временем, по мере усложнения социальных связей и появления новых профессий, структура общества разветвилась, и варны разделились на тысячи каст и десятки тысяч подкаст [4]. Поскольку границы между кастами и подкастами нередко размыты, сами индийцы предпочитают использовать слово «джати», охватывающее не только касты, но и кланы, а также сообщества.

Испокон веков сложная общественная организация строилась вокруг статуса брахманов, чья власть по большому счету была альтернативой государственному управлению. Неудивительно, что кастовые нормы долгое время имели большее значение, чем государственные законы, а в деревнях обычаи общины продолжают диктовать людям условия жизни.

Култ брахманов на века определил систему ценностей индийского общества. Духовное знание, простота, сдержанность и терпение, проповедуемые брахманами, стали для индийцев основными ориентирами, определяющими их мировоззрение и поведение. Даже после обретения Индией государственности ее правители продолжали пропагандировать брахманские ценности. «Простая жизнь, высокие мысли» – один из известных заветов Махатмы Ганди. Особый акцент на нематериальных ценностях в какой-то степени служил для бедной нации объединяющим фактором: значимость духовного развития и страх перед последующим воздаянием оттесняли мысли о нужде и учили принимать трудности как испытание, ниспосланное богами.

Надлом традиционного мышления произошел в 1990-х годах, когда либерализация экономики приоткрыла индийскому обществу окно в другой мир. Новые рабочие места, возможности заработка и просто ощущение контроля над своей судьбой фундаментальным образом повлияли на национальное сознание. Этот переход особенно ярко описан в книге Дираджа Синха «Индийский потребитель: проникая внутрь индийского сознания и кошелька»⁶. Экономический рост и пришедшая вместе с ним культура потребления дали индийцам возможность почувствовать пленительную силу успеха и индивидуализма. Для нации, которая долгое время жила на коллективных началах и с ограниченными средствами, это стало подлинной метаморфозой.

Дирадж Синх рассказывает, как новая Индия нашла связь со своими культурными корнями в образе жизни кшатриев – воинов. Их характерными чертами были доблесть и дух состязания. До недавнего времени эти качества затмевались доминирующей системой ценностей, которую проповедовали брахманы. Однако сегодня мы все чаще наблюдаем, как на смену традициям аскетизма и смирения приходит потребность в действии, победе и героизме. Переход к так называемому кшатрийскому мышлению особенно заметен среди представителей молодого поколения, которое в силу своей многочисленности усиливает мультипликативный эффект ценностных преобразований. «Кармическая трансформация», или появившееся убеждение, что каждый в силах изменить свою судьбу, стала ключевым импульсом для формирования нового индийского сознания, которое в конечном счете определяет, о чем мечтают, к чему стремятся и как ведут себя современные индийцы.

Смена ценностей и порядков находит наглядное отражение в индийском кинематографе, известном как Болливуд, который давно счи-

⁵ В переводе с санскрита это означает «цвет», «качество».

⁶ Вольный перевод Consumer India: inside the Indian mind and wallet (Dheeraj Sinha).

тается зеркалом индийской жизни и общества. В 1995 году на экраны вышел один из самых кассовых фильмов в истории индийского кино, «Непохищенная невеста»⁷ (главную роль в нем сыграл король Болливуда Шахрух Хан) – повесть о том, как молодой человек преодолевает все преграды, чтобы получить благословение родителей возлюбленной. В 2008 году в индийском кинопрокате доминировал фильм «Эту пару создал Бог»⁸, также с Шахрух Ханом в главной роли. На сей раз герой влюбляется в замужнюю женщину и предлагает ей бежать вместе с ним в поисках совместного счастья. Резкая смена сюжетов передает колоссальные изменения, которые произошли в индийском обществе за 10–15 лет.

Помимо вопросов морали и чести, заметно поменялось отношение индийцев к деньгам и предпринимательству. Исторически такие качества, как инициатива и напористость, не пользовались уважением в индийском обществе. В частности, вайшии, сословие торговцев, были третьими по рангу и стояли выше только шудр, сословия слуг. Джавахарлал Неру с презрением относился к бизнесменам, а Индира Ганди говорила о них как о «темных, злых силах» [92]. Предпринимательство практиковалось в границах соответствующего класса, тогда как основная часть индийцев предпочитала административную работу в государственном секторе.

За последние два десятилетия в результате ослабления государственного регулирования и с развитием сектора ИКТ появился новый класс предпринимателей, которым удалось преодолеть преграды и построить успешный бизнес с нуля. Бизнесмены, добившиеся успе-

ха собственными силами, – Дхирубхай Амбани из Reliance Industry, Нараян Мурти из Infosys, Сачин Бансал из Flipkart и многие другие – стали национальными легендами и поменяли отношение индийцев к предпринимательству. Болливуд и на сей раз отобразил смену настроений, выпустив в 2007 году блокбастер «Индия, вперед!»⁹. Фильм, повествующий о становлении женской национальной сборной по хоккею на траве, проник в сердца зрителей своим девизом «Иногда победа – это все!»¹⁰. Достижение цели стало для индийцев столь же важным, как и путь к ней.

Перспектива успеха и обогащения побуждает все большее число индийцев заниматься предпринимательством. В частности, по результатам исследования глобальной кадровой компании Randstad Workmonitor, в 2017 году предпринимателями хотели стать 83% работающих индийцев (для сравнения: средний показатель по миру – 53%) [58]. Индийцы, особенно молодые, обретают уверенность в своих силах и возможности изменить судьбу. Как смело выразился Дирадж Синх, «внезапно способности, а не капитал или наследие, стали основной валютой в стране».

Формирование нового сознания напрямую влияет на динамику потребительских рынков. Новое, более свободное по духу поколение индийцев все чаще ищет способы самовыражения – в стиле одежды, выборе гаджетов, способах проведения досуга или планировании путешествий. На первый план выходят скорость и удобство. Неудивительно, что индийский рынок электронной коммерции растет более чем на 30% в год [38].

⁷ Dilwale Dulhania Le Jayenge на хинди, The Big Hearted will take the bride на английском.

⁸ Rab Ne Bana Di Jodi на хинди, A match made by God на английском.

⁹ Chak De! India на хинди, Go For it! India на английском.

¹⁰ Перевод с англ.: Sometimes winning is everything.

МАРКЕТИНГОВАЯ СИЛА БОЛЛИВУДА

Одна из первых ассоциаций, возникающих при упоминании Индии, – это «Болливуд», индийское кино. Само слово состоит из двух частей: Бомбей и Голливуд. В действительности название «Болливуд» появилось относительно недавно, во второй половине XX века, и относится не ко всему индийскому кинематографу, а только к фильмам, снятым в Мумбаи на хинди.

Сегодня индийская киноиндустрия занимает первое место в мире по количеству фильмов. Ежегодно Индия выпускает 1500–2000 картин более чем на 20 языках, преимущественно на хинди. И хотя Болливуд отстает от Голливуда по общей валовой выручке, он значительно превосходит его по количеству проданных билетов: в 2015 году этот показатель составил более 2 трлн. Кинематограф не случайно включен в программу Make in India как одна из наиболее перспективных отраслей. Ожидается, что к 2020 году валовая реализация достигнет 3,7 млрд долл. США.

Для индийцев Болливуд – почти религия. Киноиндустрия оказывает колоссальное влияние на различные сферы индийской жизни, включая культуру, быт, экономику и бизнес. Недаром Дирадж Синх называет фильмы Болливуда «развлечением с привкусом масала» (masala entertainment) – колоритным творением в индийском стиле, приправленным песнями, танцами и, конечно же, бурей эмоций. Можно сказать, что потребительские предпочтения и желания индийцев формируются именно под влиянием Болливуда.

Но приверженность индийскому кино рождается не только благодаря музыке и танцам – нередко секрет его очарования кроется в звездных исполнителях, которых легионы поклонников почитают наравне с политиками или религиозными деятелями Индии. Все, к чему прикасаются эти знаменитости, «превращается в золото». Наиболее ярко такое влияние проявляется в мире моды. Индийские звезды – иконы стиля, которым подражают миллионы фанатов. Любой наряд или украшение, надетое популярным актером или актрисой, сразу становится хитом. Кроме того, благодаря фильмам миллионы индийцев, сидящих перед экранами, впервые знакомятся с новыми марками и категориями товаров. Местные и международные фирмы – от Coca-Cola и McDonald's до Honda и Castrol – активно используют скрытую рекламу и продакт-плейсмент.

Помимо влияния на потребительские предпочтения, Болливуд формирует общие взгляды и ценности, вплоть до отношения к другим странам. Так, согласно исследованиям, при выборе мест отдыха за рубежом индийцы значительно больший интерес проявляют к странам, пейзажи которых были показаны в болливудских блокбастерах.

По мере распространения обширной индийской диаспоры по всему миру степень глобализации Болливуда возрастает. Сегодня на многие блокбастеры приходится более 30% от кассовых сборов на международных рынках. Так, самые высокие сборы фиксируются в кинотеатрах на западе Лондона, а при показе фильма

«Три идиота» (2009 год) почти половину кассовых сборов удалось получить за пределами Индии – в Китае. Для поклонников Болливуда по всему миру проводятся фестивали индийских фильмов и танцев, а в 2016 году в Дубае был открыт тематический парк. Англия и Швейцария, где нередко снимаются эпизоды индийских фильмов, даже выпускают туристические карты с маршрутами, на которых отмечены места съемок. Таким образом, влияние Болливуда постепенно выходит далеко за пределы Индии.

Изменение уклада жизни

Традиционно индийское общество было патриархальным. Высокая занятость в сельском хозяйстве способствовала созданию больших семей, которые обеспечивали поддержку, стабильность и экономическую безопасность. В наши дни семейные связи и клановость продолжают играть важную роль – например, при получении рабочих мест или оказании финансовой помощи. В Индии в силу местных обычаев и слабой социальной политики забота о старшем поколении обычно возлагается на детей, а их большое число гарантирует «обеспеченную старость».

На практике традиция создания сложной патриархальной семьи во многих случаях означает, что родители, дети, бабушки, дедушки, дяди, тети и кузены живут в одном доме или по соседству. В сельской местности нередко ситуация, когда под одной крышей проживают четыре поколения. Часто большие семьи настолько близки, что тети и дяди, бабушки и дедушки играют такую же роль в воспитании детей, как мать и отец. Примечательно, что в Индии намного больше терминов для обозначения родственников, чем в английском языке. Их использование усиливает привязанность в отношениях. В штате Гуджарат даже личные имена обычно включают в себя слово «сестра» или «брат», поэтому звучат ласково и заботливо.

В патриархальном индийском домохозяйстве четко обозначены границы иерархии и власти, которые структурно и психологически формируют сложные семейные отношения. Новые браки часто «устраиваются» родителями жениха и невесты. Большим авторитетом пользуются мужчины – на санскрите слово «муж» означает «хозяин». Тем не менее некоторые народности в Индии придают особое значение женщине, особенно матери мужа, отводя молодой невесте роль «служанки». Модели поведения в этом случае направлены на создание и поддержание семейной гармонии [33].

Несмотря на вековые устои, экономический рост оказывает все большее влияние на индийский быт и образ жизни. Усиление урбанизации, повышение мобильности населения, ослабевание кастовых различий и распространение информации приводят к трансформации жизненного уклада в современной Индии, что прежде всего проявляется в изменении структуры (состава) семьи и положения женщин.

На протяжении последних двух десятилетий доля нуклеарных, или малых, домохозяйств, состоящих из одного поколения, представленного родителями с детьми или без, значительно увеличилась, достигнув 70%. Согласно прогнозам, к 2025 году она возрастет до 74%. Вероятно, эта тенденция связана с подавляющей долей молодых людей, из которых 440 млн человек относятся к так называемой категории «миллениалов» (родившихся в период с 1980 по 2000 годы), а 390 млн – к «поколению Z» (родившемуся после 2000 года). Этот продолжающийся сдвиг играет важную роль, поскольку в расчете на душу населения малые семьи тратят на 20–30% больше, чем крупные (сложные) семьи.

Лица, принимающие потребительские решения в нуклеарных домохозяйствах, моложе и оптимистичнее, чем в сложных семьях, поэтому чаще ориентируются не на функциональность, а на образ жизни и необходимость соответствовать моде, особенно в таких категориях, как потребительские товары длительного пользования и одежда.

Еще одна характеристика современной Индии заключается в постепенном изменении роли женщины в семье и обществе. Традиционно жизнь женщины можно было поделить на стадии, каждой из которых соответствовала определенная роль (невеста, жена, мать), а ее функции сводились к выполнению

домашних обязанностей. Но сегодня, в том числе в результате распространения малых семей, отношения мужа и жены трансформируются из субординационных (зависимых, подчиненных) в партнерские, или равные [62].

В городах особенно заметно, что женщины живут «двойной жизнью». С одной стороны, это социальная или деловая среда, в которой женщина управляет небольшим магазином, работает в офисе или имеет удаленную частичную занятость. Интересно в этом плане отношение к семейному бюджету. Несмотря на то что благосостояние рассматривается как общий ресурс, а за мужем остается «право подписи», женщины гордятся возможностью внести свой вклад и нередко занимаются планированием бюджета и сбережениями. С другой стороны, женщина – благородная жена (*suhagan*), которая в выходные посещает семью мужа, одетая в традиционную индийскую одежду, с браслетами и кольцами на руках и ногах. Таким образом, женщина продолжает оставаться хранительницей очага, заботливой матерью и надежным советником для мужа, однако ей требуется уже не только поощрение от близких людей, но и общественное признание.

Тем не менее не стоит переоценивать перемены в отношении к женщинам в Индии. В городах уже наметились позитивные сдвиги, однако в масштабах страны положение женщин по-прежнему оставляет желать лучшего. В стране широко распространены случаи ущемления прав, преследования и насилия, а уровень участия индийских женщин в рабочей силе составляет порядка 27% – один из самых низких показателей в мире [87].

