

*The
Millennium M
edition M*

МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ

Филип КОПЛАЕР

 ПИТЕР®

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

ДЕСЯТОЕ ИЗДАНИЕ



Филип КОТЛЕР

 ПИТЕР®

Санкт-Петербург
Москва • Харьков • Минск
2003

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе	15
Предисловие к русскому изданию	16
Предисловие	18
Часть I. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ?	
Глава 1. Маркетинг в XXI веке	23
Глава 2. Ценность товара, удовлетворение потребителей и покупательская лояльность	55
Глава 3. Завоевание рынка: ориентированное на рынок стратегическое планирование	85
Часть II. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	
Глава 4. Сбор информации и оценка рыночного спроса	121
Глава 5. Изучение маркетинговой среды	155
Глава 6. Анализ потребительских рынков и поведения покупателей	181
Глава 7. Деловой рынок и поведение деловых покупателей	209
Глава 8. Проблемы конкуренции	235
Глава 9. Идентификация рыночных сегментов и выбор целевых рынков	271
Часть III. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ	
Глава 10. Позиционирование рыночного предложения и жизненный цикл товара	303
Глава 11. Разработка новых рыночных предложений	345
Глава 12. Разработка глобальных рыночных предложений	381
Часть IV. ПРИНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ	
Глава 13. Управление товарными линиями и торговыми марками	405
Глава 14. Разработка услуг и управление сервисом	437
Глава 15. Разработка стратегии и программ ценообразования	463
Часть V. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ПРОГРАММАМИ	
Глава 16. Управление маркетинговыми каналами	497
Глава 17. Управление оптовой и розничной торговлей и маркетинговая логистика	527
Глава 18. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями	557
Глава 19. Управление рекламой, стимулированием сбыта и связями с общественностью	585
Глава 20. Управление торговым персоналом	623
Глава 21. Управление прямым и онлайн-маркетингом	651
Глава 22. Управление комплексом маркетинговых усилий	679
Литература	719

Определение миссии корпорации	87	Система внутренней отчетности	123
Стратегические бизнес-единицы	89	Цикл заказ — оплата	123
Распределение ресурсов для СБЕ	90	Система контроля продаж	123
<i>Модель Бостонской консультационной группы (91). Модель General Electric (93). Критика моделей бизнес-портфеля компании (95).</i>		Система маркетингового наблюдения	125
Планирование нового бизнеса и сокращение неперспективных производств	96	Система маркетинговых исследований	126
<i>Интенсивный рост (97). Интеграционный рост (98). Диверсификационный рост (98). Сокращение неперспективных производств (98).</i>		Организация маркетингового исследования ...	126
Стратегическое планирование бизнеса	98	Процесс маркетингового исследования	128
Бизнес-миссия	98	<i>Первый этап. Постановка задачи и определение целей исследования (128). Второй этап. Разработка плана исследования (129). Третий этап. Сбор информации (137). Четвертый этап. Анализ информации (138). Пятый этап. Представление результатов (138).</i>	
Анализ ССВУ	99	Преодоление барьеров	139
<i>Анализ внешней бизнес-среды (анализ возможностей и угроз) (99). Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон) (100).</i>		Система обеспечения маркетинговых решений	140
Формулирование целей	102	Обзор методов прогнозирования и измерения спроса	142
Формулирование стратегии	103	Измерение рыночного спроса	142
<i>Стратегическое партнерство (104).</i>		Какой рынок измерять?	142
Формулирование программы	106	Измерение спроса: основные понятия	143
Реализация стратегии	106	<i>Рыночный спрос (143). Рыночный прогноз (144). Рыночный потенциал (144). Спрос на товар компании (145). Прогноз продаж фирмы (145). Потенциал продаж компании (145).</i>	
Обратная связь и контроль	106	Оценка текущего спроса	145
Маркетинговый процесс	107	<i>Общий потенциал рынка (146). Потенциал рынка региона (146). Объем продаж в отрасли и доля рынка компании (149).</i>	
Последовательность создания и предоставления ценностей	108	Оценка будущего спроса	149
Ступени планирования	109	<i>Исследование намерений покупателей (150). Общее мнение торговых представителей (151). Экспертная оценка (151). Анализ предыдущих продаж (151). Метод тестирования рынка (152).</i>	
<i>Анализ маркетинговых возможностей (109). Разработка маркетинговых стратегий (110). Планирование маркетинговых программ (110). Управление маркетинговыми усилиями (111).</i>		Выводы	152
Планирование продукта: сущность и содержание маркетингового плана	112	Практикум	152
Содержание маркетингового плана	112	Глава 5. ИЗУЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ	155
Пример: стереосистемы компании <i>Sonic</i>	113	Основные факторы макросреды и реакция на них	159
<i>Рыночная ситуация (114). Положение продукта на рынке (114). Уровень конкуренции (115). Распределение продукции (115). Макросреда (115). Анализ возможностей/угроз (115). Анализ сильных/слабых сторон (116). Анализ проблем (116). Финансовые цели (116). Маркетинговые цели (116). Маркетинговая стратегия (117). Программы действий (117).</i>		Демографическая среда	161
Маркетинговое планирование в XXI веке	117	<i>Рост численности населения(161). Возрастная структура(161). Этнические рынки(162). Уровень образования(163). Структура домашнего хозяйства(164). Географические перемещения населения(165). Переход от массового рынка к микрорынкам (166).</i>	
Выводы	117	Экономическая среда	166
Практикум	118	<i>Распределение доходов (166). Цены, сбережения, займы и доступность кредита (168).</i>	
Часть II. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ		Природная среда	168
Глава 4. СБОР ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА РЫНОЧНОГО СПРОСА	121	<i>Сокращение запасов природных ресурсов (168). Угрожение энергоносителей (168). Опасность загрязнения окружающей среды (169). Государство и защита природной среды (169).</i>	
Что такое маркетинговая информационная система?	123		

