

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
Ю.А. Шумилова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

**СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ НА  
РЫНКЕ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ УЗБЕКИСТАНА**

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнил работу  
студент 2 курса  
очной формы обучения

Гофуров Руслан Алишерович

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

Симонова Людмила Михайловна

Рецензент  
д-р экон. наук, доцент  
профессор кафедры  
экономики и финансов  
ТюмГУ

Киселица Елена Петровна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ	9
1.1. ТАБАЧНЫЙ ПРОДУКТ: ФЕНОМЕН ЗАВИСИМОСТИ.....	9
1.2. ЭЛЕКТРОННЫЕ СИГАРЕТЫ: ХАРАКТЕРИСТИКА И ТЕНДЕНЦИИ.....	11
1.3 БЕЗДЫМНЫЙ ПРОДУКТ IQOS.....	13
1.4 МАРКЕТИНГ СИГАРЕТ И ЭЛЕКТРОННЫХ СИГАРЕТ.....	15
1.5 НЕОБХОДИМОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ.....	16
1.6 ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО РЕКЛАМЕ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ.....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ УЗБЕКИСТАНА.....	22
2.1. ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ФОРМИРОВАНИЯ ТАБАЧНОГО РЫНКА В УЗБЕКИСТАНЕ.....	22
2.2. ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ РЫНКА ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ.....	29
2.3. УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ И ОСНОВНЫЕ РИСКИ.....	37
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ УЗБЕКИСТАНА.....	47
3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ «PHILIP MORRIS INTERNATIONAL» .....	47
3.2. КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ.....	52
3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ВНИМАНИЯ К ТАБАЧНЫМ ИЗДЕЛИЯМ.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АНАЛИЗ ЗАПРОСОВ В GOOGLE TRENDS.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 ДАННЫЕ ПО СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И АРЕНДЕ В ТРЦ ТАШКЕНТА.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 КОНЦЕПЦИЯ ПРОМО-ЗОНЫ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Тема диссертационной работы - «Стратегия продвижения международной компании на рынке табачных изделий Узбекистана» является актуальной и вызывает научный интерес потому, что многие табачные бренды по сути своей являются очень сильными, качественно разработанными и имеют очень эффективные стратегии продвижения, несмотря на законодательные барьеры и достаточно широкие ограничения на рекламу и употребление табачной продукции. Сами табачные корпорации интересны как участники рекламного процесса и как успешные игроки на рынке промышленности, ведь это крайне сложно – позиционировать свой бизнес как социально ответственный и при этом создавать продукт, несущий вред человеку, да еще и эффективно продвигать его с учётом всех тех ограничений, которые связаны с употреблением табачной продукции в наши дни.

Некоторые табачные бренды являются одними из самых известных брендов в мире до сих пор, зачастую люди курят потому, что курение сигарет способствует созданию определённого имиджа. Разные марки сигарет обещают поддержание ценностей своей целевой аудитории, тем самым обещая курильщику приближение его к тому стилю и образу жизни, которые наиболее его привлекают: эстетика, женственность и легкость в стиле Vogue или мужественность и сила страны «Malboro» . При этом успешное создание и продвижение бренда сигарет возможно только при наличии ряда внешних и внутренних факторов. Для продвижения своей продукции крупнейшим табачным компаниям приходится прибегать к многим инструментам и использовать различные подходы, которые будут максимально эффективно привлекать внимание потребителей к этому опасному товару. Однако, возможности использования этих инструментов и решение потребителя воспользоваться предлагаемым продуктом ограничиваются, причём не только законодательством, но и другими условиями, связанными с социальными факторами человеческой среды.

Существуют объективные и субъективные условия, влияющие на создание и продвижение сильного бренда, но одновременно действуют факторы, способствующие отказу от курения.

Задача интернационализации международной компании занимает отдельное место в рамках деятельности организаций. Данный феномен рассматривается в качестве важного стратегического направления руководителями организаций, так как на сегодняшний день для того, чтобы быть конкурентоспособной единицей на рынке недостаточно производить качественную продукцию или услугу [Edwards, 2017]. Необходимо задумываться о факторах, выделяющих предоставляемый товар или услугу, а иногда и саму организацию в целом, среди других, о том, какую ценность предоставляет товар для покупателя, что заставляет его приобретать данный товар вновь и вновь.

Данному вопросу посвящено множество работ в научном сообществе. Однако, необходимо понимать, что деятельность организации в направлении интернационализации не ограничивается маркетингом и PR, как принято считать. Интернационализация представляет собой комплексный процесс по созданию дополнительной стоимости организации/ товара/ услуги, осуществляемый в рамках различных направлений деятельности организации.

Таким образом, представляется необходимым рассматривать понятие стратегии продвижения международной компании, как комплексного феномена, требующего разработки и внедрения соответствующих мероприятий в отношении различных направлений деятельности предприятия.

Все компании, как локальные, так и международные, ищут новых покупателей, выходят на новые рынки. Особенно интересны рынки, в которых существуют определенные экономические и политические барьеры, преодолев которые, компания оказывается в выгодном положении, по отношению к будущим конкурентам. Таким является рынок Узбекистана. Данная тема мало исследована, но представляет самостоятельный научный интерес по следующим причинам:

- 1) специфика продвижения корпораций с сильным брендом, но с жесткими законодательными ограничениями по продвижению выпускаемого ими продукта;
- 2) специфика продвижения известной международной компании на развивающемся малоизвестном рынке в отличие от развитых зрелых рынков;
- 3) особенности реализации концепции социально ответственного бизнеса фирмами-производителями табака на осваиваемом рынке.

Объектом исследования являются международные табачные компании, действующие в Республике Узбекистан.

Предметом исследования является процесс продвижения международной компании на рынке табачных изделий Республики Узбекистан.

Целью данной исследовательской работы является выявление специфики стратегии продвижения международной компании и практики ее реализации на табачном рынке Республики Узбекистан. Цель настоящей работы определила следующие задачи:

- 4) раскрыть инструменты продвижения табачной продукции;
- 5) идентифицировать существующие стратегии продвижения корпораций;
- 6) проанализировать практики продвижения международных компаний в Узбекистане;
- 7) провести анализ основных игроков на табачном рынке Узбекистана;
- 8) раскрыть условия ведения бизнеса в Узбекистане и основные риски;
- 9) выделить ключевые составляющие стратегии продвижения.

Основной исследовательский вопрос состоит в том, как эффективно организовать продвижение нового игрока на зарубежном малоизвестном рынке табачных изделий, который изначально монополизирован (при наличии на нем компании монополиста).

Данная исследовательская работа состоит из трех частей. В первой части описаны характерные особенности табачного продукта, теоретические аспекты природы и зависимости потребителей в никотине. Также дана характеристика

новому продукту - электронным сигаретам и описаны тенденции потребительского поведения. В ходе теоретического анализа был раскрыт продукт компании Philip Morris Int. – IQOS и была собрана теоретическая рамка маркетинга сигарет и этики в рекламе. Впоследствии было описано государственное регулирование с помощью закона о рекламе и приведены факты создания и развития табачного рынка в Узбекистане с 1993 года, а также приведен рейтинг Узбекистана в рейтинге «Doing Business» (лёгкости ведения бизнеса) - индекс для сравнения простоты предпринимательской деятельности между странами мира, составляемый Всемирным банком на основе годовых данных.

Во второй части автором проведено исследование рынка табачных изделий, выделены основные игроки, на основе проведенного опроса определен спрос на бездымную табачную продукцию и с помощью инструментов аналитики запросов в поисковых системах Google и Yandex была собрана аналитика, которая подтвердила результаты опроса. Также во второй главе исследования были рассмотрены кейсы с участием международных компаний для того, чтобы учесть риски, связанные с деятельностью в новой для компании стране. Опираясь на вторичные исследования, была рассмотрена динамика изменения восприятия к коррупции.

В третьей части работы была предложена бизнес-модель, сформированная на основе шаблона бизнес-модели Остервальдера и Пинье. Также предложены меры по демонстрации уровня социальной ответственности новой компании на табачном рынке Узбекистана.

Научная новизна работы заключается:

- в исследовании специфики продвижения социально-ответственными международными игроками «вредных» продуктов (табачных изделий) на зарубежных развивающихся рынках;
- в предложении применительно к табачной компании оптимальной стратегии для продвижения на рынке Узбекистана;

- в предлагаемом методе имидж-мейкерства - создания положительного образа путем демонстрации социальной ответственности табачной компании.

Общий объем работы составляет 74 страниц, без приложений. Для написания работы использовалось 87 международных источников.



## ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Исследований по теме маркетинговых кампаний табачных изделий на рынке Узбекистана пока мало разработаны. В частности, о том, как эта маркетинговая кампания должна быть построена и реализована в соответствии с новыми инновационными продуктами, и о том, как донести их до потребителей этичным способом. Идея исследована лишь частично и на абстрактно-теоретическом уровне. В основном, предыдущие исследования касаются этического регулирования новых продуктов потребления табака на юридическом уровне и иллюстрируют это как проблему в настоящее время, тем не менее, существует недостаток исследований с точки зрения потребителя, который, ограничен в выборе табачной продукции.

### 1.1 ТАБАЧНЫЙ ПРОДУКТ: ФЕНОМЕН ЗАВИСИМОСТИ

Никотин - наркотик, вызывающий сильную зависимость, а зависимость сильна, как героин. В детстве люди начинают пробовать табачную продукцию и становятся зависимыми, а в подростковом возрасте она становится сильной, потому что статистика показывает, что две трети курильщиков хотят бросить курить, но только 2% из всех это удается [Moxam, с. 391]. Курильщики потребляют никотин содержащие продукты для контроля над настроением и избавления от стресса с возможными положительными симптомами повышения внимания, продуктивности, реакции и т. д. [Rosenthal, Weitzman, Benowitz, с. 22-38]. Никотин оказывает сильное влияние на организм человека с точки зрения химического воздействия и психической жестокости. Генетика человека может играть значительную роль в уровне зависимости от никотина [Benowitz, с. 531-541]. Исследования на животных показывают, что никотин изменяет синаптические связи, влияющие на белки, экспрессируемые в клетках головного мозга, которые отвечают за управление зависимостью [Davis, Gould, с. 9-19]. Кроме того, никотиновая зависимость психологически манипулирует абстинентным синдромом. Время с друзьями, перерыв на работе, вкус сигаретного дыма и ощущение дыма в горле мешают курильщикам бросить курить [Rose, с. 274-285]. Таким образом, зависимость всегда работает на пути

достижения необходимого уровня никотина, чтобы избежать абстиненции [Friedman, Cheyne, Givelber, с. 250-260]. Вот почему все косвенные и прямые упоминания о потреблении сигарет и никотина мгновенно вызывают потребность в потреблении никотина. Согласно исследованиям в биологии употребления психоактивных веществ, зависимость от сигарет является заболеванием мозга [Dingel, Karkazis, Koenig, с. 1363-1388]. Некоторые исследователи считают физическую зависимость ключевым моментом, приводящим к никотиновой зависимости. Как только возникает физическая зависимость, у курильщика нет другого пути, кроме как достичь необходимой дозы никотина [DiFranza, Ursprung, Gisele, с. 65-84]. Научно доказано, что никотиновая зависимость является основной причиной отказа от курения, которая убивает одного из двух долгосрочных курильщиков из-за последствий курения [How tobacco smoke causes disease], а со временем сигареты становятся более опасными для здоровья и усиливают зависимость человека [Thun, Carter, Feskanich, с. 351-368]. Более того, существует идея, что никотиновая зависимость связана с не полностью раскрытым списком ингредиентов сигарет, который используется в качестве инструмента для игры с потребителями по принципу «коммерческой тайны» [Cumming, с. 24]. Эта скрытая информация, которая дает неполную картину процесса выделения никотина и смолы [Moxam, с. 391].

Рынок электронных сигарет широко распространен, но недостаточно изучен в парадигме зависимости, исследователи до сих пор не имеют общего решения об уровне зависимости электронных сигарет. Проблема электронных сигарет заключается в том, что наличие самого устройства делает их еще более захватывающими, чем обычные сигареты. Прогрессивная идея не запрещать сигареты и электронные сигареты, а снизить содержание никотина в каждом продукте, чтобы не вызывать привыкание на химическом уровне, предотвратит курение у детей и освободит процесс принятия решения о том, чтобы бросить, когда они захотят [Benowitz, Henningfield, с. 14-17]. Специалисты здравоохранения упускают из виду то, что электронные сигареты используются

как инструмент, способствующий распространению табачной зависимости и превращающий курение в социально приемлемую привычку [Kmietowicz, с. 349]. Имеются несколько исследований, которые подтверждают эту идею и выделяют электронные сигареты в качестве «шлюзов», которые усугубляют «табачную эпидемию среди молодежи» [Dutra, Glantz, с. 1-125].

## 1.2 ЭЛЕКТРОННЫЕ СИГАРЕТЫ: ХАРАКТЕРИСТИКА И ТЕНДЕНЦИИ

В последние несколько лет мировой рынок устройств для потребления никотина и табака вырос за счет появления новых устройств. Электронные сигареты впервые появились на рынке Европы и США в период с 2006 по 2007 годы и достигла доли рынка, оцененной в 2 миллиарда долларов на 2012 год [Etter, с.1-125]. Кроме того, большинство американских табачных компаний публично заявили, что планируют выйти на рынок электронных сигарет [Felberbaum, 2013]. С тех пор наблюдался рост и падение спроса на электронные сигареты, но они продолжают занимать значительное место на рынке потребления никотина. Электронные сигареты представляют собой электронные устройства с питанием от аккумулятора, которые нагревают никотин содержащий раствор для создания пара. Этот пар является электронным нагревательным элементом, который испарят жидкость, образуя аэрозоль, который не имеет эффекта сгорания, данные системы не выделяют дым [E&Y report, 2016]. Вот почему их принято называть «вейпами». Эти устройства не содержат табака, но жидкие ингредиенты получают из табака. Согласно исследованию EY (Ernst & Young, многонациональной компании, предоставляющей профессиональные услуги) в 2016 году, был исследован рынок электронных сигарет в семи странах с самым высоким потреблением электронных сигарет, за исключением Китая и США. Этими странами являются Великобритания, Германия, Польша, Франция, Италия, Южная Корея и Россия, на которые приходится 75% мирового оборота потребительских цен на электронные сигареты. Прежде всего, что число пользователей электронных сигарет увеличилось на 7% в 2015 году по сравнению с 31% в 2013 году, которые относят себя к «бывшим курильщикам» в этих семи странах. В Соединенном

Королевстве число людей, которые когда-либо пробовали или слышали об электронных сигаретах, изменилось с 8% в 2010 году до 52% в 2014 году [Kmietowicz, с.349]. Во-вторых, общее число пользователей электронных сигарет выросло на 86% с 2013 по 2015 годы. Более того, оба эти числа все еще растут. В-третьих, в анализе ЕУ они пытались найти основные факторы, по которым люди переходят с обычных сигарет на электронные. Наиболее распространенными ответами были следующие:

- 1) электронные сигареты менее вредны, чем обычные сигареты;
- 2) использование электронных сигарет помогает сократить потребность в курении обычных сигарет;
- 3) электронные сигареты не имеют запаха и не беспокоят окружающих;
- 4) электронную сигарету можно использовать в местах, где регулярное курение запрещено.

Это не полный список причин, но перечисленные выше являются наиболее распространенными. Полный список представлен ниже (Рисунок 1.1).