Попытки изменить положение женщины в обществе находят поддержку на государственном уровне. Это подтверждают, в частности,

новые правила проведения выборов, улучшение медицинского обслуживания и повышенное внимание средств массовой информации к «женской теме». К числу важных факторов относится возможность получения образования. С 2005 по 2014 год показатель охвата девочек программами среднего образования увеличился с 45,3 до 73,7%, и сейчас он выше, чем среди мальчиков. Молодые женщины преодолели разрыв и в высшем образовании: сегодня доля женщин с дипломом достигает почти 20%, в то время как доля образованных молодых мужчин равна 22% [5].

Такой сдвиг оказывает значительное влияние на социальные и экономические аспекты. С учетом сокращения показателя рождаемости на одну женщину это приведет к общему повышению уровня образования (образованная женщина будет стремиться дать образование своим детям, и в малых семьях проще достичь этой цели), а также к росту производительности благодаря возможности трудоустройства (женщины будут меньше заняты домашними делами). Согласно расчетам экономистов, если бы индийские женщины включились в экономическую деятельность наравне с мужчинами, ВВП Индии на душу населения вырос бы на 27% [60]. Положительное влияние большей вовлеченности женщин в экономику подтверждается и примерами других стран, например Японии и Индонезии, правительства которых проводят целенаправленную политику по увеличению женской рабочей силы [12, 83, 63].

Таким образом, изменение жизненного уклада и сопутствующее этому расширение роли женщин оказывает серьезное воздействие на потребительский рынок, особенно в городах. Женщины все больше участвуют в формировании спроса, особенно на предметы длительного пользования, товары для дома, медицинские услуги и образование, а также на современные ритейл-форматы.

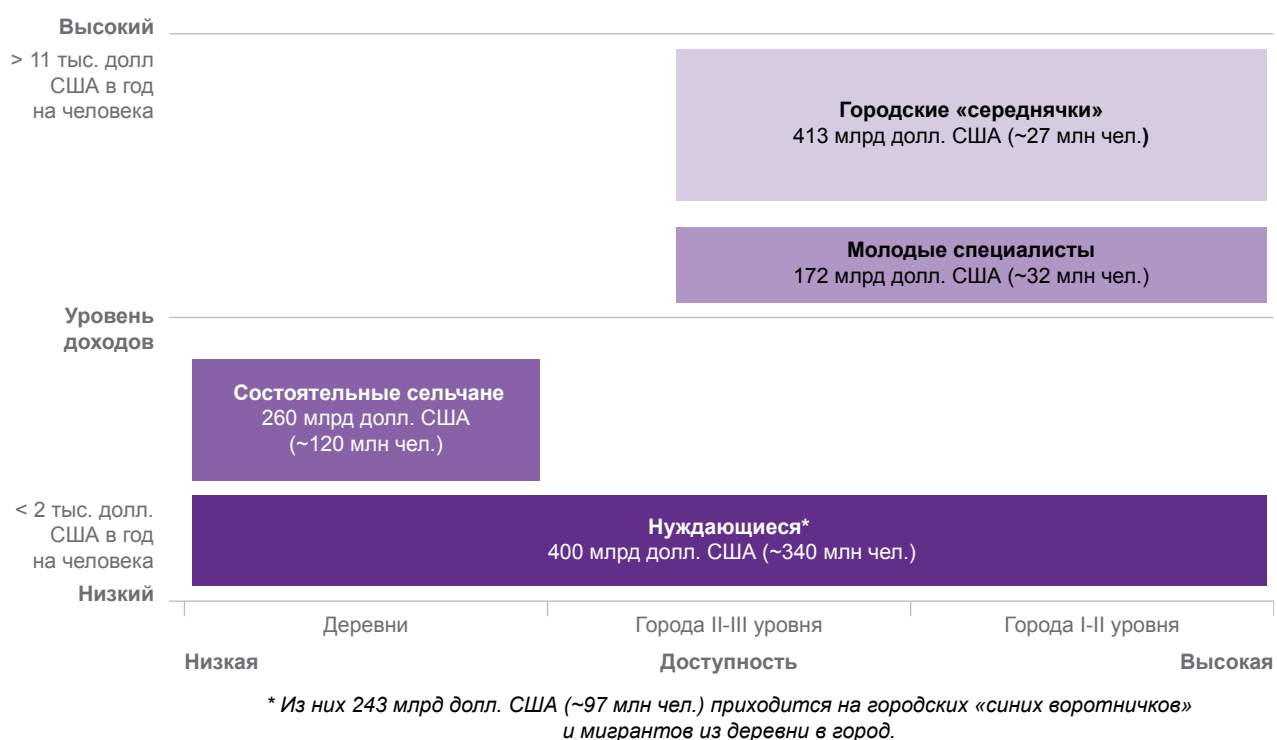
Категории потребителей в Индии

Несмотря на общие движущие силы, новый индийский потребитель крайне неоднороден. Большая численность и молодость населения Индии, несомненно, делает эту страну привлекательным рынком, но не дает полного понимания того, что же кроется за размером и возрастом и чем живут представители разных социальных и демографических групп.

На этом фоне особое значение приобретает выделение категорий индийских потребителей, их общих черт и отличий. За основу мы предлагаем взять уровень доходов, определяющий потребительские предпочтения и готовность тратить, а также место проживания, которое отражает степень доступности категории потребителей. С учетом этих параметров выделяются следующие группы: «городские „среднячки“», «молодые специалисты», «состоятельные сельчане» и «нуждающиеся».

В дополнение к общим характеристикам мы рассмотрим факторы, влияющие на процесс принятия решений и формирующие ценности, которые непосредственно определяют потребительское поведение и спрос на те или иные группы товаров и каналы дистрибуции.

РИСУНОК 5: КАТЕГОРИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ИНДИИ



Источник: адаптировано из работы Goldman Sachs. (2016). India Consumer Close-up [30]

ПОРТРЕТЫ ИНДИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



ГОРОДСКИЕ «СЕРЕДНЯЧКИ»

Геку (40 лет) и Тахиша (35 лет) вместе со своим сыном Абхеем живут в спальном районе Мумбая в собственной трехкомнатной квартире. Геку работает главным бухгалтером в крупной индийской государственной компании, а Тахиша – педиатр в детской клинике. Годовой доход семьи превышает 20 тыс. долл. США. Их сын Абхей учится в частной школе, а по выходным играет в крикет. Два раза в год семья летает в Ченнай, штат Тамилнад, где живут родители Тахиши. Недавно Геку приобрел в кредит новую машину Hyundai. Теперь семья закупает продукты не только в D-Mart, магазине «у дома», но и в удаленном гипермаркете Best Price (Walmart). Тахиша любит прогуливаться в торговых центрах и покупает товары западных брендов, хотя в косметике предпочитает индийскую аюрведу.



МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Адвика (24 года) живет в небольшом доме в Бангалоре вместе со своими родителями, братом и бабушкой. Она работает аналитиком в ИТ-компании и зарабатывает около 6 тыс. долл. США в год. У Адвики собственный мотоскутер, на котором она добирается до работы. По выходным Адвика часто общается с друзьями – бывшими сокурсниками из Бангалорского технологического института. Pizza Hut и KFC – их любимые места для встреч. Кроме того, они ходят в кино на блокбастеры Болливуда и обсуждают свои последние гаджеты. Адвика одевается по-европейски, хотя часто носит куртки, традиционную индийскую тунику. У Адвики мало свободного времени, поэтому одежду и косметику она покупает через Amazon или Flipkart на своем смартфоне Samsung.



СОСТОЯТЕЛЬНЫЕ СЕЛЬЧАНЕ

Самар (47 лет) и Нитья (45 лет) вместе со своими сыновьями Шингаром, Язбиром и Дивитом живут в большом доме в деревне Наруана в Гуджарате, одном из самых плодородных штатов Индии. Самар занимается выращиванием хлопка, а Нитья – домохозяйка. Имея годовой доход в 7 тыс. долл. США, члены семьи бережно относятся к расходам. Продукты они покупают в киранах, сельских лавках, или на ярмарках, а для крупных покупок ездят на своей машине Tata в соседний город Раджкот. Самар и Нитья – блюстители традиций, поэтому семейные и религиозные праздники отмечаются с энтузиазмом и роскошью. Всем прочим подаркам семья предпочитает золотые украшения. В отличие от Самара, Нитья активно пользуется Интернетом и уже нашла супруга для старшего сына через сайт BharatMatrimony.com.



НУЖДАЮЩИЕСЯ

Канвал (26 лет) приехал в Калькутту в поисках заработка. В своей родной деревне Горхати он занимался сезонной работой: в период выращивания и уборки урожая трудился на полях, а зимой подрабатывал на складе. В Калькутту он приехал работать на стройке. Зарабатывая менее 2 тыс. долл. США в год, Канвал вынужден жить в трущобах. Вместе с тремя другими односельчанами он снимает комнату в бетонном доме, где проведено электричество. В комнате есть телевизор Onida и холодильник Godrej. Остаток заработка Канвал тратит на еду, в основном на дешевые полуфабрикаты, которые покупает по дороге с работы в уличной лавке. Самая крупная покупка Канвала – смартфон Xiaomi, который он использует для общения с родными, прослушивания музыки и поиска работы.

Городские «среднячки»

Группа городских «среднячков», по меркам Индии, сравнительно невелика, но крайне привлекательна с точки зрения рынка. Именно она представляет индийский средний класс, который в данном случае охватывает служащих государственных организаций, бюджетников, работающих в госорганах, учреждениях здравоохранения и образования, а также владельцев малых и средних предприятий (МСП). По данным Goldman Sachs, в целом на эту группу приходится порядка 27 млн человек, что соответствует 5% всего рабочего населения Индии и 17% всех городских занятых [30].

По состоянию на 2015 год средний годовой доход городского «среднячка» составлял 11 000 долл. США [30]. Общие характеристики этой группы – отсутствие проблем с жильем, наличие автомобиля и возможность приобрести предметы длительного пользования, такие как бытовая техника и мебель. Как правило, представители среднего класса – люди

семейные, в возрасте от 30 до 45 лет, проживающие в метрополиях и крупных городах.

Заставшие в юности реформы либерализации 1991 года, индийские городские «среднячки» несут на себе отпечаток старой и новой Индии. Они помнят времена, когда их родителям приходилось ждать год, чтобы доставили долгожданный скутер Bajaj. Сегодня перед ними открываются широчайшие возможности, начиная с выбора специальности и заканчивая решением о покупке. Знающие цену вещам, городские «среднячки» расчетливы и аккуратны, хотя и научились порой баловать себя и наслаждаться радостями эпохи потребления. Особенно заметно это проявляется в интересе к индийской самобытности. Народные традиции и праздники отмечаются ярче и масштабнее, но с налетом современности. Как выразился Дирадж Синха, автор книги «Индийский потребитель: проникая внутрь индийского сознания и кошелька», это поколение «хочет петь вчерашние песни на сегодняшние мотивы»¹¹.

ИНДИЙСКАЯ КРАСОТА

Ничто так ярко не характеризует перемены среди индийцев, как их отношение к собственной внешности. На протяжении истории страны облик человека считался второстепенным по отношению к внутреннему содержанию. В устроенных браках предпочтение отдавали девушкам со способностями к вышиванию, пению и танцам, да и сам брак как таковой представлялся заключительной целью в жизни женщины. Смена взглядов произошла в 1994 году, когда представительницы Индии неожиданно стали финалистками конкурсов «Мисс мира» и «Мисс Вселенная» [62]. Красота в одночасье вышла на первый план и стала символизировать независимость, успех и свободу самовыражения.

Сегодня индийский рынок красоты – один из самых быстрорастущих в мире. При росте в 13–18% в год индийский рынок косметики почти вдвое опережает американский и европейский, и ожидается, что к 2025 году он достигнет отметки в 20 млрд долл. США [21]. Товары для красоты пользуются спросом не только среди индийских женщин – значительная часть роста приходится на мужчин. Так, за последние пять лет рынок мужского груминга (ухода за волосами, бородой и усами) вырос на 42% [66]. Индийские мужчины – вторые в мире после мексиканцев по количеству времени, которое они ежедневно тратят на свою внешность (30 минут) [56].

¹¹ Перевод с англ.: They want to sing the lyrics of yesterday to the tunes of today.

Одним из непреходящих символов красоты в Индии считается светлая кожа. Неудивительно, что косметика для отбеливания и осветления пользуется такой популярностью в стране. Первый бренд осветляющей косметики появился в Индии в 1975 году, когда концерн Unilever выпустил линейку Fair & Lovely. Сегодня вопросы, связанные с цветом кожи, стали более щепетильными – в частности, реклама отбеливающих средств запрещена. Это, однако, не мешает рынку по-прежнему демонстрировать рост, в поддержании которого активно участвуют индийские мужчины, о чем свидетельствует успех недавно запущенного бренда Fair and Handsome от индийского производителя.

Но, пожалуй, самым важным трендом в сфере красоты можно считать спрос на натуральную косметику. Растительные продукты использовались в Индии на протяжении веков, однако повышение осведомленности и разборчивости укрепило интерес индийских потребителей к экосредствам. В случае Индии это также означает возрождение аюрведы – традиционной системы индийской медицины. Некоторые индийские компании идут дальше, позиционируя духовность и знак «Сделано в Бхарате» как свое конкурентное преимущество. Этот тренд подтверждает и широкая популярность таких этнических брендов, как Patanjali и Sri Sri Tattva, основанных йогами и духовными наставниками.

ИНВЕСТИЦИИ В КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Усиление спроса на качественные продукты и средства повседневного пользования не единственный вектор развития индийской экономики. Зарождающийся средний класс обращает все больше внимания на общее повышение качества жизни. Особенно ярко это проявляется в возросшей готовности инвестировать в здоровье семьи и образование детей. В стране, где сектор государственных услуг пребывает в удручающем состоянии, частные клиники и школы уже давно перестали рассматриваться как категория роскоши, превратившись почти в насущную потребность.