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе	15	Изменения бизнеса и маркетинга	50
Предисловие к русскому изданию	16	Реакция компаний и адаптация	51
Предисловие	18	Реакции маркетологов	51
Издание нового тысячелетия	21	Выводы	52
Особенности миллениум-издания	21	Практикум	53
<i>«Та же, но другая»: сокращение и упрощение (21).</i>		Глава 2. ЦЕННОСТЬ ТОВАРА,	
<i>Новые особенности, широта охвата (21).</i>		УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	
		И ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ	55
		Ценность товара и удовлетворение	
		потребителей	57
		Ценность для потребителя	57
		Удовлетворение потребителя	59
		Природа высоких результатов бизнеса	63
		Заинтересованные группы	63
		Процессы	64
		Ресурсы	65
		Организация и организационная культура	65
		Обеспечение удовлетворенности	
		и ценности для потребителей	68
		Цепочка создания ценности	68
		Система создания и передачи ценности	69
		Привлечение и удержание потребителей	70
		Привлечение потребителей	71
		Определение издержек от потери	
		потребителей	71
		Необходимость удержания потребителей	72
		Маркетинг партнерских отношений. Ключ	
		к пониманию	74
		<i>Увеличение финансовых выгод (76). Укрепление</i>	
		<i>социальных связей (78). Развитие структурных</i>	
		<i>связей (78).</i>	
		Выгодный потребитель: итоговая проверка	78
		Маркетинг и управление тотальным	
		качеством	80
		Выводы	82
		Практикум	83
		Глава 3. ЗАВОЕВАНИЕ РЫНКА:	
		ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЫНОК	
		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	85
		Стратегическое планирование	
		в корпорации и подразделениях	87
Часть I. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ			
 МЕНЕДЖМЕНТ?			
Глава 1. МАРКЕТИНГ В XXI ВЕКЕ	23		
Задачи маркетинга	25		
Пределы маркетинга	25		
<i>Материальные блага (25). Услуги (26). Опыт (26).</i>			
<i>События (26). Личности (26). Место (26). Соб-</i>			
<i>ственность (27). Организации (27). Информа-</i>			
<i>ция (27). Идеи (27).</i>			
Расширенный взгляд на задачи маркетинга	27		
Принимаемые компаниями-поставщиками			
решения	27		
<i>Потребительский рынок (29). Деловой рынок</i>			
<i>(29). Глобальные рынки (29). Некоммерческие и</i>			
<i>государственные рынки (30).</i>			
Концепции и средства маркетинга	30		
Определение маркетинга	30		
Основные концепции маркетинга	30		
<i>Целевые рынки и сегментирование (31). Актив-</i>			
<i>ные субъекты рынка и предполагаемые клиен-</i>			
<i>ты (32). Нужды, потребности и спрос (32).</i>			
<i>Товары и предложения (34). Ценность и удов-</i>			
<i>летворение потребителей (34). Обмен и транс-</i>			
<i>акции (34). Отношения между партнерами и</i>			
<i>деловые сети (36). Маркетинговые каналы (36).</i>			
<i>Цепочка поставок (37). Конкуренция (37). Мар-</i>			
<i>кетинговая среда (38). Маркетинг-микс (38).</i>			
Ориентация компании относительно рынка	39		
Производственная концепция	40		
Товарная концепция	40		
Ориентация на продажи	41		
Концепция маркетинга	42		
<i>Целевой рынок (44). Потребности потребите-</i>			
<i>лей (44). Интегрированный маркетинг (45). Рен-</i>			
<i>табельность (46)</i>			
Концепция социально-ответственного			
маркетинга	49		

Технологическая среда	169	Глава 7. ДЕЛОВОЙ РЫНОК И ПОВЕДЕНИЕ	
<i>Ускорение научно-технического прогресса (171). Безграничные возможности (171). Увеличение бюджета на исследования и разработки (172). Ужесточение государственного контроля над технологическими переменами (172).</i>		ДЕЛОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ	209
Политико-законодательная сфера	172	Что такое организационные закупки?	210
<i>Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность (172). Рост числа групп по защите интересов общественности (173).</i>		Деловой и потребительский рынки	210
Социокультурная среда	174	Типы деловых закупок	213
<i>Устойчивость базовых культурных ценностей (175). Субкультуры (175). Изменение с течением времени вторичных культурных ценностей (176).</i>		Комплектные закупки и поставки	213
Выводы	176	Участники процесса деловых закупок	214
Практикум	177	Закупочный центр	214
Глава 6. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ И ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ	181	Кто оказывает наибольшее влияние на деловых покупателей?	215
Факторы, определяющие поведение покупателя	181	<i>Факторы внешней среды (216). Организационные факторы (216). Факторы межличностных отношений (219). Индивидуальные факторы (219). Культурные факторы (220).</i>	
Культурные факторы	181	Процесс покупки / приобретения	221
Культура	181	Стадии процесса покупки	222
<i>Субкультура (181). Социальные классы (181).</i>		<i>Осознание проблемы (223). Обобщенное описание потребностей (223). Определение характеристик продукта (223). Поиск поставщика (224). Запрос предложений (224) Выбор поставщика (225). Спецификация обычного заказа (228). Оценка результатов (228). Институциональный и государственный рынки (228).</i>	
Социальные факторы	183	Выводы	231
<i>Референтные группы (183). Семья(186). Роли и статусы(188).</i>		Практикум	232
Личностные факторы	188	Глава 8. ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНЦИИ	235
<i>Возраст и этапы жизненного цикла (188). Род занятий и экономическое положение (189). Стиль жизни (190). Тип личности и самовосприятие (191).</i>		Определение конкурентов	237
Психологические факторы	191	Концепция отраслевой конкуренции	238
<i>Мотивация (191). Восприятие (194). Обучение (195). Убеждения и установки (195).</i>		Рыночная концепция конкуренции	241
Процесс покупки	197	Анализ деятельности конкурентов	241
Покупательские роли	197	Стратегии	241
Поведение покупателей	197	Цели	242
<i>Комплексное покупательское поведение (198). Сглаживающее диссонанс покупательское поведение (198). Привычное покупательское поведение (198). Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор товаров (199).</i>		Сильные и слабые стороны	242
Стадии процесса принятия решения		Модели ответных действий	245
о покупке	200	Создание конкурентной системы	
Осознание проблемы	200	наблюдения	246
Поиск информации	200	Четыре основных этапа	246
Оценка вариантов	202	<i>Определение характера системы (246). Сбор данных (246). Оценка и анализ данных (247). Рассылка информации и ответов на запросы (247).</i>	
Решение о покупке	203	Выбор направления атаки	247
Реакция на покупку	204	<i>Анализ потребительской ценности (247). Классификация конкурентов (247).</i>	
<i>Удовлетворение покупкой (204). Действия после покупки (204). Дальнейшая судьба покупки (205).</i>		Разработка конкурентных стратегий	248
Выводы	206	Стратегии рыночных лидеров	249
Практикум	206	<i>Расширение рынка (249). Защита своей доли рынка (251). Расширение доли рынка (254).</i>	
		Практикум: Procter & Gamble и Caterpillar	257
		<i>Компания Procter & Gamble (257). Компания Caterpillar (258).</i>	
		Стратегии претендентов на лидерство	259
		<i>Определение стратегических целей (259). Общая наступательная стратегия (260). Выбор конкретной атакующей стратегии (262).</i>	