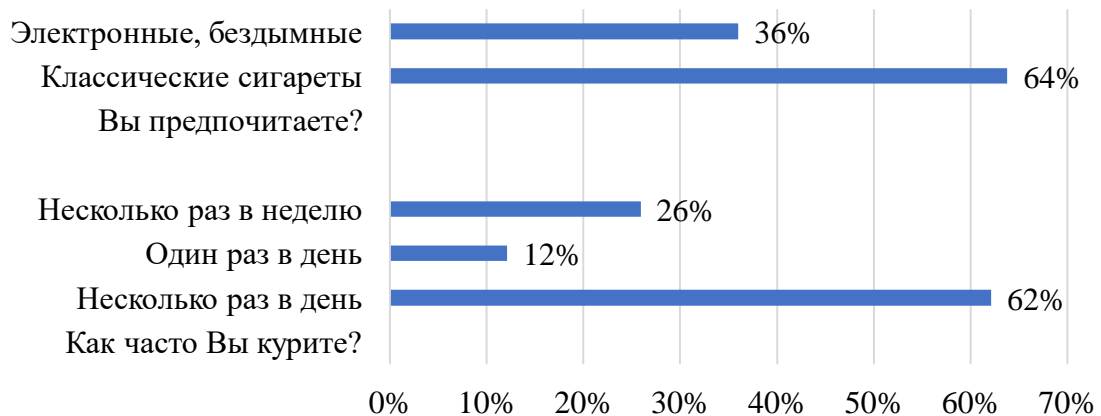


Рис. 1.1 Процент постоянных пользователей

Источник: E&Y report, 2016

Большинство людей, которые бросили курить и начали использовать электронные сигареты, отметили, что видят положительные изменения в зависимости от состояния их здоровья. Тем не менее, в США Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA - Food and Drug Administration) сообщило о нескольких серьезных случаях

пневмонии и болях в груди у пациентов, однако основными побочными эффектами, которые отмечаются, являются сухость или жжение во рту и горле, головные боли и кашель [Pepper, Brewer, с.1-10].

Сторонники электронных сигарет утверждают, что новые способы курения могут помочь людям бросить курить с помощью электронных сигарет. Тем не менее, электронные сигареты могут быть полезны для некоторых людей на том же уровне или даже меньше, чем другие устройства, выделяющие никотин [Kmietowicz, 2014]. Дэвид Шоу сравнил электронные сигареты с другими никотин содержащими продуктами, такими как никотиновые пластыри и жевательная резинка. Запрет электронных сигарет ограничил бы возможный инструмент для отказа от курения. Следовательно, использование испарителей уменьшает вторичное курение и является менее неприятным, с точки зрения запаха [Shaw, 2015]. Курение электронных сигарет стало широко распространенным среди детей в возрасте 11-18 лет, в США количество когда-либо опробованных электронных сигарет среди этого возраста увеличилось более чем в два раза: 6,8% в 2012 году по сравнению с 3,3% в 2011 [Corey, Wang, Johnson, 2013]. Так же стоит принять во внимание, что Public Health England предоставляет достаточно доказательств того, что электронные сигареты помогают бросить курить и на 95% менее вредны, чем обычные сигареты [Annual Report and Accounts, с.16]. Чоли, Хаммонд и Уайт в своем исследовании выяснили, что нынешние курильщики чаще начинают потребление электронных сигарет, чем некурящие [Czoli, Hammond, White, с.97-102].

Тем не менее, рынок электронных сигарет хорошо развит, но среди доступных исследований до сих пор нет видимого единого отношения к их восприятию.

### 1.3. БЕЗДЫМНЫЙ ПРОДУКТ IQOS

IQOS (I Quite Ordinary Smoking - Я Бросаю Обычное Курение) - является ведущим продуктом на рынке альтернативного потребления никотина и может быть включен в список электронных сигарет. Однако под электронными сигаретами обычно понимают устройство испарения жидкости, а в IQOS эту

технологии называют «НТР» (Heat Tobacco Product - Нагрев Табака) [McKelvey, с.27]. Сигареты продаются компанией Philip Morris Int. (далее PMI) как «революционная технология, которая нагревает табак, не сжигая его, давая вам истинный вкус табака, без дыма, без пепла и меньшего запаха», повествует информация, размещенная на официальном сайте продукта. Запуск IQOS в 2014 году начался в Японии, и теперь это устройство распространяется в 30 странах. В годовых отчетах PMI за квартал отмечается быстрый рост продаж IQOS с момента его выхода на рынок. К концу 2018 года «Heets» (специальные табачные палочки для IQOS) достигла 1,6% от общей доли рынка сигарет, находясь на одном уровне с премиальным продуктом компании – «Parliament». PMI принадлежит шесть самых продаваемых марок сигарет, и теперь «Heets» является одним из них, и эта тенденция растет. Эта статистика не учитывает продажи самих нагревательных систем IQOS. Одно из исследований было проведено по анализу восприятия IQOS в Японии, и оно показывает резкий рост интереса людей после демонстрации рекламы IQOS по телевизору во время одного из известных шоу. Покупательское отношение изменилось с 2,7% до 10,3% в зависимости от показанной рекламы [Tabuchi, Gallus, с.27].

Несколько исследований предоставляют информацию о том, что IQOS не настолько безопасен, как его позиционирует компания. Использование не приводит к болезням, вызываемым потреблением обычных сигарет, но потребление сигарет с бездымной технологией может вызывать иные осложнения. Использование устройства нагрева табака вызывает уязвимость к инфекциям дыхательных путей и может привести к приступам астмы [Miyashita, Grigg, 2018]. При нагревании специальных табачных стиков, которые вставляются в устройство IQOS, происходит выделение канцерогенных и других вредных веществ [Yoshida, с.40]. В IQOS дым или табачный аэрозоль представлены такими химическими веществами, как полициклические ароматические углеводороды и окись углерода, которые вредны на том же уровне, что и элементы сигаретного дыма [Auer, с.1050-1052]. Одно из исследований было проведено на эксперименте с крысами, подвергшимися

воздействию сигаретного дыма и аэрозольной эмиссии IQOS. В результате этого исследования была выявлена высокая токсичность IQOS, которая отсутствует в обычных сигаретах, что может привести к серьезным заболеваниям [Tob control, 2018].

Управление по контролю за продуктами и лекарствами удовлетворило несколько претензий в отношении продукции «НТР» для выхода на рынок США [Kress, 2017], но последнее решение, касающееся IQOS, было обнародовано 30 апреля 2019 года, по которому IQOS может реализовываться на рынке США, но при наличии строгих предписаний, предотвращающих использование молодежью и контролем над маркетинговой деятельностью компании.

#### 1.4. МАРКЕТИНГ СИГАРЕТ И ЭЛЕКТРОННЫХ СИГАРЕТ

Маркетинг — это канал, который позволяет компании общаться со своими клиентами, используя различные способы распространения своих продуктов и услуг.

Считается, что маркетинг должен взять на себя ответственность за первые четыре шага классической воронки продаж - осведомленность покупателей, узнаваемость бренда, внимание к бренду и предпочтение бренда, а отдел продаж за последние четыре: намерение сделать покупку, покупку, лояльность клиентов и защита их интересов [Kotler, Rackham, 2006]. В этом случае маркетинг напрямую связан с процессом принятия решения о покупке. В том числе абсолютно неважно этот процесс происходит онлайн или офлайн [Wang, с.66-74]. Ключевым элементом маркетинговой стратегии является реклама. Сегодня, в условиях технологического роста и усиления конкуренции между предприятиями, реклама стала важной стратегической частью [Özkan, с.64-73]. Существуют различные виды рекламы, например, это могут быть внутренние и наружные баннеры и плакаты, специальные стенды и рекламные магазины, показ в точках продаж, таргетирование рекламы в интернете, продвижение по службе, телереклама, радиореклама и т.д. Наружная реклама, особенно реклама, размещаемая в точках продаж, сильно влияет на решение молодежи о покупке [Varvadas, 2015]. Табачные точки продаж демонстрировали рост потребления

сигарет не только среди молодежи, но и среди людей, которые только что бросили курить [McCarthy, Wakefield, с.159-163]. Дальнейшие исследования показывают, что взрослые люди также сильно подвержены рекламе через нерегулируемые торговые точки, что также демонстрирует склонность к непреднамеренным покупкам [Clattenburg, Elf, Apelberg, с. 376-381]. В 2008-2010 годах около 65% узбекской молодежи в возрасте > 15 лет видели любой тип прямого и косвенного маркетинга табачных изделий. Обращение по электронной почте и через интернет также оказывает существенное влияние на потребление, поскольку общий маркетинг по этим каналам заключается в снижении затрат с помощью купонов или специальных предложений (86%) [Brock, с.103-106]. Что касается маркетинга, то основная идея электронных сигарет заключается в том, что они способны доставлять никотин так же эффективно, как сигареты. Однако это не было доказано научно. Маркетинг помог распространить идею о том, что электронные сигареты более здоровы, чем обычные сигареты, и потребители отметили это как одну из наиболее важных причин бросить регулярное курение. [Henningfield, Zaatari, с.89-90]. Это привело к тому, что трансграничная реклама электронных сигарет была запрещена Европейской директивой по продуктам в 2016 году, электронные сигареты не могли быть вещаться или публиковаться по телевидению, радио, в Интернете и газетах. Тем не менее, страны могут локально принять решение разместить такую рекламу на билбордах и автобусах [Kmietowicz, 2014]. Изображения электронных сигарет, когда они помогают бросить курить или увеличивают уровень потребления никотина, показывают сексуальные и интригующие объявления, что курение электронных сигарет гламурно и стильно, создает новый образ жизни [Palazzolo, с. 56].

#### 1.5. НЕОБХОДИМОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ

Этика «является разделом философии, который ищет, защищает или критикует поведение человека, его принципы, суждения и правила на основе морали» [Çelik, 2013]. Этические принципы стали обязательными в целях обмана и лживого сообщения посредством рекламы в средствах массовой информации. Эти принципы представлены в нескольких официальных документах, таких как



Американская федерация рекламы, Американский альянс по стандартам рекламы, Международный кодекс торговой практики Международной торговой палаты и другие. Основные идеи касаются морали, честности, правдивости, социальной ответственности, защиты детей и молодежи, защиты потребителей и здоровья.

Основные принципы этики в рекламе не претерпели существенных изменений в течение десятилетий. Однако за последние несколько лет с изменением маркетингового инструмента происходят новые открытия [Minette, Drumwright, с.83-108]. Институт Рекламной Этики опубликовал список из 9 принципов рекламной этики. Ниже приведено краткое перечисление:

- 1) общая цель рекламы и маркетинга заключается в том, чтобы говорить правду в высшей степени этично;
- 2) при создании контента для таргетинга на потребителей маркетологи и рекламодатели должны в первую очередь соответствовать их собственным этическим соображениям;
- 3) разница между редактированием материала и рекламы в средствах массовой информации должна быть найдена маркетологами;
- 4) показать прозрачность и открытость бренда, раскрыв все необходимые условия, такие как оплата;
- 5) коммуникация должна быть построена правильно в соответствии со спецификой целевой группы;
- 6) маркетологи никогда не должны ставить под угрозу личную конфиденциальность клиентов;
- 7) следует соблюдать все федеральные, государственные и местные законы, касающиеся рекламы, а также программы саморегулирования;
- 8) все средства массовой информации должны быть проверены на этические проблемы, и каждый редактор должен иметь возможность высказывать свои собственные этические мысли;
- 9) объявление всех компонентов деловых отношений приведет к доверию между всеми членами.

Общество с каждым годом начинает все точнее находить «этику» в вещах, которые транслируются, и то, как сам бизнес строится, вводя в заблуждение этические концепции, может привести к снижению продаж. Это показывает, что есть единственный способ вести бизнес – этически [Dimmock, Fisher, 2017].

Каннингем рассматривал этику рекламы как инструмент, который показывает, что хорошо или что плохо для достижения маркетинговых целей не только доказано с юридической точки зрения [Cunningham, с.97–100].

В целом, существующая литература предоставляет обзор по теме маркетинговой этики сигарет, но не соответствует всей концепции этого конкретного тезиса. IQOS проводит широкую маркетинговую кампанию, продвигая магазины или витрины в каждом многолюдном месте, «табачные стики» представлены для продажи в большинстве продуктовых магазинов, рекламные акции для тест-драйва или по специальной цене везде в Интернете. Будучи табачным и никотин содержащим продуктом, PMI все еще свободен в маркетинговых шагах из-за бездымной технологии. Рекламные кампании видят все, от детей и молодежи до взрослых, которые только что бросили курить. Более того, исследования показали, что IQOS не менее вреден, чем обычные сигареты, ущерб причиняется из-за других элементов, которых нет в сигаретном дыме, но которые присутствуют в IQOS и приводят к серьезным заболеваниям. Все эти вопросы поднимают проблему этического маркетинга такого продукта, как IQOS.

## 1.6. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО РЕКЛАМЕ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Употребление табака является одним из важнейших факторов риска развития ишемической болезни сердца, инсульта и болезни периферических сосудов. В 17% случаев это приводит к сердечно-сосудистым заболеваниям, от которых умирает больше людей (3 млн), чем от любой другой причины смерти в мире. Употребление табака и воздействие вторичного табачного дыма является второй после высокого кровяного давления причиной сердечно-сосудистых заболеваний [Benowitz, с.535]. Ежегодно глобальная табачная эпидемия уносит

жизни более 7 миллионов человек, из которых около 900 тысяч не являются курильщиками и умирают в результате вдыхания вторичного табачного дыма. В Узбекистане из 2,88 миллиона курильщиков половина — свыше 1,44 миллиона — подвергаются риску преждевременной смерти в связи с курением. Контроль над употреблением табачных изделий является первоочередной мерой для достижения глобальной цели ООН - 25-процентного снижения преждевременной смертности от неинфекционных заболеваний к 2025 году. Однако достижение другой добровольной глобальной цели в Европейском регионе ВОЗ по 30-процентному снижению потребления табака находится под вопросом, если в этом направлении не будут предприняты жесткие меры, считают эксперты ВОЗ [Всемирная организация здравоохранения].

ВОЗ предложила Узбекистану реализовать комплекс мер по борьбе с табачной эпидемией MPOWER. Он включает в себя:

- мониторинг (monitor) употребления табака и мер профилактики, мониторинг деятельности табачной промышленности;
- защиту (protect) людей от воздействия табачного дыма путем создания полностью свободных от табачного дыма общественных помещений, рабочих мест и общественного транспорта;
- предложение (offer) помощи в целях прекращения употребления табака;
- предупреждение (warn) об опасностях, связанных с табаком, путем использования простой упаковки и нанесения крупных графических предупреждений об опасности для здоровья на все табачные упаковки, а также проведения эффективных антитабачных кампаний в СМИ по информированию общественности о вреде употребления табака и воздействия вторичного табачного дыма;
- обеспечение соблюдения (enforce) запретов на рекламу, стимулирование продажи и спонсорство табака;
- повышение налогов (raise) на табачные изделия и уменьшение их доступности по цене.

Таким образом складывается обстановка полной изоляции данной сферы деятельности, в виду ужесточающийся мер и запретов по отношению к потребителям и повышению акцизов для производителей табачной продукции. Снижается привлекательность данной сферы деятельности для новых игроков, кем и будет являться Philip Morris International. Современная табачная индустрия страдает от многочисленных законодательных ограничений, которые в итоге заставляют табачные компании отходить от прямой рекламы в пользу более тонких PR-технологий.

В Республике Узбекистан ограничена рекламная деятельность табачных компаний на законодательном уровне. Статья 23. Реклама табака, табачных изделий и алкогольных напитков., которая касается рекламы табака, табачных изделий и курительных принадлежностей. Реклама табачных изделий и алкогольных напитков должна сопровождаться предупреждением о вреде табакокурения и употребления алкоголя. Этому предупреждению должно быть отведено не менее 5 процентов площади всей рекламы табачных изделий и алкогольных напитков и не менее 3 секунд эфирного времени рекламного ролика на телевидении и радио. Реклама табака и табачных изделий, алкогольных напитков не должна демонстрировать процессы курения и потребления алкогольных напитков, создавать впечатление, что эти процессы имеют важное значение для достижения социального и спортивного успеха или улучшения физического и психического состояния потребителей. Реклама табака и табачных изделий не может размещаться менее чем за двести метров, а алкогольных напитков - менее чем за пятьсот метров от территорий медицинских, спортивных, дошкольных, общих средних образовательных учреждений.