Согласно данным последнего национального исследования, услугами частных медицинских учреждений пользуются 56% городских индийцев и 49% жителей сельской местности [81]. Низкое качество обслуживания, перегруженность и длинные очереди толкают людей на поиски помощи в платном секторе. По оценкам консалтинговой компании PwC, индийский рынок здравоохранения растет в среднем на 15% в год и к 2020 году достигнет 250 млрд долл. США [78]. В то же время лишь у 5% индийцев есть медицинская страховка, поэтому основная часть сектора приходится на так называемую кассовую медицину.

Как правило, инфраструктура частного здравоохранения сосредоточена в крупных городах и рассчитана на представителей среднего класса. Отдельно развивается сегмент медицинской помощи на дому. С одной стороны, это объясняется невозможностью получить достойный уход в послеоперационный период из-за ограниченного количества мест в клиниках, с другой – обеспеченные индийцы все чаще обращаются к частным поставщикам услуг за помощью в домашнем уходе за престарелыми родственниками. В небольших городах и отдаленных деревнях активно внедряется практика телемедицины. Отдельные сети клиник, такие как Apollo Hospitals и Fortis Hospitals, добились международного признания и стали центрами притяжения для медицинских туристов, отправляющихся в Индию, особенно для проведения операций по пересадке сердца, печени и костного мозга, а также лечения рака [40].

Если говорить о системе образования, то культура частных школ существует в Индии еще со времен английского правления. Идея всеобщего образования была чужда выходцам из Британии, где школы считались привилегией лордов и богачей. Представление о



SPLAT: ПРЫЖОК В НЕИЗВЕСТНОСТЬ

Российский производитель средств по уходу за полостью рта SPLAT отнюдь не новичок на международных рынках. За 15 лет своего существования компания превратилась из небольшого стартапа в уверенный семейный средний бизнес, успешно конкурирующий в России и за рубежом. Первые продажи компании за пределами родной страны начались в 2007 году с активного выхода на рынки СНГ, а уже в 2010 году она приступила к освоению Европы и Азии.

Индия – одно из недавних расширений международного охвата SPLAT – зарекомендовала себя как рынок не из легких. Отсутствие необходимой инфраструктуры и неразвитость организованного ритейла усугубляются спецификой ведения бизнеса и особенностями деловой культуры. Так, со своим первым индийским партнером компания SPLAT попала в затруднительное положение. Для организации продаж в Индии импортеру необходим местный представитель (юридическое лицо), который зарегистрировал бы продукт в местных органах и на чье имя осуществлялись бы поставки. Первая партия средств по уходу за полостью рта была отправлена в Индию в октябре 2016 года, а 8 ноября индийское правительство объявило о демонетизации: из обращения изымались банкноты в 500 и 1000 рупий. Новость вызвала в Индии настоящий хаос, ведь именно на эти банкноты приходилось едва ли не 80% всего наличного оборота. В результате многие платежи встали, и партнер SPLAT не смог вовремя выполнить свои обязательства. Однако к апрелю 2017 года оплата по-прежнему не была произведена, а партнер продолжал уходить от ответа, и компания приняла решение подать иск в местный суд. Несмотря на то что сумма задолженности не критична для бизнеса, руководство SPLAT пошло на принцип, и разбирательство ведется по сей день.

Но проблемы на старте никогда не останавливали команду SPLAT. Сегодня компания работает с новым индийским партнером и изучает возможные ниши на индийском рынке. В частности, она видит большой потенциал в раскрывающемся детском сегменте, где почти отсутствует конкуренция. Одним из первых успехов в этом направлении стала поставка продукции компании в специализированный детский розничный центр и онлайн-магазин First Cry, с которым новый индийский партнер вел переговоры. Помимо этого, SPLAT продвигает свои товары через стоматологические клиники – стратегия, которую компания задействовала во времена становления в России. Продукция SPLAT также представлена в онлайн-магазинах Amazon и Flipkart, и планируются ее поставки под маркой BIOMED двум крупным холдингам – Reliance и Future Group. Тем не менее, дистрибуция остается основным камнем преткновения для SPLAT в Индии. В то время как в России две трети оборота компании приходится на федеральные сети, в Индии основная часть продаж в секторе FMCG по-прежнему осуществляется через ларьки (кираны).

Наибольшую сложность для SPLAT представляет то, что компания стала первопроходцем в своей категории. Сейчас индийский рынок по уходу за полостью рта представлен местными и несколькими зарубежными компаниями. Все они производят свою зубную пасту в Индии и ориентируются на нижнюю ценовую категорию. В отличие от других рынков присутствия SPLAT, в Индии нет успешных импортеров, чей опыт можно было бы принять во внимание. Таким образом, компании приходится самостоятельно прокладывать дорогу к индийскому потребителю, затрачивая дополнительные усилия не только на раскрытие рыночных каналов доступа, но и на обучение потенциальных покупателей. В конце концов, как говорит Тимоти Г. Оденвальд, директор SPLAT по развитию бизнеса в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, «тот, кто первый разгадает индийскую головоломку, сорвет большой куш».

грамотности как прерогативе высших сословий господствовало в Индии вплоть до 1970-х годов, когда правительство взялось за решение вопроса о доступности образования.

Но даже на этом этапе старания были направлены не столько на формирование системы образования, сколько на физическое строительство школ – без привлечения квалифицированных учителей и составления учебных планов. И хотя с тех пор для улучшения ситуации было потрачено немало сил и средств, индийской школе по сей день не удалось полностью избавиться от этого тяжелого наследия.

Вынужденной альтернативой для индийцев стало частное образование. В частных школах обучаются 43% школьников, и доля таких учреждений продолжает расти [24]. Общий объем рынка составляет 100 млрд долл. США,

из которых 52% приходится на школьное образование [80]. Миграция в платные школы происходит на фоне экономического роста, который привел к резкому повышению спроса на образованных людей. Родители готовы вкладывать время и деньги, чтобы дать детям лучшее начало в жизни и возможность достичь успеха в будущем. Семьи оплачивают не только школу, но и университет, дополнительные курсы и докторское образование, которое в Индии считается особенно важным для поиска хорошей работы. Среди наиболее обеспеченных домохозяйств также растет спрос на образование, позволяющее получить диплом международного образца [59]. Отдельным перспективным направлением, особенно для небольших городов, является онлайн-образование. Принимая во внимание молодость населения, эксперты пророчат, что наиболее быстрый рост популярности дистанционного обучения будет наблюдаться в сегменте тьюторства и подготовки к экзаменам.

НА ПУТИ К ОРГАНИЗОВАННОМУ РИТЕЙЛУ

По мере роста располагаемого дохода индийские потребители начинают не только обращать внимание на качество вещей и продуктов, которые они приобретают, но и стремиться к совершению покупок в более комфортных, современных и гигиеничных условиях. Значение приобретают не только бренды, но и место шопинга, который становится частью образа жизни. Как отмечает в своей книге «Торговые войны в Индии»¹² Джефф Хискок, «бережливость больше не в моде, на первый план выходит потребление напоказ» [35].

В результате постепенно развивается современный ритейл: на смену душным и переполненным уличным торговым рядам приходят новые для страны форматы розничной торговли – супермаркеты, гипермаркеты и торговые центры. За 10 лет, начиная с 2006 года, количество супермаркетов увеличилось в разы: с 500 до 8500. Ожидается, что к 2020 году розничный рынок Индии вырастет до 1,1 трлн долл. США по сравнению с 672 млрд в 2017 году [67]. Так, в

2017 году, обойдя Китай, Индия заняла первое место в рейтинге Global Retail Development Index (GRDI, Глобальный индекс развития ритейла) консалтинговой компании AT&Kearney [1]. Недаром известный индийский бизнесмен Сунил Миттал называет Индию «последней Шангри-ла розничной торговли»¹³[35].

Сегодня в индийском ритейле доминирует ряд крупных индийских групп: Reliance, Tata, Birla, Bharti и Future Group. Среди иностранных сетей представлены Walmart, Metro Cash & Carry, Tesco. В жесткой конкуренции с традиционными магазинами продовольственные гипермаркеты, составляющие порядка 25% рынка организованного ритейла, притягивают все больше клиентов благодаря программам лояльности и скидкам за повторный визит.

Помимо супер- и гипермаркетов, все более популярными среди индийского городского среднего класса становятся торговые центры.

¹² Вольный перевод India's Store Wars: Retail Revolution and the Battle for the Next 500 Million Shoppers (Geoff Hiscock).

¹³ Перевод с англ.: The last Shangri-la of retail, прим.: «Шангри-ла» – «земной рай».

Для индийцев торговый центр – это не просто «магазин» (shopping destination), но и место, где можно интересно провести время с семьей или пообщаться с друзьями на выходных (weekend destination) [42]. В своей книге «Супермаркетвала: секреты к сердцу индийского потребителя»¹⁴ Дамодар Малл емко называет это феномен как shoptainment, от английских слов shopping («шопинг») и entertainment («развлечение») [46]. Торговые центры привлекают посетителей прохладой, приятной обстановкой и развлечениями на любой вкус. Кроме того, в моду входят тематические или специализированные торговые центры, где представлены бренды определенной категории. Примерами могут служить торговый центр Wedding Souk в Дели, специализирующийся на товарах для свадьбы и ювелирных украшениях, Creativity – торговый центр в Пуне с мебелью и товарами для дома или DLF Emporio в Дели, который предлагает пред- меты роскоши.

Количество торговых центров в Индии ежегодно растет. В 2001 году их было всего 3, к 2007 году это число увеличилось до 343, а в

2017 году в стране насчитывалось более 600 работающих ТЦ [42]. Основная их часть сконцентрирована в метрополиях. При этом в связи с высокой стоимостью земли в крупных городах наблюдается постепенное строительство торговых центров в городах II уровня.

Рост популярности торговых центров во многом связан с поведением потребителей, а точнее женщин. Скованные в своем выборе традициями и чужим мнением, женщины, совершая покупки в магазинах по соседству под бдительным взором местного бакалейщика (Дамодар Малл называет его shopkeeper-in-law, подчеркивая некоторую степень близости или даже родства с покупателями), стыдятся пробовать что-то новое. В атмосфере торговых центров они становятся более раскрепощенными, свободными и любопытными и благодаря анонимности могут экспериментировать и не объяснять своего выбора. Таким образом, склонность женщин к посещению современных торговых центров постепенно ведет к приобщению всего индийского общества к организованному ритейлу.

Молодые специалисты

Одна из наиболее динамично развивающихся групп потребителей в Индии – работающая молодежь. Как правило, это высококвалифицированные специалисты с ученой или технической степенью и выпускники высших учебных заведений, занимающие позиции начального уровня. Согласно оценкам Goldman Sachs, по состоянию на 2015 год их средний годовой доход превышал 5000 долл. США и к данной группе можно было отнести примерно 32 млн человек [30].

Ожидается, что в силу молодости индийского населения этот сегмент будет расти наиболее высокими темпами. Сегодня основная часть молодых специалистов занята в секторе информационных услуг и в аутсорсин-

ге бизнес-процессов, однако в дальнейшем прогнозируется появление новых карьерных возможностей в ритейле, логистике и сфере услуг. Предполагается, что со временем эту группу потребителей также пополнят «синие воротнички», чей уровень жизни по мере роста производственного сектора улучшится. Как бы то ни было, представители этой аудитории приобщаются к рынку впервые, а значит, рыночные возможности будут только расширяться.

Молодых специалистов сложно отнести к определенному поколению в западном смысле этого слова. Рожденные на стыке тысячелетий, они сочетают в себе характеристики поколений Y и Z. Более точно их называет

¹⁴ Вольный перевод Super Marketwala: Secrets to winning consumer India (Damodar Mall).

BIG VAZAAR: СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗОВАННОГО ХАОСА

До недавнего времени для многих индийских потребителей опыт шопинга был неразрывно связан с милостью Choty, помощника в бакалейной лавке по соседству. Поскольку лишь Choty имел доступ к полкам с товарами, он словно вставал между потребителем и его желаниями, самостоятельно решая, давать клиенту попробовать что-то новое или нет. Розничная революция стерла границы, перенесла торговлю с улиц в помещения с кондиционерами, превратив шопинг в развлечение и позволив индийским потребителям самим решать, что пробовать и покупать. Для многих индийцев шопинг – основная форма развлечения, элемент особого ритуала выхода семьи в свет. Тем не менее значительная их часть сохраняет привычку делать закупки на базаре.

Крупные национальные розничные сети, отдавая должное укоренившимся потребительским привычкам, стремятся создать для клиентов привлекательное предложение, которое объединило бы преимущества удобных современных магазинов с традиционной розничной торговлей. Одним из наиболее ярких примеров организованного ритейла в Индии, адаптированного с учетом местных предпочтений, служит индийская корпорация Future Group, владеющая сетью гипермаркетов под торговой маркой Big Bazaar.

Гипермаркеты Big Bazaar спроектированы таким образом, чтобы потребитель испытывал те же ощущения, что и на базаре: традиционное скопление лавок, толкотня и суета. Такой подход получил название «стратегия организованного хаоса», а сама концепция «базара» отразилась в названии сети. Идея проложила путь к сердцам потребителей: количество посещений Big Bazaar в два раза превысило число походов в гипермаркеты конкурентов, чистые, уютные, организованные в соответствии с международным форматом.

Своим примером компания показала, что игрокам в индийском сегменте розничной торговли важно не только знать, в каком формате организовать магазин, но и понимать потребности клиентов, дарить им опыт, которым они смогут по-настоящему насладиться.

Подготовлено по материалам книги Дираджа Синха «Индийский потребитель: проникая внутрь индийского сознания и кошелька» [62].