Стратегии для последователей	263	Инструменты дифференцирования	306
Стратегии для обитателей ниш	264	Дифференцирование продукта	307
Установление равновесия в ориентации на покупателя и конкурентов	266	<i>Форма (307). Свойства (307).</i>	
Выводы	268	Результативность использования продукта	308
Практикум	269	<i>Уровень конформности (309). Долговечность (309). Надежность (309). Ремонтпригодность (309). Стилистическое решение товара (310). Дизайн как объединяющий показатель (310).</i>	
Глава 9. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ ..	271	Дифференцирование услуг	311
Уровни и структуры сегментирования рынка	272	<i>Простота оформления заказа (311). Доставка (312). Установка (312). Обучение потребителей (312). Консультирование потребителей (313). Обслуживание и ремонт (313). Дополнительные услуги (313).</i>	
Уровни сегментирования рынка	272	Дифференцирование персонала	314
<i>Маркетинг в рыночном сегменте (273). Маркетинг в рыночной нише (273). Локальный маркетинг (275).</i>		Дифференцирование маркетинговых каналов	314
Структуры сегментирования рынка	278	Дифференцирование имиджа	314
Порядок проведения сегментирования рынка ...	279	<i>Символы (315). Медиа (315). Атмосфера (315). События (315).</i>	
<i>Первый этап: опрос (279). Второй этап: анализ (279). Третий этап: профилирование сегмента (279).</i>		Разработка стратегии позиционирования и коммуникации	316
Сегментирование потребительского и делового рынков	280	Позиционирование по Э. Райсу и Дж. Трауту	317
Основные принципы сегментирования потребительских рынков	280	Сколько отличий используется для продвижения?	318
<i>Сегментирование по географическим признакам (280). Сегментирование по демографическим признакам (280). Сегментирование по психографическим признакам (283). Сегментирование по поведенческим признакам (284). Мультиатрибутивное сегментирование (геогруппировка) (288). Оценка и выбор мультисегментов (289).</i>		Отличия и продвижение	321
Принципы сегментирования деловых рынков	290	Позиционирование и коммуникации компании	322
Критерии эффективного сегментирования	292	Жизненный цикл товара и маркетинговые стратегии	322
Выбор целевых сегментов рынка	293	Концепция жизненного цикла товара	322
Оценка сегментов рынка	293	<i>Разновидности кривых жизненного цикла товара (324). Жизненный цикл стиля, моды и фетиша (324).</i>	
Выбор сегментов рынка	293	Маркетинговые стратегии: этап внедрения	325
<i>Концентрация усилий на единственном сегменте (294). Избирательная специализация (294). Товарная специализация (294). Рыночная специализация (294). Полный охват рынка (294).</i>		<i>Пионеры рынка (326). Конкурентный цикл (328).</i>	
Дополнительные аспекты оценки и выбора целевых сегментов рынка	296	Маркетинговые стратегии: этап роста	328
<i>Моральная сторона вопроса выбора целевых рынков (296). Взаимосвязь сегментов и суперсегментов (296). План последовательного освоения сегментов (297). Интерсегментная кооперация (298).</i>		Маркетинговые стратегии: этап зрелости	329
Выводы	298	<i>Модификации рынка (330). Модификации продукта (331). Модификации маркетинга-микс (332).</i>	
Практикум	299	Маркетинговые стратегии: этап спада	333
		Критика концепции жизненного цикла товара	336
		Эволюция рынка	336
		Этапы эволюции рынка	336
		<i>Этап формирования рынка (336). Этап роста (338). Этап зрелости (339). Этап спада (339). Пример: рынок бумажных полотенец (339).</i>	
		Динамика атрибутивной конкуренции	340
		Выводы	341
		Практикум	341
		Глава 11. РАЗРАБОТКА НОВЫХ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ	345
		Проблемы, связанные с разработкой новых товаров	347
Часть III. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ			
Глава 10. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЫНОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА	303		
Как производится дифференцирование?	304		

Эффективная организация разработки новых товаров 349	Совместные предприятия 392
Финансирование разработок нового товара ... 350	Прямые инвестиции 393
Организация разработки нового продукта 351	Интернационализация 393
Управление процессом разработки: идеи 353	Решение о маркетинговой программе 394
Генерирование идеи нового товара 353	Товар 394
Отбор идей 355	Продвижение 398
Управление процессом разработки новых товаров: от концепции к стратегии 357	Цена 398
Разработка концепции нового товара и ее проверка 357	Место (каналы распределения) 400
<i>Разработка концепции (357). Проверка концепции (358). Совместный анализ (359).</i>	Решение о маркетинговой организации 401
Разработка маркетинговой стратегии 361	Экспортный отдел 401
Анализ бизнеса 362	Международное подразделение 401
<i>Оценка общего объема продаж (362). Прогнозирование затрат и прибыли (363).</i>	Глобальная организация 402
Управление процессом разработки новых товаров: организация коммерческого производства 364	Выводы 403
Разработка товара 364	Практикум 403
Рыночное тестирование 368	
<i>Рыночное тестирование товаров широкого потребления (368). Рыночные испытания товаров промышленного назначения (371).</i>	
Коммерциализация 372	
<i>Когда (выбор времени) (372). Где (выбор места) (373). Кому (выбор целевого рынка) (374). Как (начальная рыночная стратегия) (374).</i>	
Процесс принятия товара потребителями 375	
Этапы процесса принятия новинки 375	
Факторы, влияющие на процесс принятия инноваций 376	
<i>Степень готовности к принятию новых товаров (376). Личные влияния (377). Характеристики, влияющие на скорость принятия инноваций (377). Принятие инноваций организациями (377).</i>	
Выводы 378	
Практикум 378	
Глава 12. РАЗРАБОТКА ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ 381	
Решение о входе на внешний рынок 383	
Какой рынок выбрать? 383	
Региональные зоны свободной торговли 385	
Оценка потенциальных рынков 388	
Решение о способе входа на зарубежный рынок 389	
Косвенный экспорт 389	
Прямой экспорт 390	
Лицензирование 390	
	Часть IV. ПРИНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ
	Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЛИНИЯМИ И ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ 405
	Товар и товар-микс 407
	Товарные уровни 407
	Иерархия товаров 408
	Классификация товаров 408
	<i>Длительность пользования и осязаемость (409). Классификация потребительских товаров (409).</i>
	Классификация товаров производственного назначения 410
	Товар-микс 411
	Решения относительно товарных линий 412
	Анализ товарной линии 412
	<i>Объем продаж и прибыль (412). Рыночный профиль (412).</i>
	Длина товарной линии 414
	<i>Вытягивание товарной линии (414). Наполнение товарной линии (416).</i>
	Модернизация линии 416
	Выделение и сокращение товарной линии 416
	Принятие решений относительно торговых марок 417
	Что такое марка? 417
	Марочный капитал 418
	Управление торговыми марками 420
	<i>Решение относительно торговой марки: быть или не быть? (420). Выбор торговой марки (421).</i>
	Марочное название 423
	Марочная стратегия 427
	Репозиционирование марки 431
	Упаковка и этикетки 431
	Упаковка 431