Запрещается реклама табачных изделий по телевидению и радио с 7 часов утра до 22 часов вечера. Безвозмездное распространение образцов табачных изделий в целях рекламы среди лиц, не достигших совершеннолетнего возраста; спонсирование мероприятий, предназначенных преимущественно для несовершеннолетних, если при этом используется название или изображение

табачных изделий; распространение, в том числе продажа, товаров (Футболок, головных уборов, игр и т.п.) среди несовершеннолетних с использованием наименования и товарного знака табачных изделий; реклама табачных изделий в печатных изданиях, предназначенных для несовершеннолетних; реклама табачных на первых страницах газет, обложках журналов и других периодических изданий [Закон о рекламе].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ УЗБЕКИСТАНА

Исследование в области создания стратегии продвижения табачной компании затрагивает спектр тем:

- анализ конкурентного рынка табачной продукции, выделение сильных и слабых сторон игроков;
- проведение опроса целевой аудитории с целью выявления потребности в бездымных табачных продуктах;
- кейс-стади крупных международных компаний на предмет выделения рисков, которые стоит учесть при построении стратегии продвижения новой компании;
- статистический анализ показателей уровня восприятия коррупции в государстве, в разрезе нескольких лет;
- исследование рынка рекламы для формирования ожидаемых затрат на продвижение табачной компании.

В рамках данной исследовательской работы первым этапом автор начал практическую часть исследования с раскрытия конкурентов на табачном рынке Узбекистана.

### 2.1. ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ФОРМИРОВАНИЯ ТАБАЧНОГО РЫНКА В УЗБЕКИСТАНЕ

В 1994 году табачная промышленность Узбекистана была приватизирована по закрытой сделке, позволившей British American Tobacco (BAT, далее «БАТ») установить производственную монополию [Gilmore, McKee, с.355]. В ходе этой сделки «БАТ» узнала, что главный санитарный врач Узбекистана, г-н Искандаров, издал Указ о здоровье № 30, который потенциально являлся эффективным законом, направленным на борьбу против табака, который запретил бы рекламу табака и курение в общественных местах и вводил бы предупреждения о вреде для здоровья. «БАТ» отреагировал агрессивно, задержав завершение своих инвестиций до тех пор, пока указ не был отредактирован в пользу компании. До сих пор BAT подразумевает, что компания не обращалась с запросом и представляет себя в качестве примера

«ответственного отношения компании к ее рекламным практикам» [BAT takes the lead in Uzbekistan, с.23]. Ученые, Гилмор, Коллин и МакКи в своем исследовании ссылаются на опубликованные корпоративные документы компании "БАТ", которые обрели публичный статус после судебного разбирательства в Соединенных Штатах Америки, которые подтверждают участие компании в отмене законодательства о здравоохранении, которое могло бы защитить здоровье населения Узбекистана. Подобное поведение подчеркивает широкую обеспокоенность транснациональной компании с целью защиты своих интересов во время инвестирования в страны с низким уровнем дохода [Collin, Gilmore, с.3].

Режим президента Узбекистана, Ислама Каримова, который пришел к власти с момента обретения независимости в 1991 году, получил известность за серьезные нарушения прав человека [Monbiot, с.24]. Несмотря на то, что большинство предложений международных компаний с целью приватизации отвергались, Президент Каримов присоединился к сделке с «БАТ», которая была крупнейшей иностранной инвестицией в Центральной Азии. Он надеялся использовать сделку для позиционирования Узбекистана как безопасной инвестиционной среды [Herter, с.44]. В свою очередь "БАТ" считала Узбекистан замечательной возможностью для инвестирования, после посещения компанией в июле 1993 года, в стране был обнаружен только один электронный рекламный щит [Marr, с.16], в маркетинговом отчете Узбекистан назван «уникальным, с точки зрения исключительно неразработанной рекламной среды», так же в отчете утверждалось, что торговля и лояльность потребителей могут быть быстро установлены, поскольку затраты на рекламу «достаточно дешевы» [Sims, с.23]. «БАТ» запланировала увеличение ежегодного потребления сигарет населением на 45% в период с 1993 по 1999 год [Uzbekistan marketing plan, с.13]. Увеличение поставок сигарет при содействии эксклюзивной договоренности с государственным дистрибьютором станет ключевым фактором расширения рынка наряду с ростом населения и экономическим ростом [Wells, с.30]. "БАТ" планировала увеличение роста целевой аудитории среди женщин, поскольку

культурная сигма в отношении курения начала снижаться, и эксперты компании утверждали, что привлечь сегмент женского пола возможно путем предложения новых табачных продуктов, содержащих ментол и вывод на рынок "легких" брендов сигарет [Sims, с.36]. Но маркетинговые мероприятия также были ключом к усилиям по «стимулированию» потребления, основанными на неограниченной и неразработанной рекламной среде [Guildford Depository, 23]. Как отметил Уильям Уэллс из Schrodgers, финансовый советник BAT в Узбекистане: «BAT потребует от правительства обязательства не вводить ограничения на рекламу табачных изделий в течение (семи) лет с момента заключения соглашения об инвестировании» [Schrodgers, с.32]. По мере того как переговоры продвигались быстрыми темпами, в августе 1994 года «BAT» была потрясена, обнаружив, что министерство здравоохранения готовится издать указ о борьбе против табака [Wells, с.27]. В беспрецедентном для региона указе были запрещены сигареты без фильтра и сигареты с высоким содержанием смол и никотина, запрещена реклама табака и курение в общественных местах, требовалось лицензировать торговые точки и вводились предупреждения о вреде для здоровья [Decree no. 30, с.2]. Wells, также отметил, что в отличие от отчетов «BAT» годом ранее, «крупномасштабная» реклама табака подрывает усилия по укреплению здоровья населения. «BAT» охарактеризовал указ как «ограничитель сделки», который нарушил его соглашение с правительством Узбекистана и немедленно преследовал его отмену или отсрочку. В течение 24 часов «BAT» координировала контраргументы своих групп по корпоративным делам и вопросам курения и встречалась с г-ном Махсудовым из Кабинета министров. Затем он встретился с г-ном Искандаровым и другими должностными лицами здравоохранения в течение нескольких дней. «BAT» стремилась противостоять каждому разделу указа, неоднократно заявляя, что является ответственным производителем легального продукта, и выдвигала три ключевых утверждения. Во-первых, «BAT» позиционировал указ как ставящий под угрозу иностранные инвестиции в Узбекистан, предупреждая министерство здравоохранения, что это приведет к «немедленному упадку отечественной



сигаретной промышленности» и поставит под угрозу инвестиции, поддерживаемые и привлекаемые Каримовым. Во-вторых, «БАТ» опровергала последствия курения для здоровья, как это было описано в проекте указа, настаивала на собственных исследованиях, в которых курение, как было доказано, фактически не вызывает заболеваний. В-третьих, компания представила предполагаемые ограничения г-на Искандарова как «серьезные помехи коммерческой свободе» и отрицала, что реклама влияет на потребление, утверждая, что «Мировой опыт постоянно показывает, что запреты на рекламу не снижают потребление. Реклама продукта для совершеннолетних, такого как сигареты, предназначена не для увеличения общего рынка, а для увеличения доли рынка компании» [Boyse, с.23]. «БАТ» также ссылалась на недавний добровольный кодекс, который был принят в Российской Федерации, как воплощение ответственного подхода отрасли в работе с правительствами для согласования рекламных стандартов. Этот кодекс был фактически разработан совместно табачными компаниями и влек за собой только скромные и неэффективные ограничения [Schroders, с.23]. Поскольку г-н Искандаров отказался отозвать указ, «БАТ» потребовала широких поправок. Постановление с поправками было быстро распространено вместе с весьма конфиденциальными записками. Версия БАТ преуменьшала претензии о воздействии курения на здоровье, отвергала предложенные меры и сводила на нет его регулирующее воздействие. Таким образом, предполагаемый полный запрет на рекламу был заменен добровольным кодом. Запрет на курение в общественных местах был заменен запретом, действующим в учреждениях, занимающихся вопросами здоровья и детей, указав, что в других местах будут предоставлены места для курения. Несмотря на заявления «БАТ» не поощрять курение среди молодежи, первоначальный запрет на курение в колледжах и университетах был удален, в соответствии с маркетинговыми планами «БАТ» [Marr, Sims, с.22]. В ответ министерство здравоохранения, как сообщается, предложило «БАТ» двухлетнее исключение, компромисс «БАТ» был отклонен как недостаточный. Этот отказ вызвал прямое участие президента Каримова, которому дали описание того, что

если в указ не будут внесены соответствующие изменения, маловероятно, что «БАТ» будет инвестировать, узбекская сигаретная индустрия рухнет и внутренний рынок будет наводнен импортом, наступит кризис листового фермерства, и Узбекистан будет иметь репутацию места, инвестируя в которое можно заработать крупный материальный ущерб. Хотя имелись опасения по поводу формальных полномочий президента по внесению изменений в указ, как только спор достиг президентского уровня, резолюция казалась неизбежной. «БАТ» отметил 31 октября как дату, когда указ будет «изменен и вступит в силу», подчеркнув, что это является условием для дальнейшего прогресса в сделке. В течение месяца сделка была завершена, и «БАТ» перевела свой первый платеж в ноябре 1994 года. С середины 1990-х годов реклама табака в Узбекистане стала повсеместной. Потребление табака ежегодно увеличивалось на 7-8%, главным образом среди молодежи, а продажи сигарет выросли на 50,5% в период с 1990 по 1996 год. К 1999 году «БАТ» достигла доли рынка более 70%, недалеко от цели в 80%. За 10 лет, прошедших с момента инвестирования в «БАТ», дальнейшее законодательство ограничивалось частичным запретом на прямую рекламу, которое было введено в 1998 году и дополнено в 2002 году, что могло служить только для сохранения доминирующего положения «БАТ» на рынке.

Успешно отменив запреты на рекламу табака и курение в общественных местах, а также значительно снизив ставки акцизов на сигареты, «БАТ» устранила три наиболее эффективных средства контроля над потреблением табака. Документы предполагают, что такое политическое влияние не ограничивается Узбекистаном. Когда «БАТ» рассматривал возможность производства в Кыргызстане, предлагаемые условия сделки включали добровольный кодекс и соглашение о том, что наряду с обширными акцизными реформами не будет введено никаких рекламных ограничений. Документы также предполагают, что отмена советского указа о запрете рекламы табака была предварительным условием для сделки Р. Дж. Рейнольдса и Филипа Морриса об импорте 34 миллиардов сигарет в Советский Союз в начале 1990-х годов. Страны

бывшего Советского Союза с крупными инвестициями табачных компаний и высокоцентрализованными однопартийными системами управления столкнулись с самыми большими проблемами в реализации эффективной политики борьбы против табака. В период с 1992 по 2000 год инвестиции «БАТ» составляли более трети от общего объема прямых иностранных инвестиций в Узбекистан. Главный санитарный врач был бессилен рядом с «БАТ», особенно учитывая тесный союз компании с президентом страны.

Способность табачных компаний формировать государственную политику приобретает особое значение в контексте первого договора Всемирной организации здравоохранения о здравоохранении - Рамочной конвенции по борьбе против табака. Конвенция, ратифицированная 119 странами, но не Узбекистаном, уже ускорила политику борьбы против табака в странах-участницах. Хотя этот шаг является чрезвычайно многообещающим, он также может, наоборот, расширить возможности табачных компаний по разработке законодательства или поощрению упреждающего принятия неэффективных мер. Для реализации потенциала конвенции государства-участники должны быстро разработать обязательные протоколы и предоставить адекватное финансирование странам с низким уровнем дохода для содействия разработке эффективной политики борьбы против табака. Это требует от агентств по развитию признания вклада, который экономически эффективные меры по борьбе против табака могут внести в достижение целей в области развития на рубеже тысячелетия.

На сегодняшний день правительством страны разрабатывается проект постановления об утверждении Национальных целей устойчивого развития до 2030 года, в который включены четыре важные цели:

- снижение уровня преждевременной смертности на треть;
- снижение уровня потребления табака на 10%;
- достижение полного соблюдения среды без табака в 100% общественных мест;

- эффективное внедрение Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табака (РКБТ).

Таким образом можно подвести итог первой главы исследовательской работы, стоит отметить положительные изменения политики государства направленной на обеспечение защиты здоровья населения. Так же стоит принимать во внимание трудоемкость в построении маркетинговой стратегии для продвижения табачной продукции, так как этические рамки и законодательные нормы год от год сокращают возможность публичного продвижения продукции и установленные ограничительные барьеры в сфере регулирования рекламной деятельности создают преимущество имеющимся на рынке компаниям, а так же создают искусственные барьеры для входа на рынок новых игроков.

В ходе анализа и раскрытия научной литературы автором было обнаружено, что на сегодняшний день табачные компании не имеют безвредных никотин содержащих продуктов, которые бы не угрожали здоровью потребителей, но новые табачные продукты, которые не выделяют дым при потреблении имеют ряд привилегий и не ограничиваются, а во многих развитых странах, именно там компания РМІ начала внедрение бездымных продуктов, разрешается потребление бездымных сигарет в общественных местах, что является преимуществом перед обычными сигаретами.

## 2.2. ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ РЫНКА ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Как было описано в теоретической части работы, с обретением независимости Республики Узбекистан, компания «БАТ» инвестировав в экономику страны заняла лидирующие позиции и до 2015 года была единственным официальным производителем табачной продукции в стране.

На июнь 2020 года в Республике Узбекистан присутствуют 3 компании, которые занимаются производством табачной продукции.

Первой и самой крупной является подразделение международной компании British American Tobacco – «УЗБАТ». Портфель «Бритиш Американ Табакко Узбекистан» включает такие известные международные марки, как

семейство Kent, Pall Mall, Rothmans и Viceroy. Так же с 2019 года компания начала внедрение нового продукта на рынок, никотин содержащих пэков под названием LYFT. Данный продукт импортировался и не производился в Узбекистане. Стоит отметить, что данный тип табачной продукции полностью запрещен к продаже в РФ с января 2020 года, в связи с популярностью среди молодежи было принято решение Премьер Министром РФ, Дмитрием Медведевым об ограничении реализации данного вида продукции.

Проект продвижения данного продукта не был успешным, об этом будет дана информация в следующем параграфе.

Потенциальный объем производства фабрики составляет 20 миллиардов сигарет в год. Фактический объем производства нигде не указывается. На сегодняшний день доля компании составляет 90% от общего рынка табачной продукции Узбекистана, данный показатель был выведен на основе информации официального представителя второго производителя, который утверждает, что занимает 10% рынка Узбекистана. Основные финансовые показатели компании представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Финансовые показатели СП "УЗБАТ А.О" за 6 лет

Наименование	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка, млн. дол. США	72.3	86.7	104.6	124.6	143.5	168.7
Валовая прибыль, млн. дол. США	46.6	56.6	59.2	74.7	89.8	111.2
Операционная прибыль, млн. дол. США	32	45.6	48.6	55.3	68.2	91.5
Чистая прибыль, млн. дол. США	24	32.6	34.2	103.1	62.9	85.5

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности компании

Исходя из полученных данных, наблюдается рост по всем показателям, кроме чистой прибыли за 2018 год, это обусловлено курсовыми скачками. Рост выручки за 6 лет составил 42%, рост валовой выручки - 42%, рост операционной прибыли – 35%, рост чистой прибыли- 28%. Рост финансовых показателей является значительным, учитывая деятельность компании на протяжении 25 лет.

Экономические и политические преобразования в стране, открытие конвертации позволило компании «БАТ» оптимизировать структуру затрат и открыло двери для экспорта готовой продукции. Сейчас поставленная перед ними еще в 90-е годы задача уверенно воплощается в жизнь. Компания работает над модернизацией своих заводов, было введено в эксплуатацию оборудование последнего поколения, которым располагает «БАТ». Эти меры предприняты для увеличения экспортного производства и для нужд внутреннего рынка. Компания является табачным гигантом не только в Узбекистане, но и в 180 странах мира, а также занимает лидирующие позиции в 50 странах. В 2018 году она праздновала 25-летие на рынке Узбекистана. За 25 лет группа «British American Tobacco» («ВАТ») инвестировала в бизнес в Узбекистане 400 миллионов долларов США. Компания является самым крупным британским инвестором в экономику республики и одним из ведущих налогоплательщиков страны. С 2018 года - после завершения слияния группы ВАТ с компанией «ReynoldsAmerican» (США), ВАТ может по праву считаться одним из значимых американских инвесторов в узбекскую экономику. British American Tobacco Uzbekistan обеспечивает занятость 1200 человек напрямую и сотрудничает с 600 фермерами и 7000 табаководами в Самаркандской области. Независимая международная организация по сертификации условий труда, базирующаяся в Амстердаме - институт "Top Employer" удостоило "БАТ" международным сертификатом "Лучший работодатель Узбекистана 2019 года".