Дирадж Синха: «поколение без условностей» [62]. Целеустремленные и открытые всему новому, они живут под девизом «Много работай, веселись по полной». Представители этого поколения ценят разнообразие и постоянно находятся в движении, что отчасти объясняет высокую текучесть кадров в отраслях, где они заняты. Так, в секторе аутсорсинга бизнес-процессов, где средний возраст сотрудников составляет 24–25 лет, в год сменяется до 37% персонала [72].

Несмотря на кажущуюся беспечность, молодые специалисты в Индии относятся к числу наиболее напряженных и много работающих людей в мире [5]. При этом городская молодежь нередко зарабатывает больше по сравнению со своими родителями в маленьких городках и деревнях. Приличный заработок дает молодым людям чувство заслуженной награды, что дополнительно подстрекает их потребительский интерес.

БЫСТРАЯ ЖИЗНЬ

Представители поколения молодых индийцев во многом похожи на своих западных ровесников. Журнал Time назвал их «ME ME ME generation» («поколение Я-Я-Я») [20, 82]. В основе любого их выбора, будь то работа, отношения или покупательское поведение, лежат личные интересы. Свободные от семейных обязательств, они хотят наслаждаться жизнью, при этом основные ограничения, с которым они сталкиваются в повседневной жизни, – это деньги и время.

Распространение малых семей и увеличение занятости среди женщин в сочетании с ограниченностью свободного времени приводят к усилению потребности в удобных форматах питания – быстрых и в то же время качественных. Это стимулирует экспоненциальный рост в таких категориях, как готовые к приготовлению или употреблению продукты. За несколько лет рынок готовых продуктов в Индии увеличился более чем в три раза: с 35 млн долл. США в 2010 году до более чем 120 млн в 2015 году [5]. В первую очередь это касается таких продуктов, как замороженные овощи и снеки.

Кроме того, молодым индийцам не нужен особый повод, чтобы пойти в ресторан. Они любят общаться, и постепенно центрами такого общения становятся кафе и рестораны. Особой популярностью пользуются как местные, так и зарубежные сети быстрого обслуживания (QSR), которые вместе с обычными ресторанами составляют сегодня около 73% рынка общественного питания в Индии. Особый взлет формата QSR произошел около 20 лет назад. С тех пор на индийском рынке большинство мировых брендов представлено либо через собственные сети, либо посредством франшизы или смешанной модели [19]. Важно отметить, что многие сети склонны адаптировать свое меню под местные запросы. В частности, около 40% индийского населения – вегетарианцы [30], что нашло отражение в «индианизированном» меню McDonald's или KFC.

Космополитичная индийская молодежь все чаще готова экспериментировать и попробовать новые блюда, например ближнево-

сточную или латиноамериканскую кухню «под местным соусом». Находясь в том же возрасте, что и клиенты, большинство владельцев ресторанов и компаний по доставке продуктов питания стремятся разнообразить меню [51]. Особую популярность в последние годы приобрела лапша, потеснившая рис в основном рационе молодого населения. Аналогичную тенденцию продемонстрировала культура кофе (на фоне чайных традиций), что привело к появлению кофейных сетей, таких как Barista, Costa, Café Coffee Day и недавно вышедшая на рынок Starbucks.

Стремление к скорости и свободе передвижения в сочетании со слабой развитостью сети общественного транспорта стимулирует покупку недорогих транспортных средств. Характерно, что молодые индийцы отдают предпочтение скутерам: в 2015 году было продано 16 млн двухколесных скутеров (для сравнения: число проданных автомобилей составило 25 млн единиц) [30].

Жажда новых впечатлений отражается и на отношении молодых индийцев к одежде: их привлекает большее разнообразие и смена образов. Если раньше потребности удовлетворялись серым костюмом для работы или парадным шервани (длинный пиджак с воротником-стойкой) и сари на выход, то сегодня в гардероб добавляются новые образы на западный манер. Данный тренд подтверждается ростом числа ритейлеров формата fast fashion, которые предлагают доступную и модную одежду. Особую популярность приобрел «индозападный» стиль, в котором этнические мотивы сочетаются с западными элементами. В число наиболее известных индийских компаний, работающих в этой категории, входят Global Desi, Lakshita, W и Fabindia. Среди западных марок большим успехом пользуются Zara и H&M. После того как правительство дало разрешение на 100%-е инвестиции в монобрендовые бутики, на рынок стало выходить все больше мировых игроков, таких как Vero Moda, Gap, Forever 21, немецкие производители спортивных товаров Puma и Adidas, а также японский бренд UNIQLO [41].

ВСЕГДА НА СВЯЗИ

Поколение молодых индийцев невозможно представить без цифровых технологий, мобильного Интернета и современных гаджетов. Объем электронной продукции на розничном рынке в Индии стремительно возрастает. В стоимостном выражении на долю этой страны приходится 10% мировых продаж смартфонов. Индийский мобильный рынок уже больше, чем в США, и уступает только китайскому [90].

За последние пять лет мобильные телефоны и планшеты прочно вошли в повседневную жизнь индийцев, будь то общение, навигация, поиск работы, заказ еды онлайн или бронирование билетов. В настоящее время около 30 млн пользователей телефонов или ноутбуков ежедневно проводят в Интернете от восьми до десяти часов.

В дополнение к традиционным западным сайтам и социальным сетям, таким как Facebook и WhatsApp, индийцы используют местные мобильные приложения и нишевые социальные сообщества, организованные по интересам, языковому принципу или с учетом национальной принадлежности.

Кроме того, в последние годы широкое распространение получила электронная коммерция. Молодые индийские потребители ценят возможность поиска выгодных предложений и испытывают гордость при удачном выборе. С 2015 года количество онлайн-покупателей увеличилось в семь раз – до 80–90 миллионов человек. Согласно прогнозам, рост розничной онлайн-торговли составит 30% в год и к 2020 году достигнет 48 млрд долл. США [1]. По мере того как интернет-пользователи будут становиться старше и опытнее (к 2020 году примерно 65% пользователей исполнится более 25 лет), число транзакций, совершаемых через Интернет, станет увеличиваться, поскольку с возрастом повышается располагаемый доход [5].

Смартфоны распространены шире, чем компьютеры, поэтому доминирующей силой роста электронной торговли становится мобильная коммерция. Восемь из десяти операций, связанных с электронной торговлей в городах, осуществляются с помощью мобильного телефона. Потребителей привлекает возможность заниматься шопингом на ходу, а также дополнительные скидки, предлагаемые при выполнении транзакций через

РИСУНОК 6: ОБЗОР ИГРОКОВ В2С РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ИНДИИ

	Amazon India	Flipkart	Snapdeal	Shopclues	Paytm
Год запуска/ основания	2013	2007	2010	2011	2010
Число продавцов	50,000+	30,000+	200,000+	300,000+	50,000+
Кол-во товарных позиций	30 млн	30 млн	15 млн	35 млн	Н/Д
Доля рынка (GMV)	~15%	~44%	~32%	< 10%	< 10%

GMV – показатель валовой выручки всех продавцов на площадке.

Источник: United Nations Industrial Development Organization. (2017). National report on e-commerce development in India [84]

АМЕРИКАНСКИЕ ВОЙНЫ НА ИНДИЙСКОМ РЫНКЕ

Компания Amazon, занимающаяся онлайн-продажами, и гигант оптовой и розничной торговли Walmart – крупнейшие в своей области ритейлеры и давние конкуренты на американском рынке. Сегодня оба игрока устремили свой взгляд на Индию. Их значительные инвестиции в индийский рынок неслучайны – компании пытаются избежать повторения ситуации в Китае, где они оказались позади местных фирм.

История Amazon в Индии началась в 2013 году, и сегодня компания рассматривает этот рынок как самый быстрорастущий с точки зрения продаж. Индия превзошла все ожидания руководства Amazon: в течение 12 месяцев с момента запуска объем продаж в этой стране достиг отметки в 1 млрд долл. США, что стало самым быстрым миллиардом за все время существования Amazon. По этому поводу глава компании Джефф Безос сказал: «Мы никогда не видели ничего подобного». В 2017 году Безос прибыл с визитом в Индию. Одетый в национальный свадебный костюм, он, стоя на грузовике на манер голливудского героя и позируя репортерам, вручил индийскому подразделению чек на 2 млрд долл. Всего с момента основания компания Amazon вложила в Индию порядка 5 млрд долл. США.

Приверженность Amazon индийскому рынку долгое время оставалась в центре внимания местной и международной бизнес-общественности, до тех пор пока в мае 2018 года компания Walmart не вложила беспрецедентную сумму, 16 млрд долл. США, выкупив около 80% акций Flipkart, ведущего индийского онлайн-ритейлера. Эта сделка стала самой крупной за всю историю мировой электронной коммерции.

Первоначально компания Walmart пришла в Индию в 2007 году, создав с местным игроком, Bharti Enterprises, совместное предприятие. Шесть лет спустя оно прекратило свое существование, и Walmart зарегистрировала собственную дочернюю компанию. Сегодня Walmart India владеет и управляет 21 магазином формата Cash & Carry под брендом Best Price Modern Wholesale Stores («Лучшая цена») в девяти штатах по всей стране. Осознавая потенциал индийской электронной коммерции, компания Walmart сделала серьезный шаг в сторону онлайн-торговли, приобретя акции Flipkart. Такое решение было продумано как с позиции развития на местном рынке, так и с точки зрения наращивания компетенций в сфере электронной коммерции, поскольку Walmart движется в этом направлении и на рынке США. Иронично, но сама компания Flipkart была основана в 2007 году двумя бывшими разработчиками программного обеспечения для Amazon. Бинни Бансал, компьютерный инженер из Северной Индии, со своим другом детства Сачином Бансалом (однофамильцы) начинали с продажи книг через Интернет и доросли до бизнеса с 44%-й долей индийского онлайн-ритейла.

Несмотря на очевидный рост и колоссальный потенциал, индийская электронная коммерция – далеко не однозначное поле для столкновения двух американских гигантов. Помимо ограничений, связанных с цепочкой поставок и логистикой, это достаточно зарегулированный рынок. Так, 100%-е прямые иностранные инвестиции (ППИ) в режиме «автоматического одобрения» разрешены только в сегменте электронной торговли B2B.

Местные законы не позволяют иностранным розничным мультибрендовым компаниям складировать и продавать собственные товары потребителям через Интернет (inventory-based model). В марте 2017 года правительство Индии разрешило 100%-е ППИ в розничную онлайн-торговлю товарами и услугами в рамках модели «торговой площадки» (marketplace-model), когда онлайн-магазин по сути выступает в качестве посредника между покупателями и продавцами.

И Amazon, и Walmart четко осознают, что развивающиеся рынки, такие как Индия, следует рассматривать сквозь призму их потенциала на ближайшие десятилетия, а не с точки зрения краткосрочных взлетов или падений. Основой успеха на индийском рынке, бесспорно, станут долгосрочное видение, гибкость и упорство.

Пока, по всем признакам, конкурентная борьба за индийского потребителя только начинается.

приложения. Одним из важных последствий этого процесса становится большое число импульсивных покупок, совершаемых при просмотре приложения в свободное время [5].

Колоссальный потенциал онлайн-рынка розничной торговли Индии объясняет огромные инвестиции в отрасль. В апреле 2017 года ин-

дийский онлайн-ритейлер Flipkart привлек 1,4 млрд долл. США, а в июне 2017 года американский гигант Amazon объявил о планах вложить 3 млрд долл. США [84]. В мае 2018 года американская корпорация Walmart, крупнейший в мире ритейлер, приобрела 77%-ю долю в компании Flipkart [43], превратив индийский онлайн-рынок в настоящее поле битвы.

Состоятельные сельчане

Владение землей всегда считалось в Индии признаком достатка и статуса. Исторически землевладельцами были представители высших каст, хотя со времен признания независимости Индии власти приложили немало усилий, чтобы уравнивать права сельских жителей на землю. Толчок к формированию класса обеспеченных фермеров дала правительственная программа интенсификации производства зерновых культур, запущенная в начале 1960-х годов. Известная как «зеленая революция», она была призвана решить проблему нехватки продовольствия. Совершенствование агротехники, внедрение современных сельскохозяйственных методов, а также использование новых сортов привели к росту урожайности и повышению доходов. Похожий эффект дала следующая правительственная инициатива, так называемая «белая революция», которая в 1970-е годы превратила Индию в крупнейшего в мире производителя молока.

Сегодня в сегмент состоятельных сельских жителей входят землевладельцы, богатые фермеры, образованные агропромышленники и государственные служащие. Вместе взятые, они составляют рынок в 120 млн чело-

век с ежегодным доходом на члена семьи от 2000 долл. США и выше [30]. Несмотря на свою сельскую принадлежность, этот рынок выходит за пределы деревни, поскольку жители постоянно выезжают в близлежащие города за покупками. Как правило, к состоятельным сельчанам относятся представители зрелого поколения (более 40 лет). У них взрослые дети, которые либо продолжают дело своего отца, либо уезжают получать хорошее образование в мегаполисы или за рубеж.

Состоятельные сельчане – носители традиций. Они ценят стабильность, консерватизм и простоту. По словам Дираджа Синхи, для них «суть важнее стиля» [62]. Именно поэтому они покупают категории товаров, а не бренды. Так, при выборе продуктовой новинки, например картофельных чипсов, они скорее удовлетворятся индийским безымянным аналогом, нежели сочтут нужным потратить больше и попробовать чипсы Lay's. Основной ориентир для сельчан – это община, в которой они живут. Мнение и советы соседей и родственников имеют для них большее значение, чем реклама по телевидению. Неудивительно, что сетевой маркетинг и такие компании, как Avon и Amway, достигли большого успеха на местном рынке.

БОЛЬШАЯ СВАДЬБА

Жизнь сельских жителей в Индии вращается вокруг семьи, потому крайне важным и торжественным событием становится свадьба. Способность составить удачную пару – завидный навык, а сама свадьба больше напоминает

яркий праздник со множеством мероприятий, процессий и десятками, сотнями или даже тысячами гостей. Такое торжество может растянуться на несколько дней [2].