Обучение участников канала	509	Уроки маркетинговой логистики	552
Мотивирование участников канала	509	Выводы	553
Оценка деятельности участников канала	511	Практикум	554
Изменение правил внутри канала	511		
Динамика маркетинговых каналов	513	Глава 18. УПРАВЛЕНИЕ	
Вертикальные маркетинговые системы	514	ИНТЕГРИРОВАННЫМИ	
Корпоративные ВМС (514). Администрируемые ВМС (514). Контрактные ВМС (514). Новый тип конкуренции в розничной торговле (515).		МАРКЕТИНГОВЫМИ	
Горизонтальные маркетинговые системы	515	КОММУНИКАЦИЯМИ	557
Многоканальные маркетинговые системы	516	Коммуникативный процесс	558
Исполняемые фирмами роли (517).		Разработка эффективных коммуникаций	560
Конфликты, кооперация и конкуренция	518	Идентификация целевой аудитории	560
Типы конфликтов и конкуренция (518). Причины конфликтов в маркетинговых каналах (519). Управление возникшим в канале конфликтом (521).		Анализ имиджа (560).	
Законодательные и этические аспекты отношений участников каналов	522	Определение коммуникативных целей	562
Право на эксклюзивную торговлю (522). Эксклюзивное обслуживание территории (522). Ужесточение условий работы (523). Права дилеров (523).		Разработка сообщения	564
Выводы	523	Содержание сообщения (564). Структура сообщения (567). Оформление сообщения (567). Источник сообщения (568).	
Практикум	523	Выбор коммуникативных каналов	569
Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ И МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИСТИКА	527	Личные каналы коммуникации (569). Неличные коммуникативные каналы (570).	
Розничная торговля	528	Создание общего бюджета маркетинговых коммуникаций	571
Виды розничных торговцев	528	Метод исчисления бюджета от имеющихся денежных средств (571). Исчисление бюджета в процентах к сумме продаж (572). Метод конкурентного паритета (573). Исчисление бюджета исходя из целей и задач (573).	
Маркетинговые решения	532	Решения в маркетинговых коммуникациях-микс	574
Целевой рынок (532). Поставки и ассортимент товаров (534). Услуги и атмосфера магазина (536). Решения, связанные с ценой (537). Решения, связанные с продвижением (537). Решения, связанные с месторасположением (538).		Инструменты продвижения	575
Тенденции развития розничной торговли	538	Реклама (575). Стимулирование сбыта (575). Связи с общественностью и паблисити (576). Личные продажи (576). Прямой маркетинг (576).	
Оптовая торговля	541	Факторы формирования маркетинговых коммуникаций-микс	576
Рост оптовой торговли и виды компаний	542	Тип рынка (576). Стратегии привлечения потребителя и «проталкивания» товара (578). Готовность к покупке (578). Жизненный цикл товара (579). Положение компании на рынке (579).	
Маркетинговые решения компаний оптовой торговли	542	Оценка результатов продвижения	579
Решения, связанные с целевым рынком (542). Решения, связанные с ассортиментом товаров и услуг (542). Решения, связанные с ценообразованием (544). Решения, связанные с продвижением (544). Решения, связанные с местом (544).		Управление и координация интегрированных маркетинговых коммуникаций	580
Тенденции развития оптовой торговли	545	Выводы	581
Приемы логистики и рынок	546	Практикум	581
Цели маркетинговой логистики	549	Глава 19. УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ, СТИМУЛИРОВАНИЕМ СБЫТА И СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	585
Решения, принимаемые в маркетинговой логистике	550	Разработка и управление рекламной программой	586
Обработка а заказов (550). Складирование (550). Объем запасов (551). Транспортировка (552).		Постановка задач рекламы	587
		Решения относительно рекламного бюджета ...	587

Выбор рекламного сообщения 588
Генерация сообщения (589). Оценка и выбор обращения (589). Создание рекламного сообщения (590). Социальная ответственность (593).

Решения относительно медиа и измерение результатов рекламной кампании 594

Решения о степени охвата аудитории, частоте повторения и уровне воздействия рекламы 594
 Выбор основных видов медиа 595
 Выбор средств рекламы 599
 Решения о временном периоде размещения рекламы 599
 Решения относительно географического распределения рекламы 601
 Оценка эффективности рекламы 602
Исследование коммуникативного эффекта (602). Исследование коммерческого эффекта (604). Современные исследования об эффективности рекламы (605).

Стимулирование сбыта 605

Цели стимулирования сбыта 606
 Основные решения в сфере стимулирования сбыта 608
Постановка задач стимулирования сбыта (608). Выбор инструментов стимулирования сбыта (609). Средства стимулирования предприятий торговли (611). Средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала (612). Разработка программы стимулирования сбыта (612). Предварительное тестирование программы (613). Реализация и контроль над программой (614). Оценка результатов (614).

Связи с общественностью 615

Маркетинговые связи с общественностью 615
 Основные решения в сфере маркетинговых СО 617
Определение маркетинговых задач (617). Выбор обращений и средств СО (618). Выполнение плана МСО (618). Оценка результатов (618).

Выводы 619
 Практикум 620

Глава 20 УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ 623

Организация службы сбыта 625

Цели и стратегии службы сбыта 625
 Структура службы сбыта 627
 Размер службы сбыта и системы оплаты 627

Управление службой сбыта 630

Найм и отбор торговых представителей 630
 Обучение торговых представителей 632
 Инспектирование деятельности торговых представителей 633
Нормы контактов с потребителями (633). Нормы контактов с перспективными клиентами (633). Эффективность использования времени (634).

Мотивация торговых представителей 635
Торговые квоты (637). Дополнительная мотивация (637).

Оценка деятельности торгового персонала 638
Источники информации (638). Формальная оценка производительности (638).

Принципы личных продаж 640

Профессионализм 640
Поиск и оценка перспективных клиентов (641). Подготовка к контакту (642). Контакт (642). Презентации и демонстрация (642). Преодоление возражений (643). Завершение сделки (643). Сопровождение сделки (643).

Ведение переговоров 643
Возможность переговоров (644). Стратегия ведения переговоров (644).