Ежегодно компания увеличивает объемы средств, направляемых на благотворительность и спонсорскую помощь. Реализуются проекты по социальной поддержке, защите окружающей среды, развитию биоразнообразия, сельского хозяйства и инфраструктуры села, сохранению культурного наследия и поддержке молодых талантов. Они направлены на повышение качества жизни жителей Самаркандской области и Ургуутского района, где расположены обе их производственные площади.

В 2018 году на самаркандской сигаретной фабрике был создан экспортный хаб, начаты поставки готовой продукции в 5 стран (Казахстан,

Таджикистан, Кыргызстан, Грузию и Монголию). В ближайшие годы они планируют продолжить работу по расширению географии и объемов экспорта. На Ургутском ферментационном заводе продолжается расширение мощностей и модернизация комплекса по переработке табака сорта «Вирджиния».

Второй компанией, которая вышла на рынок Узбекистана в 2015 году путем продажи лицензии/прав и оборудования на производство определенных марок сигарет посреднику в лице ООО «Tashkent Tobacco» является компания Japan Tobacco International (JTI). Стоит отметить, что большая часть произведенной продукции экспортируется в соседние страны. Компания не публикует свою отчетность и не имеет каналов связи с общественностью. В редких интервью узбекским изданиям официальные представители делятся информацией исходя из которой можно сделать вывод, что объем производства составляет около 800 млн. ед. сигарет и по данным самой компании она занимает 10% рынка табачной продукции Узбекистана. Неизвестно, какие марки сигарет производит фабрика, по данным автора, JTI в лице «Ташкент Табакко» производит такие марки как : «Winston» и «LD».

Третьей компанией которая вышла на рынок Узбекистана в 2020 году является Philip Morris Int., которая так же, как и «JTI» использовала не прямые инвестиции в регион, а продала лицензию и предоставила оборудование для производства своих брендов сигарет, таких как «Marlboro», «Parliament» и «L&M», той же компании-посреднику, что и «JTI», а именно ООО «Ташкент Табакко». Руководство компании «Ташкент Табакко» планируют выпуск 500 млн. сигарет в первый год функционирования фабрики. Текущая стратегия компании не раскрывается в полном объеме, представители компании указывают на план по открытию специализированных точек продаж по всему Узбекистану в количестве 3000, о сроках реализации данной концепции и подробностях не указывается.

С 1 июля 2019 года ставка акциза на производство табачной продукции составила 141,5 тысяч сумов или около 17 долларов за 1 000 сигарет. Для

сравнения, в Казахстане акциз установлен на уровне 22.5 долларов за 1 000 сигарет.

Таким образом табачный рынок Узбекистана представлен тремя компаниями. Модель рынка табачных изделий Узбекистана относится к типу олигополии, так как характер производимой и предлагаемой продукции является однородным. Не исключается взаимный контроль над ценой в тайном сговоре. По уровню доступности информации существуют ограничения, при всей открытости финансовых показателей компании "УЗБАТ А.О." не представляется возможным получить информацию об объемах производства. Существуют барьеры по вступлению в отрасль, именно по этой причине JTI и PMI не использовали принцип прямых инвестиций, а действуют через компанию-партнёра, которая берет все риски и материальные издержки на себя. Таким образом можно дать характеристику отрасли как дифференцированная олигополия. Компания "УЗБАТ А.О." склонна вести виолентную стратегию конкурентного поведения, так как она может решать отношения с конкурентами с позиции силы. На ее стороне значительный объем производства, кратно более высокая производительность труда и низкие издержки производства. Опираясь на свою мощь, она вполне может вытеснить конкурентов с занимаемого сегмента рынка.

Исходя из этого, стратегия компании PMI должна разработать пациентную (нишевую) стратегию конкурентного поведения, выбрав путь узкой специализации, а именно сегмент бездымных сигарет. У компании не будет схожего объема производства и реализации относительно обычных сигарет, издержки на производство будут выше и выпускаемая продукция дороже, но преимуществом будет в удовлетворении особых запросов потребителей и приверженность к политике государства на уменьшение потребление населением обычных сигарет.

Следующим этапом исследования является проведение онлайн-опроса, который позволит изучить ситуацию на рынке потребления табака с точки зрения потребителя. Он будет включать вопросы об отношении к курению в



целом, какой продукт предпочитают, имели ли они ранее опыт потребления бездымной табачной продукции и готовы ли они перейти от употребления обычных сигарет к бездымным, если стоимость продуктов будет на одном уровне. Последний вопрос является актуальным, так как при сравнении цен в РФ и Казахстане было обнаружено схожая стоимость, как обычных сигарет, так и стиков. Но так как в Узбекистане нет официального производителя, дилера и точек продаж бездымных продуктов ведущих табачных компаний мира, то на сегодняшний день стоимость для узбекского потребителя выше от 30% до 89% в зависимости от страны производителя продукта. Иными словами, бездымные табачные сигареты являются не привлекательными для потребителя с точки зрения стоимости относительно обычных сигарет. Автор предполагает, что при появлении на рынке Узбекистана бездымных сигарет от крупных игроков рынка, приведет к значительному снижению стоимости для конечного потребителя, так как стоимость обычных сигарет в Узбекистане ниже в среднем на 30-40%, чем в РФ и Республике Казахстан.

Платформа Google Forms используется для обработки вопросника и сбора данных. Эта платформа использовалась потому, что она не имеет ограничений по количеству полученных ответов и имеет удобный интерфейс для удовлетворения всех необходимых потребностей. Репрезентативная выборка была составлена только для курильщиков в Узбекистане, возрастной показатель не имел значения, поскольку IQOS также может быть целью для молодежи и подростков. Следовательно, совокупная численность населения составляет почти 34 миллионов человек в соответствии с населением Узбекистана в 2019 году. Общая выборка составила 580 респондентов, из которых 80 были исключены из итоговой выборки в виду того, что они проживают не в Узбекистане. Таким образом итоговая выборка составила 500 человек.

Опрос был коротким и состоял из 7 вопросов и данные собирались с 1 июня по 18 июня 2020г. Целью первого раздела было определить регион опрашиваемого, для дальнейшего исключения из итоговой выборки тех ответов, авторы которых не находятся в Узбекистане. Следующим разделом опроса были

вопросы, посвященные уточнению количества потребляемых сигарет. Далее шел раздел, в котором у опрашиваемых узнавалось какие именно табачные продукты они предпочитают и был ли у них опыт потребления бездымных сигарет. И последним разделом, и вопросом была цель узнать у курильщиков готовы ли они перейти с потребления обычных сигарет на бездымные с учетом одного уровня цен. Результаты основных вопросов опросника представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Вопрос: как часто Вы курите? Ответы:	в %
Несколько раз в день	62
Один раз в день	12
Несколько раз в неделю	26
Вопрос: Вы предпочитаете? Ответы:	
Классические сигареты	64
Электронные, бездымные	36
Вопрос: был ли у Вас опыт потребления бездымных сигарет? Ответы:	
Да	65,5
Нет	34,5
Вопрос: если бы стоимость бездымных сигарет была бы сопоставимой с обычными, перешли бы Вы полностью на употребление бездымных сигарет (IQOS, GLO и т.п.)? Ответы:	
Да	53,4
Нет	22,4
Затрудняюсь ответить	24,1

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2.2 на рынке присутствует спрос на бездымную табачную продукцию, так как более половины респондентов готовы перейти от потребления обычных сигарет на бездымные.

Для подтверждения спроса на данный вид продукции, а именно IQOS, на следующем этапе исследования автор воспользовался инструментами для анализа поисковых запросов. В Узбекистане, согласно данным интегратора по развитию государственных ИТ-систем –«UZINFOCOM», 79% пользователей мобильным и проводным интернетом обращаются к поисковой системе Google, тогда как 17% пользователей предпочитают Yandex, остальные 4% - иные поисковые системы. Таким образом сформировался список инструментов для анализа поисковых запросов.

Для Google это инструмент Google Trends. Google Trends является публичным web-приложением корпорации Google, основанным на поиске Google, которое показывает, как часто определенный термин ищут по отношению к общему объему поисковых запросов в различных регионах мира и на различных языках.

Для Yandex – инструмент Wordstats. Яндекс Wordstat — это бесплатный сервис подбора слов, позволяющий оценить пользовательский интерес к определенной тематике, товару или услуге. Благодаря сервису вы можете получить информацию о количестве и частоте запросов в поисковой системе Яндекс по заданной фразе.

В обоих случаях запрос состоял из одного слова «IQOS», чтобы исключить вероятность нерелевантного запроса. В таблице 2.3 представлены результаты выдачи поисковых запросов в Яндексе.

Таблица 2.3

Регион	Показов в месяц	Региональная популярность, %	Десктопы	Мобильные устройства
Россия	379 907	104	81 804	298 103
Москва	85 839	146	25 249	95 525
Казахстан	4 070	56	1 615	2 455
Алматинская область	1 210	79	532	678
Узбекистан	239	15	71	168
Ташкент	177	20	-	-
Таджикистан	37	8	7	30

Источник: wordstat.yandex.ru (составлен 14 июня 2020г.)

Значения в колонке «Показов в месяц» — это абсолютное значение количества показов страниц по запросам из данного региона. Тогда как данные в колонке «Региональная популярность» — это доля, которую занимает регион в показах по данному слову, деленная на долю всех показов результатов поиска, пришедшихся на этот регион. Популярность слова/словосочетания, равная 100%, означает, что данное слово в данном регионе ничем не выделено. Если популярность более 100%, это означает, что в данном регионе существует повышенный интерес к этому слову, если меньше 100% - пониженный. Для

любителей статистики можем заметить, что региональная популярность — это affinity index. Т.е. как мы можем видеть, спрос на бездымную продукцию PMI IQOS в Узбекистане имеется спрос и 74% всех запросов направлены из Ташкента. Это говорит о том, что при создании стратегии внедрения продукта необходимо начать пенетрацию со столицы Узбекистана.

Далее был проанализирован интерес пользователей по запросам в Google с временным отрезком с 5 января 2020г. по 6 июня 2020г. Ниже (Рисунок 2.1) представлен график показателей трех регионов, это РФ, Казахстан и Узбекистан. Выборка обоснована сравнительным анализом первых двух стран, в которых имеются дилеры и дистрибьюторы IQOS, тогда как в Узбекистане отсутствуют. Более подробный график с приведенными данными приведен на рисунке в Приложении 1. Числа обозначают уровень интереса к теме по отношению к наиболее высокому показателю в таблице для определенного региона и периода времени. 100 баллов означают наивысший уровень популярности запроса, 50 — уровень популярности запроса, вдвое меньший по сравнению с первым случаем. 0 баллов означает местоположение, по которому недостаточно данных о рассматриваемом запросе.

Изучив кривые графика можно сделать вывод, что уровень спроса на продукцию IQOS является высоким, так как он в среднем отстает от запросов из Казахстана в среднем на ~20%.

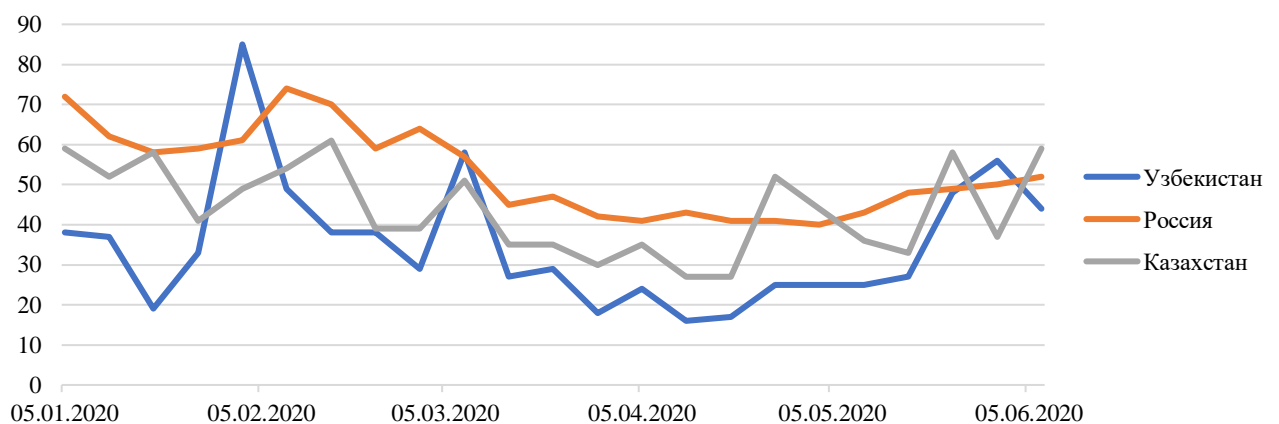


Рис. 2.1 Уровень интереса к поисковому запросу «IQOS»

Источник: Google Trends (составлен 14 июня 2020г.)

## 2.3. УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ И ОСНОВНЫЕ РИСКИ

Чтобы понять функции корпоративного управления рисками, необходимо сначала понять преобразования в более широком регулятивном ландшафте. Это ландшафт, который придерживается неолиберальных рациональностей, поощряющих процессы дерегулирования, прежде всего внутри рынка и гражданского общества - сферы, которые воспринимаются как относительно автономные и, таким образом, освобождаются от внешнего вмешательства. Но в то же время, коммерческая и промышленная деятельности стали целями для усиления регулирования, что особенно заметно в развитии систем внутреннего контроля [Lindgren, с. 241-262]. Управляя на расстоянии, государство решает задачи правительства, полагаясь на саморегулирование рынков для достижения этих целей. Этот процесс известен как ответственность и, таким образом, отражает способ, которым управляющая власть перераспределяется между негосударственными субъектами и агентствами. Таким образом, корпоративное управление рисками в последнее время претерпело значительные трансформации и расширения, характеризующиеся растущей важностью проактивных, а не реактивных средств управления организационными проблемами. Однако понятие «риск» не является статичным. «Риск» обычно определяется как вероятность инцидента, который воспринимается как опасность по отношению к организационным интересам предполагая, что значение риска зависит от логики в организации [Baldwin, 2011]. Это способствует различным режимам регулирования рисков, однако их основа обычно состоит из трех основных этапов: установление стандартов (процесс установления целей в организации); мониторинг (соблюдение поставленных целей); и правоприменение (модификация поведения в случаях отклонений) [Hood, 2001]. Инвестируя на каждом этапе, организации разрабатывают свой собственный режим регулирования и решают, как контролировать заранее определенные риски в своих доменах. Первый набор рисков может быть концептуализирован как первичные риски (риски, за которые аудиторы несут

явную ответственность за управление), тогда как вторые могут быть концептуализированы как вторичные риски (риски, связанные с собственной позицией аудиторов). Различие между первичными и вторичными рисками и взаимосвязь, которая может возникнуть между ними, также может применяться при анализе действий корпораций. Помимо основных рисков, которыми должны управлять современные корпорации (например, социальные и экологические риски, как они определены КСО), управление репутационными рисками стало особой корпоративной уязвимостью в последние десятилетия. Взять, к примеру, опыт Shell. Когда корпорация решила разместить нефтяную платформу Brent Spar в Северном море, это привело к массовому бойкоту продуктов Shell. Причина этого заключалась в том, что, хотя Shell приняла во внимание воздействие утилизации на окружающую среду, корпорация не учитывала способность внешних заинтересованных сторон, лоббистских групп и средств массовой информации влиять на общественное мнение. Попытка контролировать вероятность нанесения ущерба репутации (который в долгосрочной перспективе может привести к финансовому ущербу, как показывает случай с Shell) требует вторичного управления рисками, что может быть более важным для корпораций, сталкивающейся с обвинениями в совершении преступлений, таких как TeliaSonera в Узбекистане.