Индийцы тратят на свадьбы значительные деньги, что определяет колоссальные размеры этой отрасли. В среднем на сватовство и свадьбу ребенка расходуется пятая часть всех средств, накопленных индийцем в течение жизни [73]. По тем же данным, индийский свадебный рынок, ежегодно растущий примерно на 20%, оценивается в 50 млрд долл. США и по своей величине занимает второе место в мире после американского, который равен 70 млрд долл. США. Прогнозируется, что в период с 2017 по 2021 год в стране будет проведено около 60,5 миллиона свадеб [27].

Поскольку в Индии распространена традиция устройства браков и сватовства, этот сегмент рынка играет не меньшую роль, чем сами свадебные мероприятия. Прежде в Индии были очень популярны свадебные ярмарки, во многом напоминающие ярмарки вакансий, когда родители передают организаторам краткий профиль жениха или невесты, а затем встречаются для личного знакомства. Сегодня ввиду проникновения Интернета даже в отдаленные сельские районы многие родители для сватовства и подбора кандидатов для своих детей активно используют специальные сайты.

В основном на рынке организации свадеб доминируют индийские компании, однако в Индию постепенно приходят и зарубежные игроки. Яркий пример – испанская компания ZankYou, которая занимается планированием свадеб: составляет список подарков, создает свадебный сайт, оформляет приглашения, ведет список гостей, готовит план приема, подбирает варианты проведения медового месяца, а также предлагает каталог поставщиков свадебных товаров (фотографов, музыкальных групп, танцоров, астрологов и мастеров мехенди) [73].

По традиции одним из самых важных атрибутов свадьбы считается золото. Как точно от-

мечено в книге Шарада Авастхи «Мы индийцы: богобоязненные, радушные и коррумпированные»¹⁵, «нет золота – нет свадьбы»¹⁶[2]. Страсть к золоту и драгоценностям глубоко укоренилась в индийском менталитете. Рост доходов в деревнях открывает дополнительные возможности для развития этого сегмента рынка. Согласно оценкам, 70% продаж золота в Индии приходится на сельский неорганизованный рынок [77].

Стоит отметить, что в Индии ювелирные изделия, в том числе бриллиантовые, покупаются в течение всего года: во время праздников, сезона свадеб, в качестве подарков ко дню рождения или по другому поводу. Сельские богачи, для которых цена не ограничение, отдают предпочтение дорогим ювелирным изделиям с крупными камнями хорошего качества. За такими покупками едут в близлежащие крупные города к известным ювелирам с надежной репутацией. В то же время в последние годы в Индии растет спрос на повседневные ювелирные украшения с бриллиантами. Молодые семьи, незамужние женщины и молодежь, приобретающие украшения импульсивно, готовы совершать покупки как в обычных магазинах, так и по Интернету [61].

Помимо свадьбы важным поводом для покупки золотых украшений и драгоценных камней становятся многочисленные индийские праздники: Дивали, Холи, Рахи, Вашхи, Навратри и другие. Индийские потребители фаталистичны, глубоко верят в традиции и ритуалы. Неудивительно, что в календаре есть специальные дни, благоприятные для покупки золота, например Акшая Тритья (Akshaya Trithiya) или Дхантерас (Dhanteras), первый день фестивали Дивали. В такие дни вся нация устремляется в магазины, поскольку покупка чего-то ценного станет залогом благополучия для семьи.

¹⁵ Вольный перевод We Indians: God fearing, homely and corrupt (Sharad Awasthi).

¹⁶ Перевод с англ.: No gold – no wedding.

ВСЕ В ДОМ

Ввиду климатических условий и культурных особенностей типичное отношение к уборке и чистоте в Индии отличается от западных стереотипов. Несмотря на мусорные свалки и грязь на улицах и в общественных местах, дома в Индии содержатся в относительном порядке. При этом даже в семьях среднего достатка работу по дому обычно выполняют слуги и горничные. Присутствие горничной – это не атрибут роскоши, а скорее отголосок кастового деления.

Неудивительно, что в Индии, особенно в сельской местности, так плохо развит формат DIY (do-it-yourself, «сделай сам»). На индийском рынке есть магазины DIY, однако их основные пользователи – рабочий персонал (плотники, сантехники и т. д.).

Тем не менее с ростом рынка жилья и улучшением жилищных условий спрос на категории товаров для строительства и ремонта повышается. Как описывает в своей книге Дирадж Синх, прежде индийцы придавали мало значения декоративным предметам и украшению домов. Многие дома в сельской местности оставались неоштукатуренными и неокрашенными. Главное было иметь дом, и намного меньше внимание уделялось тому, чтобы он хорошо выглядел. Внутренняя красота была гораздо важнее, чем внешняя. Однако сегодня ситуация кардинально меняется. Большой популярностью пользуются ландшафтные сады, мраморные полы и современные экстерьеры. Страна переживает бум в индустрии отделочных материалов (таких как плитка, краски и декоративные облицовочные панели для внешней отделки), что, безусловно, служит доказательством изменения в мышлении [62].

Сдвиг заметен и в отношении к товарам длительного пользования. Если для молодежи покупка крупной техники – неотъемлемая часть быта, то для старшего поколения это прежде всего демонстрация статуса.

С учетом числа домашних хозяйств Индия – необычайно привлекательный рынок в сег-

менте бытовой техники. Серьезное узкое место в этом отношении представляет то, что в стране нередко случаются перебои с электроснабжением и только половина домов подключена к водопроводной сети. Тем не менее рост среднего класса и улучшение условий проживания положительно влияют на спрос в данной категории.

Потенциал увеличения спроса определяет также тот факт, что лишь около 50% сельского населения владеют телевизором, 8% – холодильниками и примерно 1% – стиральными машинами [25]. В связи с этим рост данного рынка в сельской местности ежегодно составляет порядка 25% по сравнению с 7–10% в городах [9]. Повышению спроса способствует и государственная программа электрификации. Согласно оценкам, к 2020 году объем индийского рынка потребительских товаров длительного пользования достигнет 20,6 млрд долл. США, а к 2025 году Индия займет в этом сегменте пятое место в мире [18].

Стоит обратить внимание на то, что значительную долю на рынке занимают товары местного производства. С ростом спроса локализация производства, в среднем составляющая 30–40%, увеличивается, что особенно заметно в категории холодильников (75%), стиральных машин (65%) и кондиционеров (40%). В то же время многие производители телевизоров сталкиваются с острой нехваткой отечественных поставщиков компонентов и выражают недовольство низким качеством их изделий. Среди ведущих индийских компаний можно выделить Blue Star, Godrej Group, Onida Electronics, Videocon Industries Limited и Bajaj Electricals [47].

Помимо прочего, Индия становится привлекательным производственным хабом для международных компаний. Запуск инициативы Make in India вызвал новую волну международных инвестиций. О своих инвестиционных планах и готовящейся локализации производства объявили многие международные компании. Например, японская корпорация Panasonic вложила средства в завод по



«СВЕТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»: РОССИЙСКИЙ СВЕТ НА ИНДИЙСКОМ РЫНКЕ

«Индия сейчас – как Россия в начале 2000-х годов: страна переживает бум строительства коммерческой и промышленной недвижимости», – так характеризует динамику местной отрасли Виталий Богданов, вице-президент

по стратегии и развитию компании «Световые Технологии». Действительно, за три года работы на индийском рынке компания достигла впечатляющих результатов. После запуска в 2015 году собственного производства в Бангалоре российскому производителю удалось зарекомендовать себя на индийском рынке современных светотехнических решений, особенно в сегментах коммерческого, дорожного и спортивного освещения. Так, к концу 2017 года на Индию приходился уже 21% от общих продаж компании.

Интерес к индийскому рынку проявился у компании «Световые Технологии» практически с момента ее создания в 1998 году двумя российскими предпринимателями. Вскоре после основания менеджмент компании пополнился двумя соучредителями-индийцами, которых пригласили курировать производство. Тем не менее долгие годы выход на индийский рынок казался преждевременным. Ситуация изменилась в 2010-х годах, когда руководство компании поверило, что мечта может сбыться.

Путь к успеху на индийском рынке оказался тернист. Технические спецификации и предпочтения клиентов здесь отличаются от российских, а в электросетях нередко случаются перепады напряжения, поэтому компания была вынуждена разрабатывать ассортимент продукции для Индии практически с нуля. Непременным условием этого процесса оказалась локализация дизайна и разработки светильников и электронных компонентов. Всего за три года индийское подразделение вывело на рынок 30 семейств продукции и более 50 наименований источников питания и контроллеров систем управления.

Кроме того, компании пришлось выстраивать систему прямых проектных продаж, поскольку в Индии, в отличие от России, нет больших национальных дистрибьюторов и в каждом штате своя специфика. С другой стороны, возможно, именно благодаря гибкости и прямому контакту с заказчиками «Световые Технологии» сумели преуспеть на новом рынке и могут гордиться партнерством с ведущими международными и местными компаниями, которые входят в число их клиентов в Индии.

Уже сейчас производственные мощности в Бангалоре загружены практически на 100%. Компания планирует строительство нового завода, минимум в четыре раза крупнее действующего. Руководство «Световых Технологий» уверено в том, что инвестиции в Индию – это правильный выбор.

Следующий шаг в развитии рынка светотехники – управляемый свет и продукты Smart City и Industry 4.0. «Световые Технологии» и здесь располагают готовыми решениями, которые уже продвигают на индийском рынке. Это системы будущего, которое наступит очень скоро.

Подготовлено на основе интервью с представителем компании.

производству холодильников в Джаджаре, штат Харьяна. Южнокорейская компания Samsung, которая в 1996 году открыла в Индии (в городе Ноида, штат Уттар-Прадеш) первый завод по выпуску смартфонов, холодильников и телевизоров с плоским экраном, объявила о расширении и обновлении мощностей предприятия. Американский производитель Whirlpool и китайская корпорация Haier также планируют расширить свои производства

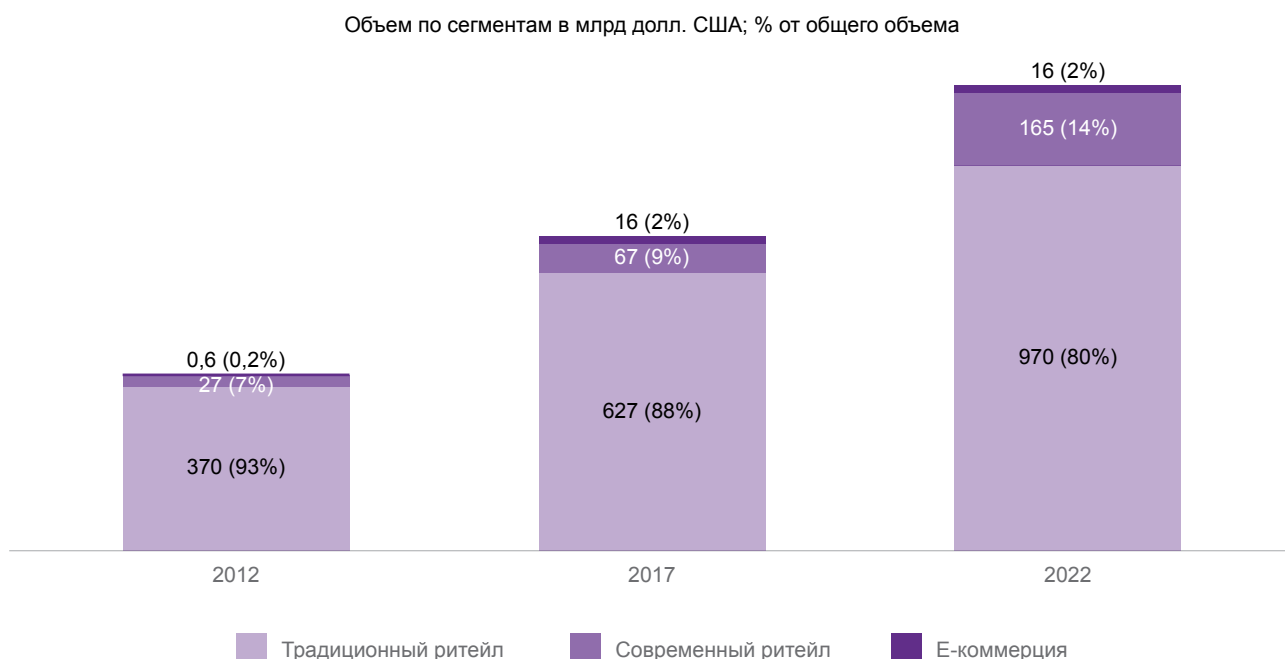
в Индии. После почти 11-летнего перерыва о повторном выходе на индийский рынок и инвестициях в производство объявила французская компания Thomson. Южнокорейская компания LG Electronics India, имеющая производственные подразделения в Ноиде и Пуне, ожидает, что Индия станет одним из ее глобальных производственных центров для обслуживания рынков Южной Азии, Африки и Ближнего Востока.

СТРАНА КИРАН

Индийская деревня, живущая традициями и общинными ценностями, продолжает сохранять исключительную консервативность при совершении покупок. Одно из центральных мест для торговли – базар, где можно потрогать, понюхать и поторговаться. Базары всегда играли в Индии особую роль в торговых и общественных отношениях. За пределами крупных городов основная часть сельской торговли вращается вокруг еженедельного хаата (haat – это мобильный рынок продуктов питания и других предме-

тов первой необходимости, напоминающий ярмарку выходного дня), на который съезжаются жители 10–20 окрестных деревень. Еще одна, более крупная форма торговли – мела (mela), ярмарка, которая может длиться от одного до 45 дней, и где представлен гораздо более широкий ассортимент продуктов, включая потребительские товары длительного пользования, такие как телевизоры. Обычно мела привлекает клиентов как из городских районов, так и из отдаленных деревень [35].