Маркетинг партнерских отношений 645

Выводы 647
 Практикум 647

Глава 21. УПРАВЛЕНИЕ ПРЯМЫМ И ОНЛАЙНОВЫМ МАРКЕТИНГОМ 651

Развитие и преимущества прямого маркетинга 652

Рост прямого маркетинга и электронных видов бизнеса 652
 Преимущества прямого маркетинга 653
 Развитие интегрированного прямого маркетинга 653

Базы данных о потребителях и прямой маркетинг 655

Каналы прямого маркетинга 658

Личные продажи 658

Прямая почтовая рассылка 658
Задачи (659). Целевые рынки и перспективные клиенты (660). Элементы предложения (661). Тестирование элементов (661). Измерение успеха кампании: ценность жизненного цикла (662).

Маркетинг, основанный на использовании каталогов 662
 Телемаркетинг 663
 Другие медиа маркетинга прямого отклика 665
 Маркетинг с использованием киосков 665

Маркетинг двадцать первого века: электронная коммерция 665

Онлайновый потребитель 666
 Преимущества и недостатки онлайн-маркетинга 667
 Каналы онлайн-маркетинга 669
Электронный магазин (669). Размещение онлайн-рекламы (670). Форумы, Интернет-конференции, доски объявлений и Web-сообщества (671). Э-почта и Web-вещание (671).

Перспективы и проблемы онлайн-маркетинга	672	Стратегический подход к формированию широкой маркетинговой ориентации компании	694
Общественные и этические проблемы прямого маркетинга	675	Внедрение маркетинга	696
Выводы	675	Оценка и контроль над маркетинговой деятельностью	697
Практикум	676	Контроль ежегодных планов	697
 		<i>Контроль над прибыльностью (701). Методология анализа маркетинговой прибыльности (702). Определение наилучшего корректирующего воздействия (703). Учет прямых и полных издержек (704).</i>	
Глава 22. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ	679	Контроль над эффективностью	705
Тенденции в организации компаний	680	<i>Эффективность торгового персонала (705). Эффективность рекламы (705). Эффективность стимулирования сбыта (706). Эффективность распределения (706).</i>	
Организация маркетинга	680	Стратегический контроль	706
Эволюция отделов маркетинга	680	<i>Оценка эффективности маркетинга (706). Маркетинговый аудит (707). Переоценка качества маркетинга (712). Переоценка этической и социальной ответственности (712).</i>	
Способы организации отделов маркетинга	683	Выводы	715
<i>Функциональная организация (683). Географическая организация (684). Организация по товарам и/или маркам (685). Организация по рынкам (688). Организация управления товаром/управления рынком (689). Корпоративно-дивизиональная организация (690).</i>		Практикум	715
Связь маркетинга с остальными отделами фирмы	690	Литература	719
<i>Отдел исследований и разработок (691). Технический отдел (692). Отдел закупок (692). Производственный отдел (692). Операционный отдел (693). Финансовый отдел (693). Бухгалтерия (693). Кредитный отдел (693).</i>		Именной указатель	729
		Алфавитный указатель	731
		Указатель фирм и торговых марок	744



ОБ АВТОРЕ

Филип Котлер — один из ведущих специалистов в области маркетинга в мире. Он почетный профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Северо-Западного университета. Степень магистра экономики Ф. Котлер получил в университете города Чикаго, а позже там же — степень доктора философских наук. Впоследствии он занимался научными исследованиями в Гарварде (в области математики), а также в Чикагском университете (в области поведенческих наук).

Ф. Котлер является автором книг «*Principles of Marketing*» и «*Marketing: An Introduction*». Его работа «*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*», выдержавшая уже пять переизданий, входит в список бестселлеров в своей области. К числу других книг Ф. Котлера относятся: «*The New Competition*», «*Marketing Professional Services*», «*Marketing for Health Care Organizations*», «*Strategic Marketing for Educational Institutions*», «*High Visibility*», «*Social Marketing*», «*Marketing Places*», «*Marketing for Congregations*», «*Marketing for Hospitality and Tourism*», «*Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*» и «*Marketing Models*».

Ф. Котлер написал более 100 статей для ведущих журналов, в том числе: *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy* и *Futurist*. Он единственный, кто трижды получал премию *Alpha Kappa Psi* за лучшую публикацию года в *Journal of Marketing*.

Ф. Котлер занимал пост председателя в Колледже маркетинга Института управленческих наук, директора Американской маркетинговой ассоциации, попечителя Института маркетинговых наук и Школы искусств Чикаго, директора *The MAC Group (Gemini)*, советника фондов Питера Друкера и Коперника. Он был консультантом по маркетинговым стратегиям в крупнейших компаниях США и других стран мира, среди которых *AT&T*, *Bank of America*, *Ford*, *General Electric*, *IBM*, *Merck*, *Marriott*.

В 1978 г. Ф. Котлер был удостоен премии *Paul D. Converse Award* Американской ассоциации маркетинга «за выдающийся вклад в науку в области маркетинга». В 1983 г. он получил награду *Stewart Henderson Britt Award* как «Маркетолог года». В 1985 г. он стал первым обладателем награды *Distinguished Marketing Educator Award*, учрежденной Американской ассоциацией маркетинга. В этом же году Академия маркетинга услуг здравоохранения учредила премию имени Филипа Котлера за заслуги в этой области и выдвинула его в качестве первого ее лауреата. Кроме того, Ф. Котлер получил приз за высочайшие достижения в маркетинге от Европейской ассоциации маркетинговых консультантов и специалистов по торговле. В 1989 г. он был удостоен премии *Charles Coolidge Parlin Award*, ежегодно присуждаемой выдающимся деятелям в сфере маркетинга. В 1995 г. Ф. Котлер получил титул «преподаватель маркетинга года» от *Sales and Marketing Executives International*. Ф. Котлер имеет почетную степень доктора наук университета ДеПол, университета Цюриха, Афинского университета экономики и бизнеса.

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Десятое юбилейное издание книги «Маркетинг менеджмент» Филип Котлер назвал изданием нового тысячелетия (Millenium Edition). И не только потому, что оно выходит на рубеже тысячелетий. Читателями 9-го международного издания стали не только студенты и предприниматели, но и специалисты. И представляемое Вашему вниманию новое, 10-е издание, думаю, найдет своего читателя в самой широкой читательской аудитории, в том числе и среди тех, кто познакомился с предыдущими работами Ф. Котлера. Ведь основания для этого есть. И весьма существенные.