Корпорация TeliaSonera возникла в результате слияния шведской Telia и финской Sonera, однако корпорация, в настоящее время известная как Telia Company, после смены названия в 2016 году, имеет бизнес-операции, выходящие далеко за пределы скандинавского рынка. Как шведское, так и финское государства являются акционерами компании Telia, однако основным акционером является шведское государство, поскольку оно владеет 37,3% акций корпорации. В 2007 году TeliaSonera начала вести бизнес в Центральной Азии, в Узбекистане - стране, известной одним из самых высоких уровней коррупции в мире [Индекс восприятия коррупции, 2017]. До конца 2016 года Узбекистаном управлял президент И. Каримов, чей режим на протяжении многих лет не принимал во внимание концепцию «прав человека» [Human Rights Watch, 2017].

В сентябре 2012 года, через несколько лет после основания TeliaSonera в Узбекистане, шведское журналистское телешоу заявило, что TeliaSonera завершила денежные операции с местным узбекским партнером в процессе получения лицензий для использования стандарта связи «3G». Этим «местным партнером» оказалась небольшая корпорация, базирующейся в Гибралтаре и имеющей тесные связи с Гульнарой Каримовой, дочерью покойного президента Каримова. В общей сложности сумма сделки составила более 230 миллионов евро [Uppdrag Granskning, 2012]. Вскоре после этого расследования прокуратура этих стран владельцев компании классифицировала сделки TeliaSonera как взятки, и было возбуждено уголовное дело. В сентябре 2017 года три бывших руководителя TeliaSonera, включая бывшего генерального директора и бывшего вице-президента, были привлечены к ответственности за взяточничество [Schoultz, Flyghed, с. 183-198]. TeliaSonera предоставила несколько публичных ответов на обвинения в совершении преступлений в национальных средствах массовой информации. При анализе норм TeliaSonera, касающихся коррупции и взяточничества, выяснилось, что, хотя корпорация подчеркивает важность управления социальной ответственностью, иногда эта озабоченность проявлялась либо в отношении репутации корпорации, либо ее прибыльности. Таким образом, устойчивость строится как средство достижения важных корпоративных целей, а не как сама цель, в то время как репутационные и денежные потери воспринимаются как риски. Кроме того, то, как TeliaSonera позиционирует себя как «законопослушного гражданина», можно понимать как средство инвестирования в репутационные активы, поскольку корпоративные отчеты были сосредоточены на положении TeliaSonera на «рискованных» рынках, а не на фактическом влиянии корпорации на эти рынки. Таким образом, на пути к обеспечению соответствия требованиям социальной ответственности акцент TeliaSonera делается на риски для корпорации - репутационные и финансовые, а не на риски для сообществ. При анализе компонентов TeliaSonera по мониторингу и обеспечению соблюдения было обнаружено, что в последующие годы после узбекского дела было разработано несколько новых

регулирующих единиц. Хотя ограничения в материале препятствуют пониманию фактической деятельности подразделений, их существование иллюстрирует, как TeliaSonera инвестировала в регулирующий режим, ориентированный на внешний вид и, по-видимому, реагирующий - таким образом, поддерживая управление репутационными рисками. Это также иллюстрируется представлением о том, что предотвращение взяточничества определяется как ответственность перед корпорацией в целом, а не как ответственность перед руководством TeliaSonera. Таким образом, можно предположить, что расширение регулирования связано с предотвращением повторения узбекской интриги [Jönsson, с.483-501]. Ядро провала регулирования может заключаться не в самом провале, а в неспособности сохранить законную корпоративную позицию в глазах заинтересованных сторон. Как упоминалось ранее, шведское государство является основным акционером TeliaSonera. Таким образом, дело Узбекистана не только могло нанести ущерб репутации корпорации, ее законности и, в конечном итоге, прибыльности; но и создания недоверия к шведскому государству как ответственному владельцу. Таким образом, легитимность самого государства оказалась под угрозой, что проявляется в том, как его право собственности на TeliaSonera подвергалось сомнению в национальных СМИ после развития узбекских дел. Это очевидное переплетение между «публичными» и «частными» интересами могло усилить необходимость управления вторичными рисками, поскольку на карту была поставлена легитимность государства как владельца бизнеса - и как общего поставщика социального обеспечения - наряду с легитимностью самой корпорации [Roper, с. 693-709].

После этого скандала в 2015 году компания решила свернуть работу в Евразии и сконцентрироваться на Северной Европе. Согласно мировым соглашениям, на которые пошла Telia в 2017 году, компания выплатила порядка \$1 млрд. 19 марта 2019г. был выплачен последний транш прокуратуре Нидерландов (Openbaar Ministryie, OM). Telia ушла из Узбекистана в 2019 году, продав свою долю Госкомконкуренции Узбекистана за \$215 млн.



Следующим кейсом, связанным с крупной международной компанией, является скандал российских операторов связи, которые выходили на рынок Узбекистана. Расследование в Узбекистане было начато SEC и Минюстом в 2014 г. В период между 2004 и 2011 годами две телекоммуникационные компании — МТС и VimpelCom — перечислили более \$500 млн компаниям, бенефициаром которых была дочь первого президента Каримова, чтобы использовать ее влияние для допуска к телекоммуникационному рынку Узбекистана. Общая сумма, переведенная оператором в качестве взятки, судя по информации в иске, составила \$277 млн. Данное дело было возбуждено Минюстом США и как следует из документов дела, они насчитали между МТС (в том числе ее «дочками») и структурами, якобы аффилированными с Каримовой, минимум восемь спорных сделок на общую сумму \$380 млн. В частности, МТС вышла в Узбекистан в 2004 году через покупку лидера местного рынка, оператора «Уздунробита». За 74% акций узбекской компании российский оператор заплатил \$121 млн, однако сумма покупки распределилась неравномерно: за 33% акций МТС заплатила \$100 млн офшору Swisdorn, а за 41%, принадлежавший американской International Communication Group («дочка» пакистанской Arfeen Group), — лишь \$21 млн. Таким образом, вычислили следователи, цена для американского продавца и для дружественных Каримовой структур различалась вшестеро.

В случае с VimpelCom минюст США зафиксировал семь подозрительных сделок на общую сумму \$133,5 млн. Они прошли с января 2006 по октябрь 2011 года. В 2006 году VimpelCom приобрела двух узбекских операторов связи — Unitel (за \$200 млн плюс долг в \$7,7 млн) и Buztel (за \$60 млн плюс долг в \$2,4 млн). Unitel был в тот момент вторым по величине сотовым оператором на местном рынке (31% рынка более чем с 350 тыс. пользователей), а доля Buztel на рынке составляла всего около 0,3%. Из искового заявления следует: покупка Buztel была необходима в качестве «входного билета» на узбекский рынок, а отказ от сделки был чреват появлением «серьезного противника». В 2007 году Takilant за \$20 млн приобрела у VimpelCom 7% Unitel и одновременно заключила пут-

опцион, который обязывал VimpelCom выкупить пакет обратно. Обратный выкуп состоялся двумя годами позже, VimpelCom заплатила за эти акции \$57,5 млн, то есть почти втрое дороже. Как следует из материалов иска, в 2007 году Takilant продала VimpelCom 3G-частоты, принадлежавшие его узбекской «дочке» Teleson. Сумма сделки составила \$25 млн. Осенью 2011 года, следует из искового заявления, VimpelCom выплатила Takilant порядка \$30 млн за содействие в получении частот для стандарта LTE. Takilant составила для VimpelCom аналитический отчет о положении дел на телекоммуникационном рынке Узбекистана и дала ряд рекомендаций по строительству LTE-сети. Но как установили американские следователи, в отчете не содержалось какой-либо «оригинальной информации»: по сути, это была подборка материалов из Wikipedia, различных блогов, а также из материалов оператора Verizon Wireless и даже из презентаций самой VimpelCom.

Американские власти обвинили VimpelCom и МТС в том, что те давали взятки узбекским госслужащим, а также в отмывании этих средств. Было применено американское законодательство — в виду того, что денежные потоки проходили через американские банки, а МТС и VimpelCom являются эмитентами ценных бумаг, торгующихся на биржах в США. Все это обязывало их соблюдать закон о запрете подкупа за рубежом (FCPA).

В 2016 году на фоне, начатого американцами расследования МТС, произвела отчуждение своей «дочки» в пользу правительства Узбекистана, после чего ушла с местного рынка.

В конечном итоге МТС, Минюст США и SEC заключили мировое соглашение по коррупционному делу, связанному с работой российской телекоммуникационной компании на рынке Узбекистана. Согласно достигнутым договоренностям МТС, пришлось заплатить в 2019 году в виде штрафа властям США 850 млн USD.

Следующим кейсом является нарушение закона о рекламе табака компанией «УЗБАТ». В 2019 году Антимонопольный комитет Республики Узбекистан возбудил дело о нарушении законодательства о рекламе. Это связано

с тем, что в Ташкенте с осени 2019 года курсировали автомобили представительского класса с надписями LYFT с обеих сторон, так же была размещена видеореклама на уличных экранах, где присутствовала надпись "Никотин без табака". Дело еще не завершено, но компания уже поделилась на своем официальном сайте своей позицией. Компания подчеркнула открытость к диалогу и взаимодействию с представителями органов государственной власти Республики Узбекистан и надежду, что в ходе изучения дела уполномоченные представители Агентства будут рассматривать данный вопрос в рамках именно тех законодательных норм, которые применяются к не табачной продукции». Таким образом компания отстаивает позицию, что в ее продукте отсутствует табак, а значит, ограничения по рекламе табачной продукции не распространяются на новый продукт.

Тем не менее, это является сигналом для международных инвесторов к тому, что компании монополисты ограничены в своих возможностях государством и стратегия в начале обретения независимости государством по привлечению инвесторов пренебрегая интересами правительства уже неактуальна и взят курс на создание конкурентного рынка во всех сферах экономики страны.

Узбекистан провел четыре ключевых реформы делового климата в 2019 году и занял место в двадцатке лучших экономик мира с точки зрения простоты ведения бизнеса, говорится в исследовании Группы Всемирного банка «Doing Business 2020». Узбекистан занял 69-е место в мире с результатом 69,9 из 100 в 2019 году, поднявшись с 76-го места относительно 2018 года. Страна вместе с четырьмя другими государствами в регионе Европы и Центральной Азии, включая Таджикистан, Азербайджан, Кыргызскую Республику и Косово оказалась в числе двадцати стран, где деловой климат демонстрирует рост больше всего. Показатели Узбекистана за 9 лет улучшились со 164 пунктов до 69 (Рисунок 2.2).

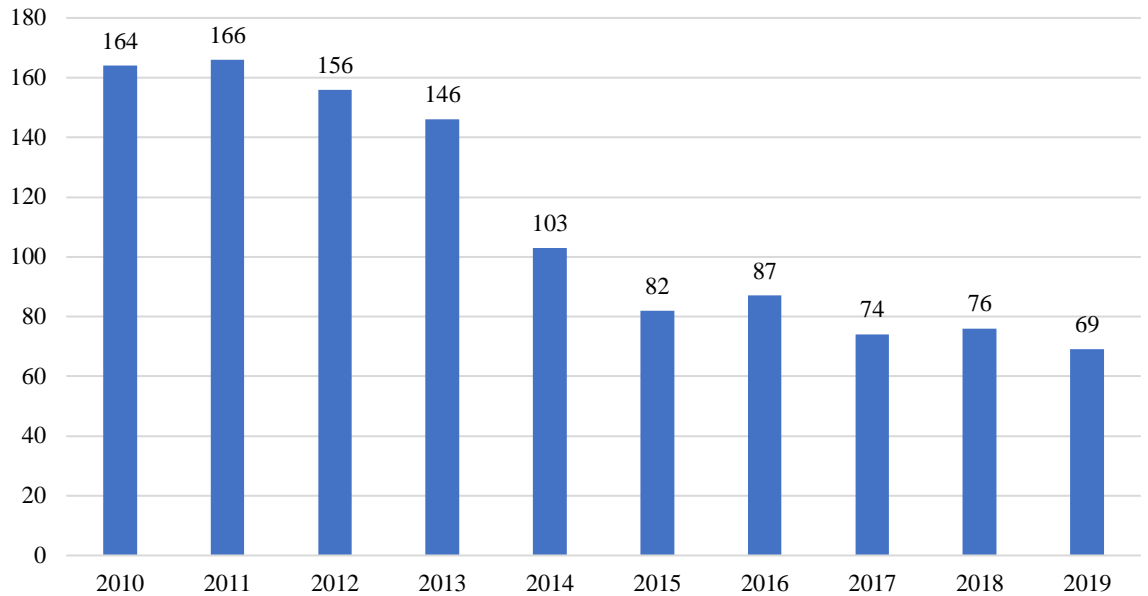


Рис. 2.2 Показатели Узбекистана в рейтинге Doing Business за 9 лет

Источник: составлено автором

Отметим основные моменты в реформах Узбекистана:

- 1) усиление защиты миноритарных инвесторов за счет повышения прав и роли акционеров в принятии основных корпоративных решений, уточнения структур собственности и контроля, а также повышения корпоративной прозрачности;
- 2) упрощение налоговых платежей за счет объединения налога на инфраструктуру и налога на прибыль;
- 3) упрощение трансграничной торговли путем введения основанных на оценке риска инспекций и упрощения соблюдения импортных документов;
- 4) облегчение исполнения контрактов путем введения сводного закона о добровольном посредничестве, установления финансовых стимулов для сторон для попытки посредничества и публикации отчетов об оценке эффективности в местных коммерческих судах.

Далее рассмотрим динамику индекса восприятия коррупции среди всех стран СНГ в разрезе семи лет, данные представлены в таблице 2.4.

## Показатели восприятия коррупции среди стран СНГ и лидера рейтинга

№	Страна	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
1	Дания	87	89	90	91	91	91	90
18	Эстония	74	73	72	75	76	74	74
35	Литва	60	60	59	59	59	58	57
44	Грузия	56	57	59	29	58	58	58
44	Латвия	56	57	55	61	63	63	66
66	Белоруссия	45	44	45	45	45	47	47
77	Армения	42	34	35	35	38	36	34
113	Казахстан	34	31	37	37	37	38	41
120	Молдавия	32	32	35	34	37	34	35
126	Кыргызстан	30	30	26	28	29	28	34
126	Украина	30	32	32	30	29	28	27
126	Азербайджан	30	27	27	25	25	24	24
137	Россия	28	29	30	35	35	34	34
153	Узбекистан	25	23	20	24	24	25	26
153	Таджикистан	25	25	27	31	31	30	31
165	Туркменистан	19	22	21	19	18	17	17

Источник: составлено автором на основе отчетов организации Transparency International

Данные получены из отчетов организации Transparency International, которая является неправительственной международной организацией по борьбе с коррупцией и исследованию уровня коррупции по всему миру. С 2012 года Узбекистан значительно улучшил позиции по ИВК. Хотя государство ослабило некоторые ограничения в отношении средств массовой информации, стоит отметить положительную динамику роста, которая характеризуется сменой власти, при этом оно по-прежнему обладает одним из самых авторитарных режимов во всем мире и занимает 153 строчку в индексе среди остальных государств.

Подводя итог второй главы, стоит отметить, что был проведен анализ табачного рынка Узбекистана, который показал, что в настоящее время на нем

присутствует три производителя табачной продукции, из которых один является крупным игроком с 90% долей рынка.

Опрос потребителей целевой аудитории табачной продукции выявил возможность внедрения и спрос на бездымные сигареты, которые имеются в портфеле организации РМІ и которые необходимо внедрять как можно раньше, для создания новой ниши и перераспределена долей рынка, так как при нынешнем продуктовом ассортименте конкурировать в сегменты обычных сигарет компания не может, в виду отсутствия собственной сырьевой-аграрной базы на территории республики, что увеличивает стоимость конечного продукта и сокращает чистую ожидаемую прибыль.