РИСУНОК 7: РИТЕЙЛ В ИНДИИ



Источник: Brand Experts. (2018). India's Fashion & Retail Sector: An Overview [8]

Помимо базаров, образ Индии тесно связан с магазинчиками, которые широко распространены в городах и деревнях, – киранами (kirana). 87% индийского сектора розничной торговли продуктами питания по-прежнему сосредоточено в руках традиционных бакалейщиков. Всего в стране насчитывается порядка 12 млн киран [55]. Если в мегаполисах есть альтернативы в виде современных организованных ритейлеров с их универсальными магазинами и супермаркетами, то в небольших городах и деревнях кираны продолжают оставаться единственным доступным для покупателей вариантом. За крупными покупками сельчане едут в близлежащие города, а в киранах представлены предметы первой необходимости: продукты питания, напитки, товары для здоровья и красоты. Удобное расположение киран (по соседству с домом) определяет стабильное увеличение их доли в абсолютном выражении, даже по мере изменения стиля жизни и увеличения занятости среди женщин, – отчасти оттого, что индийцы все чаще сталкиваются с недостатком времени [52].

Как семейные предприятия, тесно связанные с определенным сообществом, кираны хорошо знакомы с местным спросом и потребительскими привычками и, как правило, предлагают широкий спектр услуг, ориентированных на клиента, например длительные часы работы (до 16 часов в сутки) и бесплатную доставку на дом. Очень важны в деятельности киран личные отношения, благодаря которым владельцы магазинов могут предоставлять знакомым покупателям кредит.

Не желая уступать позиции, кираны под давлением конкуренции со стороны крупных розничных торговых сетей и онлайн-ритейлеров постепенно трансформируются. Так, поскольку размер магазина накладывает ограничения на ассортимент, кираны во многих случаях избирают узкую специализацию и группируются в кластеры, вместе обеспечивая местным покупателям разнообразие товаров, сопоставимое с предложениями супермаркетов.

Кроме того, на рынке представлен ряд технологических фирм, таких как ShopKirana, SnapBizz или Storeking, которые предлагают ИТ-решения, помогающие киранам лучше взаимодействовать с клиентами. Новые технологии позволяют выставлять индивидуальные счета и рассылать СМС-оповещения о рекламных акциях, праздничных распродажах или очень популярной среди местных потребителей услуге доставки на дом, которую можно заказать через мобильные приложения [52].

Кираны также становятся жизненно важным звеном в национальной цепочке дистрибуции. Крупные ритейлеры, например Reliance и Future Group, заключают с ними договоры франчайзинга и используют как точки сбыта в отдаленных деревнях. А компания Amazon India в рамках программы I Have Space вступает с киранами в партнерские отношения, и те за небольшую комиссию выполняют функции пунктов приема и выдачи товаров.

Нуждающиеся

Бедные слои населения остаются самой многочисленной и наиболее сложной в обслуживании группой потребителей в Индии. Основная их часть, около 240 млн человек [30], – это сельские бедняки: мелкие предприниматели, сельскохозяйственные рабочие, ремесленники и крестьяне. В городах к категории нуждающихся относятся неквалифицированные и полуквалифицированные рабочие – «синие воротнички» с уровнем дохода менее 5 долларов в день, нередко недавние мигранты из деревень. Их численность составляет порядка 100 млн человек [30] и постоянно растет. Помимо занятости на стройке и в производстве, бывшие жители деревень служат в офисах и работают в домах более богатых индийцев – ремонтниками, уборщиками, горничными и водителями.

Нередко не имея постоянного дохода, мигранты вынуждены ютиться в городских трущобах. По данным последней переписи населения, в 2011 году в таких условиях проживали примерно 65,5 млн индийцев [89]. Сами трущобы при этом сильно разнятся – от шалашей из картона, наспех сооруженных на улицах городов, до целых районов хаотичной застройки, где бедняки не только живут, но и работают.

Категорию нуждающихся долгое время игнорировали как отдельный рынок. Впервые о ней заговорили в начале 2000-х годов, после выхода в свет нашумевшей книги «Богатство у основания пирамиды» Коимбатура Праха-

лада и Стюарта Арта. Авторы утверждают, что огромный совокупный доход бедных слоев населения свидетельствует об их колоссальном потребительском потенциале [53]. С тех пор глобальные корпорации стали активно работать с сегментом нуждающихся. Сейчас энтузиазм по поводу возможностей у основания пирамиды поутих, но многие компании все же преуспели на этом поприще. Основной залог успеха – принципиально новые подходы к созданию и доставке продукта, а также изменение потребительского поведения путем информирования и обучения [32].

Сегодня рынок у основания пирамиды – это не только товары первой необходимости. Городские трущобы все чаще рассматриваются в контексте спроса на брендовые товары, будь то мыло или скороварка. Желая преодолеть образ выходца из деревни или, как говорят в Индии, «сына земли» (дословный перевод сочетания *son of the soil* [62]), новоявленные мигранты готовы экономить на еде и тратить на «статусные вещи». Распространенность мобильных телефонов, телевизоров и компьютеров в городских трущобах уже превышает средние показатели по стране [79]. Социальный опыт, приобретенный в богатых домах и офисах, также стимулирует потребительский спрос городской бедноты, которая, помимо прочего, находится под сильным влиянием телевизионной рекламы и более склонна к спонтанным покупкам, чем жители деревень с аналогичным размером дохода.

«МИКРОПОДХОДЫ»

Сегмент нуждающихся можно охарактеризовать как большой рынок маленьких потребностей. Низкая платежеспособность не означает отсутствие спроса – скорее, это спрос на нестандартные предложения. Недаром Рама Бижапуркар, одна из самых уважаемых экспертов по потребительской экономике Индии,

утверждает, что сегодня индийцы как никогда полны оптимизма, однако не многие компании знают, как их обслуживать [6].

Одним из успешных подходов оказалась практика продажи товаров в упаковке для разового

применения. Как индийские, так и международные компании успешно используют стратегию «одноразового пакетика», будь то шампунь, стиральный порошок, лекарство, снэк или лапша быстрого приготовления. В условиях отсутствия холодильников и мест для хранения разовая упаковка также снижает риск порчи продуктов. Нуждающиеся, которые живут в деревнях, отличаются большой консервативностью и предпочитают традиционные индийские марки. Чтобы привлечь их внимание к новой категории продукции, западные фирмы часто совмещают небольшие размеры с полезными для здоровья свойствами. Так, в ответ на обеспокоенность бедных индийцев, боящихся потерять работу из-за проблем со здоровьем, компания Pepsico вывела на рынок 4 центовые снеки с высоким содержанием железа и глюкозный напиток за 10 центов [13].

Работа на «микроуровне» также помогает компаниям преодолеть трудности дистрибуции в сельской местности, или то, что принято называть «последней милей». Ярким примером служит проект Shakti, запущенный компанией Unilever, которая задействовала сельских женщин, сделав их основными агентами по продажам в деревнях. Женщины – индивидуальные

предприниматели получают официальный статус Shakti Ammas, а компания организует для них тренинги и предоставляет маркетинговую помощь. Таким образом, проект не только обеспечивает увеличение объемов потребления в деревнях, но и способствует развитию предпринимательства и росту доходов. По состоянию на 2010 год в проекте Shakti было задействовано более 72 000 микропредпринимательниц [34].

Неудивительно также, что в Индии, где лишь 70% населения имеют счет в банке, большое распространение получила практика микрофинансирования. Ограниченные в доступе к традиционным банковским продуктам, индийские нуждающиеся, особенно в сельской местности, используют микрокредиты для финансирования своей предпринимательской деятельности. Основная особенность индийского рынка – существование групп взаимопомощи, в которые люди (как правило, женщины) объединяются для получения коллективного займа в микрофинансовой организации. Ставки регулируются законодательством и не превышают 30%. Уровень возврата займов среди женщин составляет 99,6% [15].

ИННОВАЦИИ В СТИЛЕ «ДЖУГААД»

Известно, что наличие потребностей при ограниченных ресурсах заставляет людей импровизировать и проявлять изобретательность. Особенно это заметно в Индии. Бедность и социальная незащищенность сделали смекалку национальной чертой индийцев. Использование стиральной машины для взбивания масла или создание холодильника из глины – вот лишь пара из многочисленных примеров индийской предприимчивости. У самих индийцев для этого есть специальный термин – «джугаад» (jugaad), который с хинди приблизительно переводится как «ловкое решение, возникшее благодаря находчивости и изобретательности» [57].

Несмотря на то что «джугаад» зародился в индийской деревне, сегодня этим принципом руководствуются местные и международные

компании, ведь способность создавать доступные и незамысловатые решения приобрела первостепенное значение при работе на развивающихся рынках. Подход «джугаад», известный также как «экономные/бережливые инновации», подразумевает снижение сложности и стоимости товара, а также затрат на его производство. Как правило, такие инновации охватывают более технологичные продукты массового производства и реализуются за счет устранения несущественных функций. При этом продукт, который в случае поломки нельзя починить, теряет свою привлекательность и репутацию.

В сегменте, ориентированном на бедные слои населения, встречается особенно много примеров решений в стиле «экономных инноваций». Индийская группа Godrej разработала

холодильник ChotuKool, который состоит всего из 20 комплектующих, лишен второстепенных функций и оснащен встроенной батареей. Эти изменения делают его доступным для масс и адаптированным к перебоям с энергообеспечением в стране.

Дефицит и дороговизна электроэнергии также обусловили появление в Индии обширного сегмента альтернативных энергетических решений. Компания SELCO India с 1995 года предлагает малообеспеченным домохозяйствам солнечные панели, водонагреватели и источники света. Вложив немало сил в популяризацию преимуществ солнечной энергии среди жителей общин, компания, помимо прочего, революционизировала схему финансирования покупок, сделав ставку на коллективные заявки и содействие в получении банковского кредита. По сути, SELCO представляет солнечную энергию как услугу, а не продукт. Западные многонациональные компании также

активно экспериментируют с инновационными решениями для удовлетворения местного спроса. Бездымная печь от компании Philips и кулер от Coca-Cola, работающий на солнечной батарее, – примеры инноваций в стиле «джугаад».

Но наибольший эффект дают все же не столько продуктовые инновации, сколько уникальные бизнес-решения. Возможно, именно это объясняет провал ультрадешевой машины Tata Nano от индийского производителя Tata Motors. На момент запуска в 2008 году машина стоимостью 2600 долл. США казалась поистине прорывной инновацией. Однако индийцы так и не пересели на «народный» автомобиль: для беднейших слоев населения Tata Nano оказалась неоправданно дорогой, чтобы прийти на смену скутеру, а более финансово устойчивые граждане отдали предпочтение малолитражным моделям Suzuki или Hyundai [93].

Перспективы

Ориентация на рынок или на возможность – частая дилемма, с которой сталкиваются компании в процессе выбора стран для международной экспансии. Если в первом случае они реагируют на уже сложившийся рынок с понятными правилами игры и подготовленным потребителем, то во втором случае приходится работать на перспективу, делая ставку на потенциал, которому только суждено раскрыться. У каждого подхода есть и обратная сторона. Оформи́вшийся рынок часто подразумевает высокую степень конкуренции и малое число незаполненных ниш. На этом фоне выбор рынка на перспективу дает преимущества «первопроходца», позволяя завоевать лояльность потребителя и выстроить отношения с заинтересованными сторонами. В результате по мере развития рынка компания войдет в число тех, кому удастся в полной мере воспользоваться открывшимися

возможностями. Основной вопрос, касающийся стран в этой категории, заключается в выборе момента, когда стоит сделать шаг в их сторону, особенно с учетом высокой степени неопределенности и рисков, существующей на первоначальном этапе. Сегодня Индия – это по всем признакам рынок на перспективу, и, несмотря на то, что выходить на него решаются немногие, потребность в его понимании необходима.

Привлекательность Индии неоспорима: большая, молодая и растущая, она обладает динамичным потребительским рынком. В то же время перед ней стоят как зародившиеся в прошлом, так и новые вызовы. Большая численность населения, с одной стороны, представляет собой несомненный ресурс, а с другой – вызывает множество социальных и



экономических вопросов, таких как обеспечение равного доступа к здравоохранению и образованию, преодоление бедности и неравенства, улучшение условий жизни и экологической среды. Остаются неразрешенными и вопросы безопасности женщин, находящие регулярное отражение в СМИ, а также проблемы полноценной интеграции женщин в экономику и рынок труда. Многообразие и разнородность индийского общества, к сожалению, означают этнические и религиозные конфликты, которые вспыхивают как на внутренних территориях, так и с соседними государствами. А чтобы индийская молодежь – главный источник рыночного потенциала – стала демографическим дивидендом, ее еще необходимо обеспечить рабочими местами.

Тем не менее у Индии есть шанс превратить свои недостатки в достоинства. Серьезным стимулом служит экономический рост, затрагивающий разные слои населения и побуждающий их к действию. Именно это понимание подтолкнуло правительство к запуску масштабных реформ и программ, начиная с инициативы по очищению реки Ганг и заканчивая открытием Индии для международных инвестиций и превращением страны в крупнейший производственный хаб.

Параллельно с государственными инициативами, идущими «сверху вниз», движущей силой экономического роста Индии становится формирующийся под его воздействием новый индийский потребитель. Уже сейчас мы наблюдаем колоссальную трансформацию, которая охватывает различные аспекты жизни индийского общества и оказывает непосредственное воздействие на ценности, желания и потребительское поведение индийцев. Процессы урбанизации, увеличение среднего класса, развитие цифровой среды, изменение жизненного уклада и настроений влияют на то, как выглядит и чем живет сегодня индийский потребитель.