С одной стороны, автору удалось несколько сократить излагаемый материал, но одновременно книга существенно выросла в объеме, ибо в ней подробно рассматриваются проблемы воздействия «всемирной паутины» на бизнес, маркетинг, рекламу. Интернет, ставший массовым явлением лишь несколько лет назад, инициирует революцию в сознании и потребителей, и производителей, торговцев, рекламных агентств, обществ защиты прав потребителей и т. д. В книге вы найдете множество примеров и адресов сайтов компаний и организаций, которые успешно используют Интернет-технологии.

Стремительный бросок, который сделала «всемирная паутина», оказывает свое влияние не только на торговлю и рекламу. Во время подготовки русского издания редакция столкнулась с проблемой адекватного обозначения термина «электронный». Англоязычные авторы (в т. ч. и Ф. Котлер) используют сокращение «e-» (*e-mail*, *e-commerce* и пр.). В нашей редакции используется «э-» — э-почта, э-коммерция.

Терминологическая путаница, кстати, существует не только в области Интернета. Вследствие быстрого проникновения маркетинговых знаний в отечественную практику многие специалисты получают образование в различных, в том числе зарубежных, центрах. Адекватного перевода многих искусственных иностранных слов у нас просто нет, либо сразу не могут найти. Либо каждый переводчик придумывает свой аналог. Результаты бывают просто анекдотичными. Участвуя в одной из конференций, я была свидетелем, как три докладчика делали доклады на одну тему, но названия у всех были разными: «сетевой маркетинг», «пирамидный маркетинг», «многоуровневый маркетинг». Позже, в кулуарах, они с пеной у рта отстаивали правильность собственного перевода. На другой конференции два докладчика с одной заявленной темой «сетевой маркетинг», как выяснилось, говорили совершенно о разных вещах: один имел в виду маркетинг в Интернете, а другой — многоуровневый маркетинг.

Впрочем, проблема маркетинговой терминологии существует не только в нашей стране. Маркетинг — наука молодая, так что удивляться многообразию мнений не стоит. В результате те, кто уже ознакомился с предыдущим изданием его книги, могут обнаружить на месте одних терминов совершенно другие. Просьба не пенять за это на редакторов (они, кстати, те же, что и в предыдущем издании). Мы просто учимся и растем вместе с вами и маркетингом.

Ф. Котлер — профессор Северо-Западного университета (Чикаго). При этом он постоянно выступает с лекциями, консультациями, презентациями в различных странах мира, участвует в работе международных конференций и симпозиумов. Очень увлечен формированием системы маркетинга в странах, где рыночные отношения

пока не получили должного развития, — в Мексике, Тихоокеанском регионе, Юго-Восточной Азии. Не забывает и Европу. Только вот в России, на родине своих родителей, он был пока всего один раз — в сентябре 1998 г., сразу после разразившегося у нас очередного экономического кризиса. Почему? Может быть он считает, что до хоть сколько-нибудь цивилизованного маркетинга нам еще очень и очень далеко.

А может быть обиделся на журналистов, для которых его визит стал лишь поводом для интервью с вице-премьером А. Шохиним. Ни один телеканал (а тележурналистов на встрече было предостаточно) не упомянул о приезде в нашу страну ученого с мировым именем, гуру современного маркетинга, живого классика эффективного управления, не испугавшегося ни нашего кризиса, ни нашей политической нестабильности.

В то же время Ф. Котлер с интересом знакомится с нашим опытом. С удивлением и уважением он отнесся к проводимому в 1999 г. конкурсу «Книга — источник денег», организованному журналом «Коммерсантъ Деньги» совместно с издательствами «Питер» и «Олимп Бизнес». Среди четырех фундаментальных работ на конкурс было выставлено и русское издание «Маркетинг менеджмента». Конкурсанты присылали приме-

ры из практики работы компаний на российском рынке, опровергая или подтверждая выводы и наблюдения автора. Лучшие из присланных работ были опубликованы в журнале и премированы организаторами, а теперь, с согласия Ф. Котлера и американского издательства *Prentice Hall*, некоторые из них включены в юбилейное издание этой классической работы. Вы найдете их в конце каждой главы.

Замечу, что идея этого необычного конкурса принадлежит сотруднику ИД «Коммерсантъ» Юрию Калашнову. Успех первого конкурса побудил к продолжению акции «Книга — источник денег», и в 2000 г. число выставленных на конкурс книг российских и зарубежных авторов увеличилось с четырех до 48, а число издательств, представивших книги, — с двух до одиннадцати. Изучение опыта лучших компаний — прекрасная возможность сделать новый шаг вперед. Поручкой тому достижения маркетологов всего мира, ведь подавляющее большинство специалистов и менеджеров изучали маркетинг менеджмент по Ф. Котлеру. Не будем же отставать от них!

Лолита Волкова,
к. э. н., заведующая редакцией экономической
литературы ИД «Питер»

— 90СМ/16 —

ИД «Питер»
1999 г.

С любовью я посвящаю эту книгу моей жене и лучшему другу Нэнси

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда в 1967 г. вышло в свет первое издание «Маркетинг менеджмента», сам предмет маркетинга был гораздо более простым. Потребительский рынок функционировал на принципах массового маркетинга, а деловой был озабочен главным образом созданием и оптимизацией систем реализации продукции. Ландшафт розничной торговли формировался популярными крупными универмагами, сетями региональных супермаркетов (торговля продуктами питания) и невообразимым числом небольших семейных магазинчиков. Маркетинговое мышление было ориентировано прежде всего на продажи товаров.

Субъекты рынка ежедневно оказывались перед лицом необходимости принятия ряда трудных решений. Им приходилось определять отличительные черты и уровень качества товаров, предоставляемый сервис, назначать цены, находить маркетинговые каналы, принимать решения о финансировании маркетинговых мероприятий и распределении ресурсов между рекламой, службой сбыта и другими инструментами продвижения.

Конечно, агентам рынка наших дней приходится принимать не менее сложные решения. Но современный рынок несоизмеримо более сложен. Национальные рынки, когда-то ревностно охранявшиеся от вторжений зарубежных «завоевателей», превратились в «охотничьи угодья»

гигантских многонациональных корпораций и специалистов по обнаружению ниш глобального масштаба. Гигантские технологические «шаги» заметно сокращают время и расстояния: поразительно быстро на рынок выпускаются все новые и новые товары, которые в короткое время становятся широкодоступными во всем мире. Ни на секунду не останавливается развитие средств коммуникаций. Продолжают появляться все новые каналы и формы распределения. Конкуренция есть всюду, и каждый из них испытывает острое чувство «голода».