Так же при проведении анализа запросов пользователей сети интернет был обнаружен рост динамики популярности запросов конкретного продукта, который имеется у компании РМІ, это так же свидетельствует о спросе на данный вид продукции и построении стратегии продвижения компании при помощи его пенетрации на табачном рынке Узбекистана.

Учитывая проведенное кейс-стади, необходимо защитить себя от коррупционных рисков, которые могут в последствии навредить не в плане материального ущерба, но также всемирному имиджу и репутационной составляющей компании. Исходя из исследования стоит отметить, что прошлые международные скандалы с мобильными операторами не отразились на инвестиционной привлекательности Узбекистана, так как оба новых игрока на табачном рынке не рискнули совершить прямые инвестиции, а действуют с определенным уровнем страхования через компанию-посредника, которая несет все материальные риски на себе, кроме репутационных.

## ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ УЗБЕКИСТАНА

### 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ «PHILIP MORRIS INTERNATIONAL»

Philip Morris International Inc. («PMI») - холдинговая компания в Вирджинии, основанная в 1987 году. Является ведущей международной табачной компанией, занимается производством и продажей сигарет, бездымной продукции и сопутствующих электронных устройств, и аксессуаров и др. никотин содержащих продуктов на рынках за пределами Соединенных Штатов Америки.

Компания конкурирует прежде всего на основе качества продукции, узнаваемости бренда, лояльности к бренду, предпочтений потребителей, НИОКР, инноваций, упаковки, обслуживания клиентов, маркетинга, рекламы и розничных цен, а также возрастающей готовности взрослых курильщиков переходить на их продукты с пониженным риском (ППР). Конкурентами являются три крупные международные табачные компании, а в некоторых случаях государственные табачные предприятия, главным образом в Алжире, Египте, КНР, Тайване, Таиланде и Вьетнаме. Консолидация промышленности и приватизация государственных предприятий привели к общему увеличению конкурентного давления. В категории горячих продуктов в основном продают американские бренды сигарет, такие как Marlboro, L & M, Parliament, Philip Morris и Chesterfield, которые наиболее популярны на многих рынках по всему миру. В категории продуктов ППР преимущественно реализуют устройства IQOS и табачные изделия с подогревом. Компания стремится конкурировать во всех прибыльных категориях розничных цен табачной продукции, хотя её портфель брендов ориентирован на категорию премиальных цен. Компания закупает табачный лист разных типов, сортов и стилей по всему миру, в основном у независимых поставщиков табака. Также заключает договоры напрямую с фермерами в нескольких странах, включая Аргентину, Бразилию, Колумбию, Эквадор, Италию, Пакистан, Филиппины и Польшу. В 2018 году

прямые поставки от фермеров составили примерно 24% от мировых потребностей в листах РМІ. Наибольшие запасы табачного листа поступают из Аргентины, Бразилии, Китая, Италии, Индонезии (в основном для внутреннего использования), Малави, Мозамбика, Филиппин, Турции и США.

Компания зависима от двух крупных поставщиков компонентов для производства ППР, так как получает их из единичных или ограниченных источников и издержки могут подвергаться общеотраслевым дефицитам и колебаниям цен. Неспособность обеспечить адекватную поставку таких компонентов и материалов может негативно повлиять на коммерциализацию продуктов компании с пониженным риском.

По состоянию на 31 декабря 2018 года в компании работало около 77 400 человек по всему миру, включая штатных, временных и частично занятых сотрудников. На её предприятия распространяется ряд законов и нормативных актов, касающихся отношений с сотрудниками компании. Эти законы и нормативные акты относятся к месту нахождения каждого предприятия. Кроме того, в соответствии с требованиями Европейского Союза РМІ создали Европейский рабочий совет, состоящий из руководства и избранных членов рабочей силы.

У РМІ около 10 300 выданных патентов по всему миру и около 9 300 заявок на патенты. Ее портфель патентов, в целом, является существенным для их бизнеса, тем не менее, ни один патент или группа связанных патентов не являются существенными, исходя из информации приведенной из официальных документов компании.

В 2018 финансовом году Philip Morris сообщила о прибыли в 7,911 миллиарда долларов США, с годовым доходом в 79,823 миллиарда долларов США, что на 2,2% больше, чем в предыдущем финансовом цикле. Данные таблицы 3.1 показывают динамику показателей компании за одиннадцать лет. Стоит отметить, что нет четкой корреляции между доходом компании и ее чистой прибылью. Разница при сравнении этих величин достигает 29 процентов (2018 год).



Финансовые показатели Philip Morris International Inc. 2008-2018гг.

Год	Доход в млн., дол.	Темп роста, %	Чистая прибыль, дол.	Темп роста, %	Всего активов, дол.	Цена за акцию, дол.	Сотрудники, чел.
2008	63,640		6,890		32,972	-	-
2009	62,080	97,5	6,342	92,04	34,552	29.38	-
2010	67,713	109	7,226	113,93	35,050	36.76	-
2011	76,346	112,7	8,542	118,21	35,488	49.55	-
2012	77,393	101,3	8,752	102,45	37,670	66.44	-
2013	80,029	103,4	8,531	97,47	38,168	71.33	91,100
2014	80,106	100,09	7,459	87,43	35,187	70.34	82,500
2015	73,908	92,26	6,849	91,82	33,956	72.75	80,200
2016	74,953	101,4	6,948	101,44	36,851	88.03	79,500
2017	78,098	104,1	6,021	86,65	42,968	105.35	80,600
2018	79,823	102,2	7,911	131,39	39,801	69.08	77.400

Источник: составлено автором

Динамика стоимости акций компании РМІ представлена ниже (Рисунок 3.1).

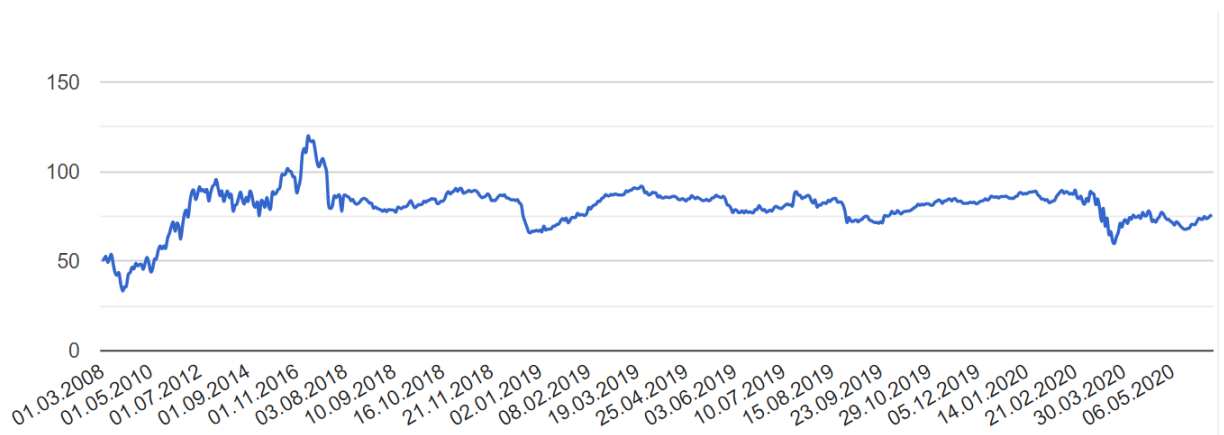


Рис. 3.1 Акции РМІ в долларах

Источник: составлено автором

Продукция РМІ реализуется более чем на 180 рынках по всему миру, и на многих из них она занимает лидирующие позиции по доле рынка. Имеется широкий ассортимент брендов премиум, средней и низкой цены. В портфолио компании представлены как международные, так и местные(локальные) бренды. Помимо производства и продажи сигарет, компания занимается разработкой и коммерциализацией продуктов с пониженным уровнем риска («ППР»).

ППР — это термин, который компания использует для обозначения продуктов, которые представляют или могут представлять меньший риск причинения вреда курильщикам, которые переходят на эти продукты, по сравнению с традиционным курением сигарет. Доля произведенных и реализованных подобных продуктов в компании за 2018 год увеличилась с 12,7 процентов до 13,8 от общего объема продукции и в денежном эквиваленте это составило 4,096 млн. дол.

Данные таблицы 3.2 показывают, что основными рынками сбыта являются Европейский Союз, Южная и Юго-Восточная Азия и страны Ближнего Востока и Африки, тогда как по операционной прибыли, основными каналами притока денежных потоков являются Европейский Союз и Восточная Азия, и Австралия. Данные результаты являются следствием того, что в этих регионах стоимость табачной продукции выше, чем на остальных.

В 2018 году на 23 предприятиях PMI было произведено более 10 миллиардов единиц (сигареты и табак с подогревом вместе взятые), из которых на восьми предприятиях было произведено более 30 миллиардов единиц. Крупнейшие заводы находятся в Караванге и Сукореджо (Индонезия), Измире (Турция), Санкт-Петербурге и Краснодаре (Россия), Кракове (Польша), Батангасе и Марикине (Филиппины), Берлине (Германия), Креспелано (Италия) и Клайпедде. (Литва). Самые маленькие заводы находятся в основном в Латинской Америке и Азии, где из-за тарифов и других ограничений были созданы небольшие производственные подразделения на отдельных рынках. Компания продолжает оптимизировать производственную базу. Так, в начале декабря 2019 года было запущено производство марок сигарет Marlboro, Parliament и L&M в Узбекистане. Производство осуществляется по лицензии, которую приобрела узбекская компания ООО "Tashkent Tobacco".

Учитывая факты приведенные во второй главе исследования, компания «БАТ» создала себе условия открытой монополии, но с неофициальным приходом на рынок Japan Tobacco Int и Philip Morris Int, в нашем случае через продажу лицензий на производство их торговых марок сигарет посреднику в

лице ООО "Tashkent Tobacco", возможен вариант изменения вида монополии с открытой на искусственную, когда "БАТ" не захочет соглашаться на снижение объема доли рынка и сможет прибегнуть к методам ценового маневрирования, демпингу цен, промышленному шпионажу.

Таблица 3.2

Консолидированные операционные результаты и объем продаж  
Philip Morris Int за 2016-2018гг.

Регион	Чистый доход млрд. дол.			Операционный доход млрд. дол.			Сигареты и нагревательный табак млн. ед.		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Европейский Союз	9,298	8,318	8,162	4,105	3,691	3,920	185,599	189,182	193,810
Восточная Европа	2,921	2,711	2,484	902	887	890	113,697	120,072	129,520
Ближ. Восток и Африка	4,114	3,988	4,516	1,627	1,884	1,990	140,008	137,666	141,973
Юж. и Юго- Вост. Азия	4,656	4,417	4,396	1,747	1,514	1,474	178,469	171,600	185,279
Вост. Азия и Австралия	5,580	6,373	4,285	1,851	2,608	1,691	83,029	95,382	81,820
Лат. Америка и Канада	3,056	2,941	2,842	1,145	997	938	80,885	84,250	87,938
Итого:	29,625	28,748	26,685	11,377	11,581	10,903	781,687	798,152	820,340

Источник: составлено автором на основе статистической отчетности компании за 2016-2018гг.

### 3.2. КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ

Самым важным риском, который необходимо устранить перед началом осуществления стратегии продвижения бренда компании Philip Morris Int, по мнению автора является полное разделение юридических связей между лицензиями на производство «Japan Tobacco Int» и «Philip Morris Int», так, как учитывая влияние «БАТ», это может послужить поводом для антимонопольного комитета к каким-либо проверкам или санкциям по отношению к «Tashkent

Тобассо», что в свою очередь может повлечь отзывы лицензий, в виду угрозы международному имиджу данных компаний.

Учитывая информацию приведенную в первой главе данной исследовательской работы, а именно законодательным ограничениям в сфере рекламы табачной продукции, необходимо разработать стратегию, учитывающую все запреты, с целью исключить возможность риска получения публичных претензий от государственных органов и медиа, а так же штрафов связанных с нарушением законодательных норм Республики Узбекистан.

При создании стратегии продвижения будет использован инструмент шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье. Шаблон (или как иногда его переводят: канва, макет) — это универсальный язык описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей. Он состоит из 9 блоков, позволяющих просто и наглядно описать и представить деятельность организации, который будет представлен на рисунке в Приложении 2.

Первым шагом является определение сегмента потребителей. В нашем случае это люди не важно какого пола и возраста, которые любят курить сигареты, имеют привычку курить.

Следующим шагом является создание и описание ценностного предложения. Данный пункт является ключевым, так как именно он побуждает потребителя обратить внимание на продукт и соотнести его ценности со своими потребностями. РМІ делает большой акцент на концепцию "Smoke-Free Future", которая подразумевает снижение и полного отказа от потребления классических сигарет, использование которых подразумевает поджег, процесс горения и в последствии тления, что является неприемлемым с точки зрения медицины, так как наносит большой вред здоровью курящего и окружающих его людей и так же оказывает влияние на социальную ответственность компании. В связи с этим РМІ активно занимается продвижением продукта IQOS, что по мнению компании является гораздо более лучшим выбором для людей, употребляющих никотин содержащую продукцию, так как менее вредно для организма. При

этом, компания не отказывается от производства традиционных сигарет и открыта к сотрудничеству, примером этому является продажа лицензии на производство «Tashkent Tobассо», которые в то же время занимаются производством продукции конкурента. Так же компания занимается регуляторной политикой, которая поощряет замену сигарет альтернативами, продуктами со свойством бездымного табака. Такой политикой компания расширяет и увеличивает вес своего ценностного предложения, так как покрывает большую часть потребностей потребителей табака, предоставляя им возможность выбора.

Следующий блок посвящен каналам сбыта и коммуникациям. Принимая во внимание законодательные ограничения на распространения рекламы, именно в этом блоке необходимо раскрыть стратегию связи с потребителем. Компания должна будет заключить договоры с крупными и мелкими ритейлерами на продажу продукции через их каналы сбыта.

В Узбекистане пользуются популярностью рынки, как розничной торговли, так и оптовые, необходимо будет организовать реализацию продукции через них, так как это избавляет от дополнительных издержек на реализацию и увеличит объем реализации.

Следует создать вебсайт, с подробным описанием продукции. Адрес сайта можно размещать на упаковке сигарет в виде QR-кода, на который наведя мобильное устройство пользователь автоматически будет перенаправлен на ресурс компании.

Необходимо создать положительный образ в ассоциативном ряде потребителей, в связи с этим предлагается разместить промо-точки в крупных торгово-развлекательных центрах (ТРЦ) Ташкента, это обосновано тем, что в них большая проходимость и высокая концентрация целевой аудитории, которая располагает временем ознакомится с новыми видами табачной продукции. Ташкент состоит из 11 районов, и 16 торгово-развлекательных центров, согласно информации полученной из электронной базы справочной службы «Golden Pages», которая ведет свою деятельность с 2003 года в Узбекистане.

Проранжировав по расстоянию друг от друга и приняв во внимание площадь торговых центров были отобраны 9 ТРЦ, в которых необходимо будет разместить промо-зоны с демонстрационным продуктом. В данных промо-точках не будут представлены сигареты, а будут демонстрироваться «heat-pot-burn» продукция, главным представителем которой является IQOS.

Издержки на данный канал будут состоять из единоразового приобретения мебели (стойки, стулья, стеллажи), оплаты сотрудников и аренды помещения. Концептуальный вид промо-зоны представлен в виде рисунка в Приложении 4. В таблице 3.3 представлен план стоимости одной промо-точки за 6 месяцев.

Таблица 3.3

## Ожидаемые издержки на продвижение продукта в ТРЦ

Наименование	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	
Стойка со всеми принадлежностями	1450						Всего
Заработная плата сотрудника 2 чел.	800	800	800	800	800	800	
Аренда помещения	150	150	150	150	150	150	
Итого	2400	950	950	950	950	950	

Источник: составлено автором

Стоимость стойки была выведена путем размещения объявления на различных ресурсах готового проекта подобных промо-зон и из сформировавшейся выборки из 6 компаний была получена средняя цена в 1450 дол., в таблице 3.4 представлен список компаний и стоимость за производство промо-стоек.