При этом потребительский рынок Индии отличается высокой диверсификацией, наличием множества языков, традиций, правил и норм, в связи с чем может быть признан сегментирован. Одной из наиболее очевидных и

привлекательных категорий, традиционно попадающей в поле зрения компаний, является городской средний класс. И действительно, этот сегмент наиболее платежеспособен и доступен, он постоянно расширяет свои потребности и уделяет все больше внимания качеству жизни. Вместе с тем наибольшим потенциалом роста обладает сегмент индийской молодежи, так называемых «молодых специалистов». Выросшие в условиях успеха и свободные по духу, они жаждут новых покупок и впечатлений. Нельзя упускать из виду и еще один значительный, хотя и высоко диверсифицированный сегмент – состоятельных сельчан, которые в последние годы также демонстрируют рост доходов. Оставаясь хранителями индийских традиций и ценностей, эта группа выступает в роли основного потребителя таких продуктов, как золото, ювелирные изделия и товары для дома. Наряду с молодежью сельские потребители становятся все более заметным звеном в отрасли онлайн-коммерции. Пока наиболее сложным для работы остается огромный пласт нуждающихся, но, как показывает опыт компаний, инновационные решения помогают достичь успеха даже на этом непростом рынке.

Современные высокие технологии в сочетании с индийской находчивостью и предприимчивостью в стиле «джугаад» – вот то, что позволит преодолеть трудности работы на индийском рынке, в частности связанные с отсталостью инфраструктуры. Индия – это страна, полная жизни и энергии, у нее свой, особый путь развития. Минував этап индустриализации, она сразу перешла к экономике знаний, и успех местных компаний в высокотехнологичных отраслях служит подтверждением высокого потенциала страны, а также дает надежды на превращение Индии в один из ведущих экономических центров и потребительских рынков мира. Скорость перехода от потенциального к реальному рынку будет зависеть от скорости и эффективности реформ и процессов улучшения среды для международного бизнеса. Четыре года активных действий свидетельствуют о том, что правительство привержено работе в этом направлении. Тем не менее лишь время покажет, останется Индия страной вечного потенциала или сумеет им воспользоваться.

Библиография

1. A.T. Kearney. (2017). The Age of Focus. The 2017 Global Retail Development Index. By Rajat Mukherjee and Yana Petrova (<https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article?/a/the-age-of-focus-2017-full-study>).
2. Awasthi, Sharad. We Indians: God Fearing, Homely & Corrupt, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
3. BBC. (2017). Is India's middle class actually poor? By Soutik Biswas (<http://www.bbc.com/news/world-asia-india-41264072>).
4. BBC. (2017). What is India's caste system? (<https://www.bbc.com/news/world-asia-india-35650616>).
5. BCG (The Boston Consulting Group). (2017). The New Indian: The Many Facets of a Changing Consumer. By Abheek Singhi, Nimisha Jain, and Kanika Sanghi (<https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-globalization-new-indian-changing-consumer.aspx>).
6. Bijapurkar, Rama. (2015). The consumer is ready; are companies? (<http://www.ramabijapurkar.com/consumer-trends/244-the-consumer-is-ready-are-companies>).
7. Bloomberg. (2018). After Losing China, Jeff Bezos Really Wants to Win in India. By Saritha Rai (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-05/after-losing-china-jeff-bezos-really-wants-to-win-in-india>).
8. Brand Experts. (2018). India's Fashion & Retail Sector: An Overview. By Arvind Singhal (<https://www.brand-experts.com/brand-expansion/india-fashion-retail>).
9. Business Standard. (2013). White goods: Switching on in rural India. By Arti Sharma (http://www.business-standard.com/article/beyond-business/white-goods-switching-on-in-rural-india-104040301070_1.html).
10. CIA. The World Factbook. (2018). Country Comparison to the World (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html>).
11. CIA. The World Factbook. India. (2018) (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>).
12. CNBC. (2018). What is Japan's secret? Women and technology. By Paul A. Laudicina, AT Kearney (<https://www.cnbc.com/2018/02/09/what-is-japans-secret-women-and-technology.html>).
13. CNBC. (2012). Global Firms Woo India's \$50 Billion Slumdog Consumers. By Neerja Pawha Jetley (<https://www.cnbc.com/id/44268464>).
14. Credit Suisse Group AG Research Institute. (2018). Emerging Consumer Survey 2018 (<http://publications.credit-suisse.com/index.cfm/publikationen-shop/research-institute/emerging-consumer-survey-2018-en>).
15. Dayal-Gulati, A., Jain, D. Winning Strategies for the Indian Market, Northwestern

University Press, 2010.

16. DESIblitz. Impact of Bollywood on Indian Culture. By Arjun Mandaiker (<https://www.desiblitz.com/content/impact-bollywood-indian-culture>).
17. DNA India. (2016). PM Modi attacks Indira Gandhi's 'garibi hatao' slogan, says the call failed (<http://www.dnaindia.com/india/report-pm-modi-attacks-indira-gandhi-s-garibi-hatao-slogan-says-the-call-failed-2219201>).
18. Electronics Bazaar Magazine. (2016). White goods market has been growing but remains underpenetrated. By EB Bureau (<http://www.electronicb2b.com/industry-buzz/white-goods-market-growing-remains-underpenetrated>).
19. Entrepreneur Media. India. (2017). Why are Quick-service Restaurants Becoming so Popular in India Now. By Aayush Agrawal (<https://www.entrepreneur.com/article/298854>).
20. Entrepreneur Media. India. (2016). Decoding the Millennial Consumers in India. By Arpit Sinha (<https://www.entrepreneur.com/article/286041>).
21. ETBrandEquity.com. (2018). India's cosmetics market to grow by 25% to \$20 billion by 2025 (<https://brandequity.economictimes.indiatimes.com/news/business-of-brands/indias-cosmetics-market-to-grow-by-25-to-20-billion-by-2025/62845033>).
22. Expert Online. (2011). Рост города или упадок деревни? Автор: Елена Кончева (<http://expert.ru/2011/10/7/rost-goroda-ili-upadok-derevni>).
23. EY. (2017). India's growth paradigm. How markets beyond metros have transformed ([https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-indias-growth-paradigm/\\$FILE/ey-indias-growth-paradigm.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-indias-growth-paradigm/$FILE/ey-indias-growth-paradigm.pdf)).
24. EY. (2017). Vision for School Education 3.0. A Discussion Paper ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-vision-for-school-education-3.0/\\$FILE/EY-vision-for-school-education-3.0.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-vision-for-school-education-3.0/$FILE/EY-vision-for-school-education-3.0.pdf)).
25. EY. (2015). Study on Indian electronics and consumer durables segment (<http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-study-on-indian-electronics-and-consumer-durables/%24FILE/EY-study-on-indian-electronics- and-consumer-durables.pdf>).
26. Financial Times. (2018). Walmart shifts global strategy to battle Amazon. By Anna Nicolaou, James Fontanella- Khan, Kiran Stacey (<https://www.ft.com/content/48bc9928-5540-11e8-b3ee-41e0209208ec>).
27. Forbes India. (2017). Matrimony.com: A market leader in online matchmaking. By Anshul Dhamija (<http://www.forbesindia.com/article/work-in-progress/matrimony.com-a-market-leader-in-online-matchmaking/48763/1>).
28. Forbes. (2015). Amit Agarwal Leads Amazon India As Online Retail Is Taking Off. By Saritha Rai (<https://www.forbes.com/sites/saritharai/2015/06/04/primed-for-battle>).
29. Global Journal of Finance and Management. (2014). Product Placement in Movies: The Bollywood Experience Bimaldeep Kaur (https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n1_09.pdf).
30. Goldman Sachs. (2016). India Consumer Close-up. By Joshua Lu, AnitaYiu, Aditya Soman (<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/macroeconomic-insights-folder/rise-of-the-india-consumer/report.pdf>).
31. Govind, Deepti. (2017). India consumer confidence hit ten-year high despite demonetisation: Nielsen survey (https://www.livemint.com/Consumer/1sXwgWjrjqAhjqppq6tzePL/India-consumer-confidence-hit-tenyear-high- despite-demoneti.html?utm_source=scroll&utm_medium=referral&utm_campaign=scroll).

32. Harvard Business Review. (2014). Profits at the Bottom of the Pyramid. By Erik Simanis and Duncan Duke (<https://hbr.org/2014/10/profits-at-the-bottom-of-the-pyramid>).
33. Hays, J. (2015). Families and gender roles in India (http://factsanddetails.com/india/People_and_Life/sub7_3d/entry-4174.html).
34. Hindustan Unilever Limited. (2017). Enhancing livelihoods through Project Shakti (<https://www.hul.co.in/sustainable-living/case-studies/enhancing-livelihoods-through-project-shakti.html>).
35. Hiscock, Geoff. India's Store Wars: Retail Revolution and the Battle for the Next 500 Million Shoppers, Wiley, 2008.
36. Hospitality Review. (2014). "Namastey London": Bollywood Movies and Their Impact on how Indians Perceive European Destinations. By Bharath M. Josiam, Daniel Spears, Kirti Dutta, Sanjukta A. Pookulangara, Tammy L. Kinley (<http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1549&context=hospitalityreview>).
37. IBS Center for Management Research. India. (2004). KFC's Entry in India (<http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Ethics/Business%20Ethics%20-%20KFC%20in%20India%20-%20Ethical.htm>).
38. India Brand Equity Foundation (IBEF). (2018). Indian Retail Industry Analysis (<https://www.ibef.org/industry/indian-retail-industry-analysis-presentation>).
39. India Brand Equity Foundation (IBEF). (2018). Fact sheet on foreign direct investment (FDI) (https://www.ibef.org/download/FDI_FactSheet_21February2018.pdf).
40. India Brand Equity Foundation (IBEF). (2017). Medical tourism on the rise in India (<https://www.ibef.org/news/medical-tourism-on-the-rise-in-india>).
41. IndiaRetailing.com. (2018). Business of fashion (<https://www.indiaretailing.com/category/fashion>).
42. IndiaRetailing.com. (2017). Year-End: The finest shopping centres in India. By IMAGES Retail Bureau (<https://www.indiaretailing.com/2017/12/28/shopping-centre/year-ender-finest-shopping-centres-india>).
43. Interfax. (2018). Walmart приобретает 77% индийской Flipkart за \$16 млрд (<http://www.interfax.ru/business/611994>).
44. International Monetary Fund (IMF). (2017). World Economic Outlook October 2017 (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>).
45. KPMG. (2015). Market Entry Strategy in India. By Giovanni Colucci (<https://www.confindustriabergamo.it/aree-di-interesse/internazionalizzazione/documenti/kpmg-india-strategy-presentation>).
46. Mall, Damodar. Super Marketwala: Secrets to Winning Consumer India, Random House India, 2014.
47. MapsofIndia.com. (2015). Top Consumer durables brands in India (<https://business.mapsofindia.com/top-brands-india/consumer-durables.html>).
48. MBA Rendezvous. (2018). KFC story in India, Kentucky Fried Chicken (KFC) (<https://www.mbarendezvous.com/general-awareness/kfc-story-in-india>).
49. McKinsey & Company. (2009). Think regionally, act locally: Four steps to reaching the Asian consumer. By Todd Guild (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/think-regionally-act-locally-four-steps-to-reaching-the-asian-consumer>).
50. McKinsey & Company. (2006). «Вестник McKinsey». Китай и Индия: чья модель роста

лучше? (<http://vestnikmckinsey.ru/government/kitaj-i-indiya-ch-ya-model-rosta-luchshe>).

51. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2018). Indian horeca - are investor betting on start up to scale up (<https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2018/02/20/india-horeca-sector>).
52. PlanetRetail RNG. (2018). FMCG Brands Must Leverage India's Kiranas as a Key Route to Consumers (<https://www.planetretailrng.com/insights/fmcg-brands-must-leverage-indias-kiranas-key-route-consumers>).
53. Prahalad, C. K., Hart, Stuart L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing, 2004.
54. PWC. (2014). Evolution of e-commerce in India. Creating the bricks behind the clicks. ASSOCHAM (<https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2014/evolution-of-e-commerce-in-india.pdf>).
55. Quartz India. (2018). India's mom-and-pop stores are finally ready to embrace technology. By Suneera Tandon (<https://qz.com/1254145/indias-kirana-stores-are-finally-ready-to-embrace-technology>).
56. Quartz India. (2014). It just doesn't add up – why do Indians buy so much self-tanner? By Diksha Madhok (<https://qz.com/242311/it-just-doesnt-add-up-why-do-indians-buy-so-much-self-tanning-products>).
57. Radjou, N., Prabhu, J., Ahuja, S. Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, Jossey-Bass, 2012.
58. Randstad company. (2017). Randstad Workmonitor 2017 (<https://www.randstad.com/workforce-insights/randstad-workmonitor/#2017>).
59. Relocate Global. (2017). Why families in India are choosing private schools (<https://www.relocatemagazine.com/news/why-families-in-india-are-choosing-private-schools>).
60. Republic, онлайн-журнал. (2016). Женщина должна работать. Как в Индии пытаются сломать традицию. Автор: Ира Соломонова (<https://republic.ru/posts/74150>).
61. Rough and Polished. (2018). Бриллиантовые украшения и индийский потребитель. Автор: Аруна Гаитонде (<http://www.rough-polished.com/ru/analytics/109499.html>).
62. Sinha, Dheeraj. Consumer India: Inside the Indian Mind and Wallet, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011.
63. The Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG). (2017). Women's Economic Participation in Indonesia. A study of gender inequality in employment, entrepreneurship, and key enablers for change. By AIPEG, the Australian Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT) and Monash University's Centre for Development Economics and Sustainability (CDES) (<https://www.monash.edu/business/cdes/research/publications/publications2/Womens-economic-participation-in-Indonesia-June-2017.pdf>).
64. The Economic Times (Times of India). (2010). India's important piece of puzzle: Metro Cash & Carry. By Sarah Jacob (<https://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/indias-important-piece-of-puzzle-metro-cash-carry/articleshow/5709781.cms>).
65. The Economic Times (Times of India). (2017). How the Hindi film industry has found both fans and revenues in foreign shores. By Aekta Kapoor (<https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/how-the-hindi-film-industry-has-found-both-fans-and-revenues-in-foreign-shores/articleshow/57600192.cms>).