Находящиеся в эпицентре этих изменений, загруженные своими делами потребители изменяют привычные подходы. Экономя время, они осуществляют покупки по каталогам, используют телефоны и компьютеры. Современные покупатели могут найти в сети Интернет наиболее выгодную цену нового автомобиля. Они осуществляют управление банковскими счетами по телефону или через компьютер. Они приобретают страховые полисы и заключают финансовые сделки, не прибегая к услугам агентов или брокеров. Для покупки продуктов не обязательно заезжать в супермаркет: воспользовавшись услугами *Peapod*, *Streamline* или *Netgrocer*, каждый желающий помещает заказ в Интернет и товары будут доставлены на дом. А зачем покупать газеты и журналы, если каждое утро пользователь Сети знакомится с ориентированной на потребителя версией «*Wall Street Journal*»?

Радикальные изменения происходят и в снабжении предприятий. Пользуясь сетью Интернет, агент по закупкам имеет возможность находить наиболее выгодные предложения поставщиков и наиболее ценные товары. Компания *General Electric* создала сеть обеспечения процесса торговли, с помощью которой сама *GE* и другие абоненты этой услуги выставляют требования на котировки, согласовывают условия контрактов и направляют заказы поставщикам всего мира. При необходимости агент по закупкам в режиме реального времени обращается по адресу *www.Dell.com* и в соответствии с выбранными критериями заказывает специальные компьютеры.

Новые способы «хождения по магазинам» означают возникновение нового мира, как преумножаемых благоприятных возможностей, так и преумножаемых угроз. Силиконовая долина — это лишь один из символов «Отважного нового мира», характеризующегося внедрением цифровых форматов, роботизацией, телекоммуникациями, искусственным интеллектом, виртуальной реальностью и другими технологическими достижениями. Но то, что является великолепной благоприятной возможностью для миллионов потребителей и бизнесменов, оказывается главной, а иногда и смертельной, угрозой для многих субъектов рынка. Банки будут вынуждены закрывать свои отделения; туристическим агентствам и брокерским фирмам придется сокращать штаты; автомобилестроители должны ограничить число дилеров; а многим книжным магазинам, магазинам музыкальной продукции и видеосалонам придется и вовсе навсегда закрыть двери. Технологические достижения — обоюдоострый меч: они создают возможности, они же и разрушают их.

Для нового мира характерна удивительно насыщенная информационная среда. Покупатели обретают возможность, не полагаясь на компании-поставщики и розничных торговцев, получать объективную информацию о конкурирующих торговых марках, включая сведения о затратах, ценах, отличительных особенностях и качестве товаров. Во многих случаях потребители будут иметь возможность определять желательные свойства товаров и, более того, — цены, которые они готовы заплатить. Результатом этих процессов окажется драматическое смещение экономического могущества от продавцов к покупателям.

Самые смекалистые компании осознают неизбежность *ценностной миграции покупателей*: по-

требители будут обращаться к тем поставщикам, которые в состоянии предоставлять более весомую ценность. По мере принятия покупателями новых маршрутов «хождения по магазинам» у компаний, сделавших солидные инвестиции в привычные методы обеспечения ценности, останется только два варианта действий. Они вынуждены сделать акцент либо на *поддерживающий маркетинг*, когда компания предпринимает определенные усилия с целью убедить покупателей в том, что им по-прежнему предлагается наивысшая ценность, либо на *трансформационный маркетинг*, т. е. действия, направленные на реорганизацию с целью предоставления более весомой ценности.

Отличающиеся деловой сметкой компании понимают, что рынки и маркетинг претерпевают поистине революционные преобразования. В наши дни все больше компаний уже не довольствуются вторыми ролями на массовых рынках, а стремятся захватить лидерство на специфических. Фирмы делают акцент на том, чтобы, приобретая новых потребителей, сохранить своих лояльных покупателей. Компании расширяют свои предложения-микс, включая в них надбавку за *потребительскую долю*, а не просто долю на рынке. Производители идентифицируют своих наиболее прибыльных потребителей и предоставляют им экстраординарные услуги. Поставщики основывают свои решения не на максимизации текущей прибыли, а на *ценности в течение срока жизни потребителя*.

Время «бросает перчатку» всей системе убеждений и практике действий каждой компании, причем изменения происходят в направлении:

- 1) от чисто инженерного дизайна продукции к вовлечению в совершенствование товаров маркетинговой и других функций, а также потребителей;
- 2) от произвольного ценообразования посредством надбавки к издержкам к определению цены на базе предоставляемой или воспринимаемой потребителем ценности;
- 3) от коммуникаций и направленных на продвижение предложений, осуществляемых главным образом через базирующуюся на убеждении рекламу и торговых агентов, к использованию более широкой системы коммуникативных орудий и трибун;
- 4) от акцента на один основной канал распределения к построению комплекса каналов достижения потребителя;
- 5) от ведения дел компании как самостоятельной единицы к созданию обеспечивающей высшую предо-

ставляемую ценность деловой сети, включающей в себя преданных общему делу поставщиков и дистрибьюторов.

В то же время даже «находящимся в пути» компаниям для достижения успеха необходимы маркетинговое видение и маркетинговые знания. Многие менеджеры воспринимают маркетинг как деятельность одного из отделов компании, который анализирует рынок, изыскивает возможности, формулирует маркетинговые стратегии и тактику, предлагает бюджет и устанавливает систему контроля. Но маркетинг есть нечто большее: маркетинг должен подталкивать всю остальную компанию к ориентации на потребителя, на требования рынка. Маркетинг обязан убедить каждого работника фирмы и членов ее разветвленной деловой сети в необходимости созидания и предоставления потребителям наивысшей ценности.

Маркетинг — нечто большее, чем отдел компании: это упорядоченный процесс постижения рыночных законов и планирования рынков. Область приложения этого процесса шире, чем просто товары и услуги. Рыночное приложение может иметь все — идеи, мероприятия, организации, регионы и индивиды. Процесс начинается с исследования рынка, на который ориентирован бизнес компании. Его цель — понимание динамики рынка и идентификация возможностей удовлетворения очевидных и латентных требований потребителей. Он включает в себя сегментирование рынка и идентификацию тех сегментов, которые компания способна удовлетворить наилучшим образом. Процесс включает в себя формулирование определенной стратегии с последующим ее совершенствованием с целью превращения в детализированную структуру элементов маркетинга и план действий. Он предполагает выполнение принятого плана, оценку результатов и осуществление дальнейших усовершенствований.

ИЗДАНИЕ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Мы назвали десятое издание изданием нового тысячелетия, ибо оно выходит в свет как раз в его начале, как раз в то время, когда темпы происходящих на рынках изменений ускоряют шаг. Это благоприятная возможность отобрать все лучшее из теории и практики и одновременно открыть дорогу новым маркетинговым идеям, инструмен-

там и практическим подходам. Для того чтобы показать, как именно ведущие компании отвечают на вызов новой внешней среды, в издание добавлено множество небольших примеров. На протяжении всего материала книги мы показываем, какие впечатляющие изменения вносят в ландшафт рынков «всемирная паутина» Интернета и электронная коммерция.