Заработная плата сотрудникам данного вида деятельности, а именно, они должны будут владеть навыками общения с клиентами, чтобы для них не составляло сложностей донести заготовленный скрипт, включающий в себя информацию о продукте и предназначении, до посетителей ТРЦ, формировалась из полученной базы данных, которая была собрана у владельцев магазинов ТРЦ города Ташкента, которые так же предоставили информацию и стоимости аренды квадратного метра площади. После сравнения зарплат и стоимости аренды из выборки, которая составила 25 результатов по итогу опроса

владельцев магазинов ТРЦ, мы получили среднюю заработную плату в 429 дол., автором было принято решение округлить до 400 дол., а стоимость аренды квадратного метра ~ 50 дол., для более подробного ознакомления результаты размещены в виде таблицы в Приложении 3. Макет самих промо-зон(стоек) был заимствован из открытых источников, существующих и разработанных для продукта IQOS по всему миру. Учитывая габариты промо-зон в 3м<sup>2</sup> – средняя стоимость затрат на аренду составит 150 дол. Таким образом у компании будет формироваться имидж среди потенциальных клиентов.

Таблица 3.4

Компания	Стоимость
"Active" рекламное агентство	1500
"Buyuk Design" Рекламное Агентство	2000
"Edem" Рекламное Агентство	1350
"Eva&Polly" Рекламное Агентство	1050
"Oriat" Рекламное Агентство	1700
"Siymo" Рекламное Агентство	1100
Итого средняя стоимость:	1450

Источник: составлено автором

Следующий шаг в создании канвы – блок отношения с клиентами. Прозрачное стремление компании к созданию возможностей для своих потребителей потребления никотин содержащих продуктов более безопасным методом создаст персональную заинтересованность и возможность укрепления лояльности в отношениях между существующими и будущими потребителями бездымной продукции. Так же необходимо учитывать, что у данного продукта нет официально представленных аналогов на рынке, поэтому имеется возможность занять большую часть ниши.

Следующий блок - потоки доходов. Он формируется за счет реализации продукции "heat-not-beam", которая является более безопасным продуктом, отвечающих современным требованиям и тенденциям. Так же остается сегмент классических сигарет, который находится на пике популярности, но в котором у компании низкая доля рынка.

Следующий блок - ключевые ресурсы. К данной категории ресурсов относятся наши продукты, не нуждающиеся в горении, технологии компании, значимость бренда на мировом рынке табачной продукции, сеть дистрибьютеров, которую уже успели наладить для «Japan Tobacco Int» и которой можно воспользоваться в интересах «Philip Morris Int». Согласно статистике, рост выручки РМІ приходится на развивающиеся рынки, к которому так же относится и Узбекистан. У компании есть самый продаваемый табачный бренд во всем мире - Мальборо. Это является значимым ресурсом, который будет привлекать целевую аудиторию.

Ключевыми видами деятельности являются:

- заготовка сырья, одна из главных составляющих цепочки создания ценности, от этого вида деятельности зависит качество готового продукта;

- производство, влияет на возможность регулирования количества планируемого объема готовой продукции, в случае наличия старого оборудования, компания будет нести дополнительные издержки на обслуживание и низкоэффективное использование ресурсов и материалов для конечного изготовления продукции;

- распространение, об этом более подробно было приведена информация выше;

- контроль качества – важная часть производства, которая призвана отслеживать и контролировать соблюдение норм на всех этапов производства;

- исследования и разработки позволяют увеличивать конкурентное преимущество и снижать издержки;

- проблемы с законом, рынок табачных изделий является не только сверхприбыльным, но и вредным производством, как для работников, так и для потребителей, в связи с этим в этой сфере высокие акцизные ставки и штрафы за различные нарушения. Табачные компании вынуждены содержать штат собственных юристов, чтобы обезопасить свою деятельность с юридической точки зрения.

Ключевыми партнерами являются:



- инвесторы – которые вкладывают средства в акции компании, что позволяет ей продолжать расти и конкурировать с другими крупными компаниями;

- дочерние компании - снабжают необходимыми ресурсами. Примером служат компании, производящие установки для систем IQOS, другие - выращивают табак на территориях, которые приобрела в собственность или арендует РМІ;

- РМІ является владельцем 7 из 15 крупнейших табачных брендов;

- РМІ является основным производителем табака в мире;

- РМІ имеет хорошие отношения с различными медицинскими сообществами, так как совместно ведет деятельность в сфере исследования вреда табака на организм человека и ведет разработку более безопасных табачных продуктов;

- у компании крупнейшая сеть дистрибуции по всему миру, что дает возможность принимать решение и получать быструю обратную связь.

Последний блок – структура затрат, в нашем случае структура затрат выглядит так:

- налоги;

- сырье;

- исследования и разработки;

- дистрибуция;

- производство;

- юридические аспекты.

### 3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ВНИМАНИЯ К ТАБАЧНЫМ ИЗДЕЛИЯМ

Рассмотрим возможную стратегию компании РМІ для привлечения внимания к проблеме потребления табачной продукции.

В ситуации, когда невозможно заявить о себе путем различных рекламных каналов, возможен вариант использования социальных акций. Примером такой акции может быть социальная кампания призванная обеспечить возможность

людям, употребляющим никотин содержащую продукцию пройти льготное обследование в одной из сети клиник-партнеров.

Для этого нужно будет провести анализ сферы клиник, чтобы выбрать лучшую сеть медицинского обследования и диагностики.

Эту акцию следует приурочить ко дню всемирного дня без табака (World No Tobacco Day). Всемирный день без табака (World No Tobacco Day) был впервые объявлен 31 мая 1988 года Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ). Сегодня он входит в календарь всемирных и международных дней ООН.

Ежегодно ВОЗ и партнеры отмечают этот День, напоминая об опасностях для здоровья, связанных с курением, и призывая государства проводить эффективную политику по уменьшению масштабов потребления табака.

Как отмечают в ВОЗ, глобальной целью Всемирного дня без табака является содействие защите нынешнего и будущих поколений не только от разрушительных последствий для здоровья, но также и от социальных, экологических и экономических бедствий, связанных с употреблением табака и воздействием табачного дыма.

Первая акция будет проходить в столице, чтобы все внимание и фокус были на одном городе, в последующие года список городов будет увеличиваться и дополняться.

Это будет коллаборация торгово-развлекательных центров, сети клиник и самой табачной компании.

Размещать на баннерах, плакатах товарный знак или название запрещено, тем самым это не будет навязанным рекламным ходом. На пачках сигарет можно будет указать об этой акции и возможности людям пройти обследование, таким образом не будет нарушено законодательство и будет очевидно, что компания принимает участие в мероприятии и ей не безразлична судьба потребителей их продукции.

Для того, чтобы провести данное мероприятие, необходимо будет на площадях крупнейших торгово-развлекательных центрах города Ташкента

организовать мобильные медицинские диагностические центры, где будет проводиться скрининг-диагностика.

Оповещением и предоставлением территории займется администрация выбранных для проведения акции ТРЦ.

Сеть медицинских клиник предоставит оборудование и персонал на один день, их услуги оплатит табачная компания.

Далее рассчитаем часть затрат на данную кампанию исходя из приблизительных доходов компании «Tashkent Tobacco».

Ставка акцизного налога на производимые сигареты с фильтром или без фильтра и папиросы составляет 117.900 сум(13\$ или 850руб) /1000 штук. Из этого следует, что с каждой пачки сигарет компания отчисляет государству 2,358 сум(37 рублей или 0,57\$), тогда как стоимость в зависимости от марки колеблется от 5.000сум(80 руб) до 10.000сум(157 руб). Себестоимость производства 100 сигарет в среднем равна 1\$ США или 64 рублям, в пачке сигарет 20 штук, т.е. себестоимость продукции без учета стоимости упаковки равна 0.2\$ или 13 рублей.

Учитывая объем табачного рынка Узбекистана, который оценивается более 10 млрд курительных единиц и заняв 10% доли рынка за первый год деятельности, компания приблизительно будет иметь 1 млрд реализованных курительных единиц, что составит 425млрд сум(47млн\$) без вычета акциза, после вычета (117,9 млрд, сум) будет 307 млрд(33.9млн\$), после вычета себестоимости ~1млрд сум и других сопутствующих расходов на таргетирование и стимулирование реализации остается прибыль в 33,5 млн\$. Данное мероприятие по диагностике легких курильщиков привлечет большое внимание и стоимость всех расходов сосчитать не представляется возможным, поэтому мы примем за основу сумму, которая составит 0,1% от прибыли, по запланированным расчетам исходя из плана выручки бюджет социальной акции составит 30 тыс.дол.США. Данная сумма является предварительной, и вся деятельность по организации должна будет рассчитана исходя из этого бюджета на момент запланированного мероприятия.

Данная акция привлечет внимание не только к табачной продукции РМІ, но в большей степени ко второму продукту компании – сигаретам IQOS.

На сегодняшний день в Узбекистане нет фирменных магазинов IQOS, у конкурентов нет продукта в данной нише на рынке Узбекистана.

Стоит принимать во внимание, что компания «BAT» имеет альтернативную технологию безвредных сигарет – GLO, но на рынок Узбекистана она запущена не была. Это связано с продлением жизненного цикла классическим сигаретам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящая исследовательская работа показала, что существует монополист на табачном рынке Узбекистана и уровень предложения в сегменте обычных сигарет равен спросу, в отличие от ниши бездымных сигарет, которая является свободной и которую компания монополист не занимает ввиду удлинения жизненного цикла обычных сигарет.

Выход на рынок новой международной компании в лице PMI осуществился не полностью, так как компания обезопасила себя от рисков ведения дел с государством напрямую и делегировала всю ответственность на посредника в лице компании-партнера «Tashkent Tobacco», которая в свою очередь уже производит для внутреннего и внешних рынков продукцию другой международной компании JTI.

Исходя из результатов проведенного опроса среди целевой аудитории была выявлена потребность на бездымную табачную продукцию.

Глобальная политика компании PMI подразумевает отказ от обычных сигарет, в пользу бездымных, начав производство в Узбекистане обычных сигарет, компания подверглась жесткой критике в мировых СМИ, которые обвинили ее в двойных стандартах, таким образом, диверсифицировав производство компания подтвердит приверженность своей глобальной стратегии и получит возможность стать лидером в нише бездымной продукции в Узбекистане, которая на сегодняшний день свободна. Учитывая, что у компании PMI имеется в портфеле продуктов бренд IQOS, который является абсолютным лидером данной сферы во всем мире, автор считает необходимым интегрировать в стратегию развития компании на рынке Узбекистана данный вид продукта. Для данного заключения был проведен анализ, с целью расчета стоимости продвижения одной промо-зоны компании в торговых центрах города Ташкента, который составил 950 дол. США в месяц, без учета первоначальных расходов на производство самих промо-зон, которые составили около 1450 дол. США.

Так же, являясь новым игроком на рынке, компания может увеличить свою узнаваемость организовав специальные акции, посвященные дню отказа от потребления табака, с предоставлением возможности диагностики здоровья населения, таким образом она проявит свою социальную ответственность и будет иметь возможность переключить спрос целевой аудитории с обычных сигарет на бездымные и частично восстановит репутацию от скандала связанного с её международной деятельностью.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Annual Report and Accounts 2015/16. Public Health England's (PHE), 1-173.
2. Auer, R. (2017). Heat-Not-Burn Tobacco Cigarettes: Smoke by Any Other Name. *JAMA International Medicine*, 1050-1052.
3. Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2011). *Understanding regulation. Theory, strategy, and practice.* Oxford: Oxford University Press.
4. Benowitz, N. (2008). Clinical pharmacology of nicotine: Implications for understanding, preventing, and treating tobacco addiction. *Clinical Pharmacology and Therapeutics*, 83(4), 531-541.
5. Benowitz, N., & Henningfield, J. (2013). Reducing the nicotine content to make cigarettes less addictive. *Tobacco Control*, 22, 14-17.
6. Boyse S. Uzbekistan Decree. 02/09/1994. Guildford Depository. BAT. Bates No: 500852323-30.
7. British American Tobacco. Decree No. 30. "On Restricting and Preventing Smoking in Uzbekistan". 25/08/1994. Guildford Depository. BAT. Bates No: 500898510-1.
8. Brock, B., Carlson, S. C., Moilanen, M., & Schillo, B. A. (2016). Reaching consumers: How the tobacco industry uses email marketing. *Preventive Medicine Reports*, 4, 103-106. doi:10.1016/j.pmedr.2016.05.020
9. CASAA – Consumer Advocates for smoke-free Alternatives Association. See <http://casaa.org/>
10. Chief State Sanitary Doctor of The Republic of Uzbekistan. Decree no. 30 "On Restricting and Preventing Smoking in Uzbekistan". 15/07/1994. Guildford Depository. BAT. Bates No: 500852350-1.
11. Clarke, M. (2000). *Regulation. The social control of business between law and politics.* London: Macmillan Press.
12. Clattenburg EJ, Elf JL, Apelberg BJ. Unplanned cigarette purchases and tobacco point of sale advertising: a potential barrier to smoking cessation. *Tob Control*. 2013;22(6):376-381. doi:10.1136/tobaccocontrol-2012-050427

13. Collin J, Lee K, Gilmore A. Unlocking the corporate documents of British American Tobacco: An invaluable global resource needs radically improved access. *Lancet* 2004;363:1746-7.

14. Corey, C., Wang, B., Johnson, S., Apelberg, B., & Husten, C. (2013). Notes from the field: electronic cigarette use among middle and high school students - United States. *MMWR Morb Mortal Weekly Report*.

15. Cumming, M. (2015). Is it not time to reveal the secret sauce of nicotine addiction? *Tob Control*, 24(5).

16. Cunningham, M. (1999). A Review of "Dewey, Peirce, and the Learning Paradox." *American Educational Research Journal*, 36(1), 97–100. <https://doi.org/10.3102/00028312036001097>

17. Czoli CD, Hammond D, White CM. Electronic cigarettes in Canada: prevalence of use and perceptions among youth and young adults. *Can J Public Health*. 2014;105(2):e97-e102. Published 2014 Feb 3. doi:10.17269/cjph.105.4119

18. Статистика курения в мире // URL: <https://ne-kurim.ru/articles/stat/statistika-kureniya-v-mire/> (дата обращения: 5.05.2020)

19. Davis, J., & Gould, T. (2008). Associative learning, the hippocampus, and nicotine addiction. *Current Drug Abuse Reviews*, 1(1), 9-19.

20. DiFranza, J., Ursprung, S., & Gisele, A. (2011). Assessment of Tobacco Addiction in Adolescent. *International Journal of Mental Health*, 65-84.

21. Dimmock, M., & Fisher, A. (2017). *Ethics for A-Level*. Cambridge, UK: Open Book. Retrieved June 18, 2020, from [www.jstor.org/stable/j.ctt1wc7r6j](http://www.jstor.org/stable/j.ctt1wc7r6j) (дата обращения 23.06.2020).

22. Dingel, M., Karkazis, K., & Koenig, B. (2011). Framing Nicotine Addiction as a "Disease of the Brain": Social and Ethical Consequences. *Social Science Quarterly*, 92(5), 1363-1388.

23. Draft 2, Project Umpire, Skeleton business Plan. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 600507395-420.

24. Dutra, L., & Glantz, S. (2012). Electronic cigarettes and conventional cigarette use among US adolescents: a cross-sectional study. *JAMA Pediatr*, 1-125.