66. The Economic Times (Times of India). (2017). Indian cosmetics industry to touch \$35 billion by 2035: Survey (<https://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/fashion/-/cosmetics/-jewellery/indian-cosmetics-industry-to-touch-35-billion-by-2035-survey/articleshow/61338171.cms>).
67. The Economic Times (Times of India). (2017). India's organised retail market presents a whopping \$75 billion opportunity for retailers. By Sobia Khan (<https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/indias-organised-retail-market-presents-a-whopping-75-billion-opportunity-for-retailers/articleshow/57373975.cms>).
68. The Economic Times (Times of India). (2017). Led by Chinese, nearly 600 companies line up \$85 billion investments in India. By Ruchika Chitravanshi (<https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/finance/led-by-chinese-nearly-600-companies-line-up-85-billion-investments-in-india/articleshow/61093929.cms>).
69. The Economic Times (Times of India). (2017). Over 50 global retailers to enter India in 6 months, likely to open about 3,000 stores. By Sagar Malviya (<https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/over-50-global-retailers-to-enter-india-in-6-months-likely-to-open-about-3000-stores/articleshow/59209775.cms>).
70. The Economic Times (Times of India). (2016). Bengaluru fifth most preferred destination by MNCs for tech and innovation centres. By Anirban Sen (<https://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/bengaluru-fifth-most-preferred-destination-by-mnacs-for-tech-and-innovation-centres/articleshow/52562572.cms>).
71. The Economist. (2015). Special report. India. Modi's many tasks (http://www.economist.com/sites/default/files/20150523_india.pdf).
72. The Hindu Business Line. (2016). "Attrition is a major problem for all BPOs". By Te Raja Simhan (<https://www.thehindubusinessline.com/info-tech/attrition-is-a-major-problem-for-all-bpos/article9026856.ece>).
73. The Hindu Business Line. (2017). Big fat Indian wedding market has foreign 'suitor' Zankyou lining up. By Virendra Pandit (<https://www.thehindubusinessline.com/news/national/big-fat-indian-wedding-market-has-foreign-suitor-zankyou-lining-up/article9622383.ece>).
74. The Hindu Business Line. (2017). Metro Cash & Carry plans to increase stores to 50 by 2020 (<https://www.thehindubusinessline.com/companies/metro-cash-amp-carry-plans-to-increase-stores-to-50-by-2020/article9726160.ece>).
75. The Hindu Business Line. (2016). KFC has 'healthy' competition: GBC to open 90 outlets by end-2017. By Virendra Pandit (<https://www.thehindubusinessline.com/companies/kfc-has-healthy-competition-gbc-to-open-90-outlets-by-end2017/article8764202.ece>).
76. The Indian Express [P] Ltd. (2003). Room For A Case (<https://www.financialexpress.com/archive/room-for-a-case/92931>).
77. The Market Mogul. (2017). The Economics of Diwali. By Aashay Verma (<https://themarketmogul.com/diwali-economics-indian-festival-lights>).
78. The National. (2014). Indians faced with overcrowded public hospitals turn to private clinics. By Rebecca Bundhun (<https://www.thenational.ae/business/indians-faced-with-overcrowded-public-hospitals-turn-to-private-clinics-1.234821>).
79. The VCCircle Network. (2013). Indian slums: Hotbeds of aspirational consumption. By Ritika Mankar Mukherjee (<https://www.vccircle.com/indian-slums-hotbeds-aspirational-consumption>).
80. The VCCircle Network. (2016). India's education market to nearly double to \$180 bn by 2020. By Joseph Rai (<https://www.vccircle.com/indias-education-market-nearly-double-180-bn-2020-1>).

81. The Wire. (2018). More Than Half of India Rejects Government Medical Care. By Anoo Bhuyan (<https://thewire.in/health/half-india-rejects-government-medical-care>).
82. Time. (2013). Millennials: The Me Me Me Generation. By Joel Stein (<http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>).
83. UNFPA Indonesia. (2015). Women and Girls in Indonesia: Progress and Challenges (<https://indonesia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Women%20and%20Girls%20in%20Indonesia.pdf>).
84. United Nations Industrial Development Organization. (2017). National report on e-commerce development in India (https://www.unido.org/sites/default/files/2017-10/WP_15_2017_.pdf).
85. United Nations. (2015). UN projects world population to reach 8.5 billion by 2030, driven by growth in developing countries (<https://news.un.org/en/story/2015/07/505352-un-projects-world-population-reach-85-billion-2030-driven-growth-developing>).
86. Worldatlas.com. Countries With The Largest Muslim Populations (<https://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-largest-muslim-populations.html>).
87. World Bank Group. (2017). Labor force participation rate, female (% of female population ages 15+) (modeled ILO estimate). India (<https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?locations=IN>).
88. World Bank Group. (2016). World Development Indicators. India (<https://data.worldbank.org/?locations=IN-1W>).
89. World Bank Group. (2015). Indian Cities Can Take More Advantage of Urbanization for Economic Growth (<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/09/24/indian-cities-can-take-more-advantage-urbanization-for-economic-growth>).
90. YourStory Media. (2017). 10 reasons why the world is in awe of India's mobile economy (<https://yourstory.com/2017/11/10-reasons-world-awe-indias-mobile-economy>).
91. Агентство «АвиаПорт». (2017). Быстрее всего спрос на авиаперевозки растет в Индии и Китае (<https://www.aviaport.ru/digest/2017/06/28/459417.html>).
92. Нилекани, Н. Образ новой Индии: Эволюция преобразующих идей / Нандан Нилекани; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицерз, 2010. – 508 с. – (Серия «Сколково»).
93. РИА Новости. (2011). Индийский автомобиль Tata Nano так и не стал «народным» – эксперты. Автор: Евгений Безека (<https://ria.ru/markets/20110812/416432207.html>).





THERE IS ALWAYS AN EMERGING MARKET

RESEARCH ENRICHED | EXPERIENCE BASED

Институт исследований быстроразвивающихся рынков SKOLKOVO (IEMS) был основан в Московской школе управления SKOLKOVO в 2008 году с миссией развивать знания и представления о природе социально-экономических процессов, происходящих на развивающихся рынках, чтобы помочь бизнесменам и политикам реализовывать более успешные стратегии в новых экономиках по всему миру. Идея института была предложена социальным предпринимателем и филантропом Рубеном Вардьяном, твёрдо верящим в огромную роль развивающихся рынков в глобальной экономике.

С момента создания IEMS получал поддержку глобальной консалтинговой компании EY. Под стратегическим руководством Карла Йоханссона IEMS превратился в международную сеть, объединяющую также исследовательские команды в Гонконгском университете науки и технологий (HKUST) и Индийской школе бизнеса в Хайдарабаде (ISB).

Следуя своей миссии, Институт исследований быстроразвивающихся рынков SKOLKOVO за 10 лет выпустил более 80 исследовательских отчетов, опубликовал книгу, получившую престижную премию и внёс свой вклад в экспертные обсуждения на крупнейших международных экономических форумах. Успех IEMS был во многом определён сотрудничеством с такими партнёрами, как Unilever, RVVZ Foundation, Всемирный фонд дикой природы (WWF), Исследовательский институт «Диалог цивилизаций», BRICS Business Magazine и другими.



Алексей КАЛИНИН

Академический директор
Alexey_Kalinin@skolkovo.ru



Светлана ПРОСВИРКИНА

Управляющий директор
Svetlana_Prosvirkina@skolkovo.ru

Опираясь на команду ведущих исследователей и глобальную сеть экспертов из бизнеса, консалтинга и академической сферы, IEMS продолжает развивать свои магистральные исследовательские направления: глобальная экономика, международные стратегии, устойчивое развитие и цифровая трансформация.

НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ



Лидия КУЛИК, к.и.н.
Руководитель направления
по исследованиям Индии
india@skolkovo.ru



Гаухар НУРГАЛИЕВА
Руководитель лаборатории
евразийских исследований
eurasia@skolkovo.ru



Олег РЕМЫГА
Руководитель
направления Китая
china@skolkovo.ru



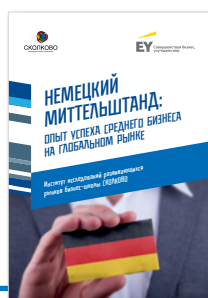
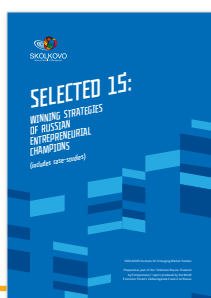
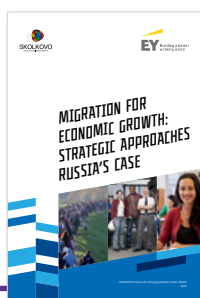
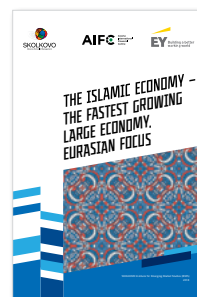
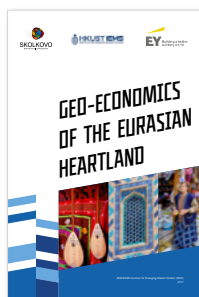
Екатерина МОЛЧАНОВА
Руководитель направления
глобальных стратегий
globalstrategy@skolkovo.ru

ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

- Крупнейшие реформы и рыночные преобразования в Индии, Китае, России, Центральной Азии и на Кавказе
- Глобальная экспансия в странах с развивающейся экономикой
- Возможности для бизнеса в точках роста

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Интернационализация фирм среднего размера
- Стратегии завоевания глобальной ниши
- От развивающихся рынков - развивающимся рынкам: стратегии интернационализации



НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ



Наталья ЗАЙЦЕВА
Руководитель Центра
устойчивого развития
sustainability@skolkovo.ru



Владимир КОРОВКИН
Руководитель направления
«Инновации и цифровые
технологии»
digital@skolkovo.ru

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

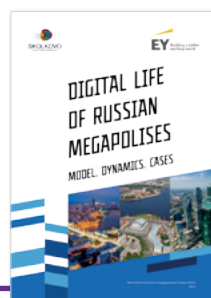
- Бизнес-стратегии, направленные на достижение Целей устойчивого развития ООН
- Ответственное потребление
- Устойчивые цепочки поставок и поставок

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

- Цифровая трансформация среды обитания, бизнес-моделей и поведения потребителей
- Развитие инноваций в странах с развивающейся экономикой, импорт и экспорт инноваций в такие страны
- Менеджмент, руководство и политика в эпоху цифровых технологий



IN COOPERATION
WITH



Московская школа управления СКОЛКОВО

Московская школа управления СКОЛКОВО – крупнейшая частная бизнес-школа в России, основанная в 2006 году группой российских предпринимателей – основателями крупных компаний, меценатами, представляющими основные отрасли российской экономики, с целью способствовать интеграции России в мировую экономику. СКОЛКОВО готовит этических и ответственных лидеров, которые смогут преуспеть в быстро меняющейся мультикультурной и технологически развитой среде.

Бизнес-школа СКОЛКОВО предлагает широкий спектр образовательных программ,

включая международные программы MBA и Executive MBA, корпоративные программы, специализированные программы для стартапов и малого и среднего бизнеса, а также открытые программы, поддерживающие непрерывное обучение.

Как открытая и независимая коммуникационная платформа СКОЛКОВО объединяет бизнес, академические круги, правительство и некоммерческие организации для непрерывного многостороннего диалога по наиболее актуальным вопросам повестки будущего устойчивого развития.

Награды



**Executive Education
Ranking 2020**

№1 в Восточной Европе по качеству корпоративных программ в рейтинге Financial Times 2020



Excellence
in Practice
GOLD 2020

Проекты СКОЛКОВО получили золотую и бронзовую награды конкурса EFMD Excellence in Practice 2020

Аккредитация и партнеры





Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО (SKOLKOVO IEMS) был основан в 2008 году филантропом и импакт-инвестором Рубеном Варданием, дальновидным и твёрдо верящим в будущую роль развивающихся рынков в мировой экономике. В том же году EY стала стратегическим партнером IEMS. Под стратегическим руководством Карла Йоханссона IEMS превратился в международную сеть, объединяющую также исследовательские группы из Гонконгского университета науки и технологий и Индийской школы бизнеса в Хайдарабаде.

Исследовательская миссия IEMS состоит в том, чтобы обеспечить руководителей компаний и политиков информацией, которая поможет принимать более обоснованные стратегические решения на развивающихся рынках. IEMS проводит прикладные исследования и предлагает консультационные услуги в сфере стратегических тем мировой экономики, глобальных стратегий, устойчивого развития, цифровой трансформации и инноваций.



Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО (SKOLKOVO IEMS)

Ул. Новая, 100, деревня Сколково,
Одинцовский район, Московская область, Россия, 143025
+74955393003 | iems@skolkovo.ru | www.iems.skolkovo.ru



**Институт исследований развивающихся рынков
Гонконгского университета науки и технологии (HKUST IEMS)**

Здание Ло Ка Чунг, кампус Ли Шай Ки
Гонконгский университет науки и технологий, Клир-Уотер-Бей, Коулун, Гонконг
+85234692215 | iems@ust.hk | www.iems.ust.hk



Институт исследований развивающихся рынков Индийской школы бизнеса (ISB IEMS)

АС-3, уровень 1, Индийская школа бизнеса
Гачибоули, Хайдарабад 500 111 Индия
+914023187027 | iems@isb.edu | www.isb.edu/iems

Ул. Новая, 100, деревня Сколково, Одинцовский район,
Московская область, Россия, 143025

Тел: +7 (495) 539 3003

Факс: +7 (495) 994 4668

Эл. почта: iems@skolkovo.ru

Веб-сайт: www.skolkovo.ru