25. Etter, J. (2012). The Electronic Cigarette: An Alternative to Tobacco? 1-125.
26. FDA permits sale of IQOS Tobacco Heating System through premarket tobacco product application pathway. April 30, 2019. <https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/fda-permits-sale-iqos-tobacco-heatingsystem-through-premarket-tobacco-product-application-pathway> (дата обращения 23.06.2020).
27. Felberbaum, M. (2013). Marlboro maker Altria jumping into e-cigarettes.
28. Friedman, L., Cheyne, A., & Givelber, D. (2015). Industry use of personal responsibility rhetoric in public relations and litigation: disguising freedom to blame as freedom of choice. *Am J Public Health*, 250-260.
29. Gilmore A, McKee M. Tobacco and transition: an overview of industry investments, impact and influence in the former Soviet Union. *Tob Control* 2004;13:136-42.
30. Havrylyshyn O, McGettigan D. Privatization in transition countries: a sampling of the literature. Washington, DC: International Monetary Fund, 1999. (WP/99/6).
31. Henningfield, J. E., & Zaatari, G. S. (2010). Electronic nicotine delivery systems: Emerging science foundation for policy. *Tobacco Control*, 19(2), 89-90. doi:10.1136/tc.2009.035279
32. Herter U. Note to the chief executives committee. Uzbekistan. 14 Oct 1994. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 503800815-29.
33. Hood, C., Rothstein, H., & Baldwin, R. (2001). The government of risk: Understanding risk regulation regimes. Oxford: Oxford University Press.
34. <https://ogogo.uz/iqos/>
35. <https://ru.allstockstoday.com/PM-istoriya-kotirovok-aktsiy.html>
36. Human Rights Watch (2017). Uzbekistan. <https://www.hrw.org/europe/central-asia/uzbekistan> (дата обращения 23.06.2020).
37. INSTITUTE for ADVERTISING ETHICS, 2011 Wallace S. Snyder
38. IQOS, Official website, URL: <http://www.iqos.com> (дата обращения 23.06.2020).

39. Jönsson, E. Risky business: corporate risk regulation when managing allegations of crime. *Crime Law Soc Change* 71, 483–501 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10611-018-9799-2>
40. Kmietowicz, Z. (2014). E-cigarettes latest: users on the up but rules tighten. *British Medical Journal*, 349.
41. Kmietowicz, Z. (2014). Use of e-cigarettes in UK has tripled in two years, finds survey. *BMJ*.
42. Kmietowicz, Z. (2014). Use of e-cigarettes in UK has tripled in two years, finds survey. *BMJ*.
43. Kotler, R., & Rackham, N. (2006). Ending war between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*. July–August 2006 .
44. Kress, M. (2017). Is heat-not-burn the next big thing in tobacco? *Convenience Store News*.
45. Lindgren, S.-Å. (2007). Säkerhet, effektivitet och rättvisa. Observationer om social kontroll av näringslivsverksamhet. In H. von Hofer & A. Nilsson (Eds.), *Brott i välfärden: festskrift till Henrik Tham* (pp. 241–262). Stockholm: Stockholms Universitet.
46. Marr M, Sims D. Uzbekistan Marketing Plan 1994-2003 Discussion Draft. [01/10/1993]. British American Tobacco, Bates No 203459182-201.
47. Marr M, Sims D. Uzbekistan marketing plan 1994-2003. Discussion draft 3. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 203459117-35.
48. Marr M. Market sizing—Uzbekistan draft 2. 03/08/1994. British American Tobacco, Bates No 203459203-4.
49. Marr M. Uzbekistan. Preliminary marketing report following visit to Tashkent & Samarkand 26-30 July. 11/08/1993. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 203832508-16.
50. McCarthy, G., & Wakefield, M. (2010). Smoker sensitivity to retail tobacco displays. 159-163.

51. Mckelvey, K., Popova, L., Kim, M., Lempert, L. K., Chaffee, B. W., Vijayaraghavan, Halpern-Felsher, B. (2018). IQOS labelling will mislead consumers. *Tobacco Control*, 27(Suppl 1). doi:10.1136/tobaccocontrol-2018-054333 39
52. Minette E. Drumwright & Patrick E. Murphy (2009) The Current State of Advertising Ethics: Industry and Academic Perspectives, *Journal of Advertising*, 38:1, 83-108, DOI: 10.2753/JOA0091-3367380106
53. Miyashita, L., & Grigg, J. (2018). Effect of the iQOS electronic cigarette device on susceptibility to *S. pneumoniae* infection. *Clin Immunol*.
54. Monbiot G. Britain and the US claim a moral mandate and back a dictator who boils victims to death. *Guardian* 2003 Oct 28.
55. Moxham, J. (2000). Nicotine addiction: Should be recognised as the central problem of smoking. *British Medical Journal*, 391-392.
56. News: BAT takes the lead in Uzbekistan. *BAT Bulletin* 1995 Aug. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 500161238.
57. Özkan, Abdullah. (2016). Importance of Ethical Principles in Advertising and Board of Advertisement's Function as a Method of Administrative Control. *Turkish Journal of Business Ethics*. 8. 64-73. 10.12711/tjbe.2015.8.0018.
58. Palazzolo D. L. (2013). Electronic cigarettes and vaping: a new challenge in clinical medicine and public health. A literature review. *Frontiers in public health*, 1, 56. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2013.00056>
59. Pepper, J., & Brewer, N. (2013). Electronic nicotine delivery system (electronic cigarette) awareness, use, reactions and beliefs: A systematic review. *Tobacco Control*, 1-10.
60. Possible hepatotoxicity of IQOS *Tob Control* November 2018 Vol 27 No 1
61. Roper, J., & Orgad, M. (2011). State-owned enterprises: Issues of accountability and legitimacy. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 693–709.
62. Rose, J. (2006). Nicotine and nonnicotine factors in cigarette addiction. *Psychopharmacology*, 274-285.

63. Rosenthal, D., Weitzman, M., & Benowitz, N. (2011). Nicotine addiction: mechanisms and consequences. *International Journal of Mental Health*, 40(1), 22-38.
64. Schoultz, I., & Flyghed, J. (2016). Doing business for a Bhigher loyalty^? How Swedish transnational corporations neutralise allegations of crime. *Crime, Law and Social Change*, 66(2), 183–198.
65. Schrodgers. Draft 1. Project Umpire, Skeleton business plan. (1994) Guildford Depository. BAT. Bates No: 301734376-406.
66. Schrodgers. Project Umpire. Meeting to be held at Windsor House on 23rd August at 1430hrs Proposed agenda. 23/08/1994. Guildford Depository. BAT. Bates No: 503800858-9.
67. Select Committee on Foreign Affairs Minutes of Evidence. Memorandum submitted by the Foreign and Commonwealth Office, March 1999. [www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm199899/cmselect/cmcaff/349/9052502.htm](http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm199899/cmselect/cmcaff/349/9052502.htm) (дата обращения 23.06.2020).
68. Shaw, D. (2015). Hospitals are wrong to ban e-cigarette. *British Medical Journal*.
69. Sims D. Marketing report Uzbekistan. Field visit 6/10/93 to 15/10/93. Guildford Depository: British American Tobacco, Bates No 203465873-93.
70. Tabuchi, T., Gallus, S., Shinozaki, T., Nakaya, T., Kunugita, N., & Colwell, B. (2017). Heat-not-burn tobacco product use in Japan: Its prevalence, predictors and perceived symptoms from exposure to secondhand heat-not-burn tobacco aerosol. *Tobacco Control*, 27(E1). doi:10.1136/tobaccocontrol-2017-053947
71. Thun, M., Carter, B., & Feskanich, D. (2013). 50-year trends in smoking-related mortality in the United States. *N Engl J Med*, 351-368.
72. Tobacco traveller: Uzbekistan. *Tob J Int* 1996;4:63.
73. Transparency International (2017). Uzbekistan. Corruption Perception Index 2016. <https://www.transparency.org/country/UZB>. (дата обращения 23.06.2020).
74. Tuinstra T. Following the silk route. *Tob Reporter* 1998 Oct:143-5.

75. U.S. Department of Health and Human Services. (2010). How tobacco smoke causes disease: the biology and behavioral basis for smoking-attributable disease.

76. Uppdrag Granskning (2012). TeliaSonera i miljardaffär med diktatur. SVT Nyheter. <http://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/teliasonera-gjorde-miljardaffar-med-diktatur-genom-bolag-i-skatteparadis> (дата обращения 23.06.2020).

77. Van Waay A. Uzbekistan—market sizing estimates. 24/06/1994. British American Tobacco, Bates No 203459354-5.

78. Vardavas CI, Filippidis FT, Agaku IT. Determinants and prevalence of e-cigarette use throughout the European Union: a secondary analysis of 26 566 youth and adults from 27 Countries. *Tobacco Control* 2015;24:442-448.

79. Wagstyl S, Gorst I. UN demands independent probe into Uzbek killings. *Financial Times* 2005 May 18.

80. Wang C., Online Shopper Behaviour: Influences of Online Shopping Decision. *Asian Journal of Business Research*, 66-74.

81. Wells W. Project Umpire. Uzbek Health Ministry Decree promoting the restriction of Smoking. 25/08/1994. Guildford Depository. BAT. Bates No: 500852348-9.

82. Wells W. Project Umpire: issues for Dr. Khamidov et al and Revised draft BAT's proposed investment in Uzbekistan. Issues for discussion. 29/11/1993. British American Tobacco, Bates No 301728237-41.

83. Wells W. Project Umpire: Bain Link Market Sizing Model. 11/07/1994. British American Tobacco, Bates No 503801054-5.

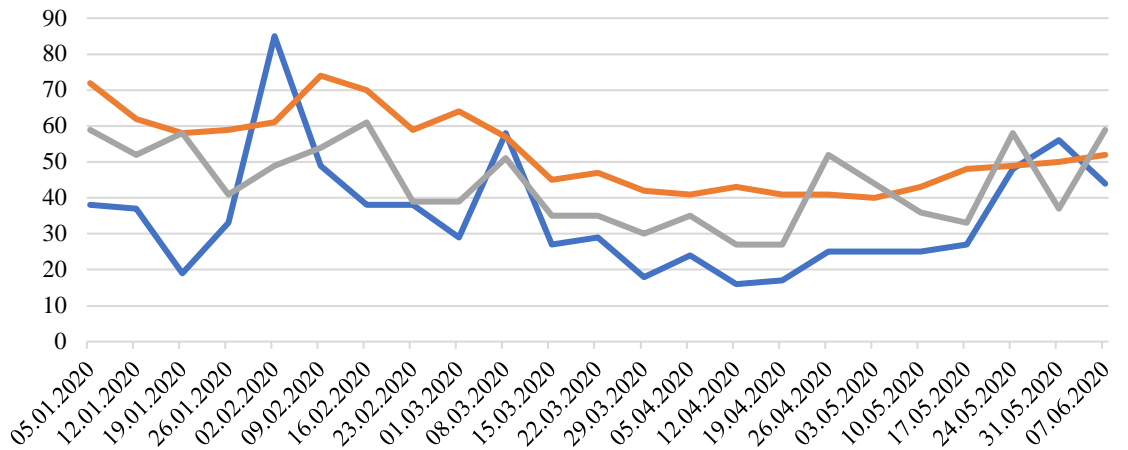
84. World Bank. Transition the first ten years: analysis and lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union. Washington, DC: World Bank, 2002.

85. Yoshida, J. (2018). The Rise of Heat-Not Burn Tobacco in Japan: A “Hot” Issue for Tobacco Control. *JP Journal of Thoracic Oncology*. 40

86. Закон о рекламе. Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан URL: /www.lex.uz/acts/1715 (дата обращения 6.06.2020).

87. Никотиносодержащий продукт LYFT незаконно рекламировали в Ташкенте. Газета.уз URL:<https://www.gazeta.uz/ru/2019/12/20/lyft/> (дата обращения 19.06.2020).

Анализ запросов в Google Trends



	05.01.2020	12.01.2020	19.01.2020	26.01.2020	02.02.2020	09.02.2020	16.02.2020	23.02.2020	01.03.2020	08.03.2020	15.03.2020	22.03.2020	29.03.2020	05.04.2020	12.04.2020	19.04.2020	26.04.2020	03.05.2020	10.05.2020	17.05.2020	24.05.2020	31.05.2020	07.06.2020
Узбекистан	38	37	19	33	85	49	38	38	29	58	27	29	18	24	16	17	25	25	25	27	48	56	44
Россия	72	62	58	59	61	74	70	59	64	57	45	47	42	41	43	41	41	40	43	48	49	50	52
Казахстан	59	52	58	41	49	54	61	39	39	51	35	35	30	35	27	27	52	44	36	33	58	37	59

— Узбекистан — Россия — Казахстан

## Бизнес-модель

## Стратегия продвижения продукта IQOS

<p><b>8. Ключевые партнеры</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инвесторы;</li> <li>- дочерние компании;</li> <li>- PMI является владельцем 7 из 15 крупнейших табачных брендов;</li> <li>- PMI является основным производителем табака в мире;</li> <li>- PMI имеет хорошие отношения с различными медицинскими сообществами;</li> <li>- крупнейшая сеть дистрибуции по всему миру</li> </ul>	<p><b>7. Ключевые действия</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заготовка сырья;</li> <li>- производство;</li> <li>- распространение;</li> <li>- контроль качества;</li> <li>- исследования и разработки;</li> <li>- проблемы с законом</li> </ul>	<p><b>2. Ключевые ценности</b> </p> <p>концепция "Smoke-Free Future", которая подразумевает снижение и полного отказа от потребления классических сигарет, использование которых подразумевает поджиг, процесс горения и в последствии тления, что наносит большой вред здоровью курящего и окружающих его людей и так же оказывает влияние на социальную ответственность компании</p>	<p><b>4. Взаимоотношения с клиентами</b> </p> <p>прозрачное стремление компании к созданию возможностей для своих потребителей потребления никотин содержащих продуктов более безопасным методом создаст персональную заинтересованность и возможность укрепления лояльности в отношениях между существующими и будущими потребителями бездымной продукции</p>	<p><b>1. Сегменты потребителей</b> </p> <p>люди не важно какого пола и возраста, которые любят курить сигареты</p>
	<p><b>6. Ключевые ресурсы</b> </p> <p>Альтернативный продукт табачного потребления Технологии компании Фабрика Рабочий персонал Сбытовая сеть Ташкент Табакко Программа по сокращению потребления табачных продуктов горения Самый популярный в мире бренд сигарет Мальборо</p>		<p><b>3. Каналы</b> </p> <p>крупные ритейлеры(50%); мелкие ритейлеры(25%); рынки(10%); вебсайт(5%)</p>	
	<p><b>9. Структура расходов</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- налоги;</li> <li>- сырье;</li> <li>- исследования и разработки;</li> <li>- дистрибуция;</li> <li>- производство;</li> <li>- юридические аспекты</li> </ul>		<p><b>5. Поток доходов</b> </p> <p>80% обычные сигареты 20% продукт IQOS</p>	



## Данные по средней заработной плате и аренде в ТРЦ Ташкента

№	Торговые центры и магазины	Стоимость аренды за кв.м, USD	Оплата сотруднику, USD
1. Compass торгово-развлекательный центр			
1	68 одёжек	50	400
2	Live & joy	50	400
2. Eski shahar торговый центр			
3	Ali brend house	60	600
4	Redtag	40	500
5	Yoyma	60	400
3. Integro торгово-развлекательный комплекс			
6	Aristokrat	50	500
7	Ysk	50	450
8	Berluti	40	400
4. Mega planet торгово-развлекательный центр			
9	Bagozza	50	500
10	B&b collection	50	450
11	Chiroyli	50	400
5. Next торгово-развлекательный комплекс			
12	Кокетка	40	400
13	Melissara	45	400
14	Selfie	40	400
6. Parus семейный развлекательный центр			
15	Brandroom	50	400
16	Men's wear	55	400
7. Poytaxt savdo markazi торговый центр			
17	All for all	55	400
18	Siluet	50	400
19	Still young	60	400
8. Samarqand darvoza торгово-развлекательный центр			
20	Азалия	55	500
21	T-sod	60	400
22	JUST!	50	430
9. Vega centre торгово-развлекательный центр			
23	Istanbul	55	400
24	Nefertiti women	55	400
25	Pink island	50	400
Итого средняя величина:		50.8	429.1

Источник: составлено автором

## Концепция промо-зоны