Вместе с тем специальное издание тысячелетия по-прежнему строится на фундаменте сильных сторон его предшественников.

1. *Ориентация на менеджмент.* Материал книги фокусируется на основных решениях менеджеров по маркетингу и высшего руководства компаний, с необходимостью которых они сталкиваются в своих усилиях по поддержанию гармонии целей, способностей и ресурсов организации с потребностями и возможностями рынков.
2. *Аналитический подход.* Книга познакомит читателей с базисной аналитической структурой решения проблем, периодически возникающих в маркетинг менеджменте. Эффективные маркетинговые принципы, стратегии и практические подходы иллюстрируются случаями из практики и примерами.
3. *Взгляд с позиций базисных дисциплин.* Материал книги строится на серьезных открытиях в различных научных дисциплинах — экономике, науке о поведении, теории менеджмента и математике, определяющих фундаментальные принципы и методы маркетинга.
4. *Универсальные приложения.* Идеи рыночного подхода прилагаются в данной книге ко всему спектру маркетинга: товарам и услугам, потребительским и деловым рынкам, коммерческим и некоммерческим организациям, отечественным и зарубежным компаниям, малым и крупным фирмам, производственному и посредническому бизнесу, отраслям низких и высоких технологий.
5. *Полнота и сбалансированность материала.* В данной книге охватываются все темы, в которых должен хорошо ориентироваться менеджер по маркетингу, рассматриваются основные проблемы стратегического, тактического и административного маркетинга.

ОСОБЕННОСТИ МИЛЛЕНИУМ-ИЗДАНИЯ

Настоящее издание в определенной мере и сокращено, и расширено. Это все та же книга, но каждое слово в ней тщательно проверено, чтобы лучше донести до читателя суть дела и заострить внимание на классических примерах.

«Та же, но другая»: сокращение и упрощение

- ◆ **МЕНЬШЕЕ ЧИСЛО ГЛАВ:** десятое издание сокращено с 24 до 22 глав посредством комбинации тем, которые естественным образом примыкают одна к другой. В гл. 8 рассматриваются все аспекты конкуренции, включая материалы по рыночной стратегии лидеров, претендентов на лидерство, обитателей ниш и последователей. Новая редакция гл. 10 включает в себя анализ дифференцирования и позиционирования рыночного предложения на протяжении всего жизненного цикла товара.
- ◆ **ОРГАНИЗАЦИЯ:** книга по-прежнему состоит из пяти частей, но в иной конфигурации. Часть I «Что такое маркетинг менеджмент» включает в себя главы по социальным, управленческим и стратегическим основам теории и практики маркетинга. Часть II «Анализ маркетинговых возможностей» дает представление о концепциях и средствах анализа рынков и маркетинговой внешней среды, позволяющих компании идентифицировать благоприятные возможности. В части III «Разработка маркетинговых стратегий» рассматриваются проблемы позиционирования, новых рыночных предложений и глобальных стратегий. Часть IV «Принятие маркетинговых решений» посвящена разработке и внедрению торговых марок и товарных линий, услуг и стратегий, программ ценообразования. В части V «Управление маркетинговыми программами» рассматриваются вопросы тактической и административной сторон маркетинга; материально-технического обеспечения маркетинговых каналов; розничной и оптовой торговли; интегрированных маркетинговых коммуникаций; рекламы, продвижения и связей с общественностью; организации службы сбыта; прямого и онлайн-маркетинга и управления маркетинговой функцией в целом.
- ◆ **ОСОБО ВЫДЕЛЯЕМЫЙ МАТЕРИАЛ:** книга содержит материалы, выделяемые в специальных рамках. Во вставках «*Маркетинг изнутри*» вы познакомитесь с научными и практическими достижениями в области маркетинг менеджмента. В «*Памятках маркетолога*» содержится полезная информация и рекомендации менеджерам по маркетингу применительно ко всем стадиям процесса маркетингового управления. Вставки «*Маркетинг нового тысячелетия*» призваны привлечь внимание читателей к технологическим достижениям и электронной коммерции. Тексты во вставках «*Изнутри*» и «*Памятка*» пересмотрены и обновлены, в них также включены новые темы; тексты на полях «*Тысячелетие*» — полностью новые.

Новые особенности, широта охвата

В результате пересмотра издания и сокращения текста появилось место для расширения охвата тем и включения новых учебных заданий.

- ◆ Новые упражнения в конце глав. Раздел прикладных материалов включает в себя несколько новых типов упражнений исключительно практического толка для пытливых студентов.
 - «Концептуальные вопросы» — это обзор почерпнутого в главе материала.
 - «Маркетинг и реклама» — упражнения, привлекающие внимание к деятельности реальных компаний, в том числе к их рекламе; студенты анализируют практику движения к маркетинговым целям.
 - «Технологии маркетинга» — упражнения, которые помогают студенту познакомиться с применением технологических достижений, опять-таки на примере реальных организаций, а также реальных сайтов сети Интернет.
 - «Маркетинг нового тысячелетия» — упражнения, в центре внимания которых — реальные компании с их сайтами в сети Интернет, позволяющие студенту самостоятельно анализировать новые тенденции развития маркетинга.
 - «Вы — маркетолог» — упражнения, в которых студентам предлагается составить маркетинговый план на примерах деятельности гипотетической компании *Sonic* из гл. 3.
- ◆ В пересмотренной и расширенной главе «Управление прямым и онлайн-маркетингом» рассматриваются новые маркетинговые и информационные каналы, их воздействие на стратегии и тактические приемы маркетинг менеджмента. В ней мы анализируем различные аспекты электронного бизнеса: электронную коммерцию, онлайн-маркетинг потребителей, преимущества и недостатки маркетинга в режиме реального времени, методы его ведения, перспективы и проблемы.
- ◆ Мини-практикумы и примеры в тексте заменены, обновлены и дополнены с целью сконцентрировать внимание читателей на компаниях электронной коммерции, использовании Интернета, предоставлении услуг, а также на классических примерах. В новые мини-практикумы включены *Amazon.com*, *Virtual Vineyards*, *iVillage.com*, *OAL*, *Alvin Ailey Dance Company*, *Tiffany* и *Cadillac*; обновлены мини-практикумы *Procter & Gamble*, *Nike*, *Wal-Mart*, *Caterpillar* и *Club Med*. Такие классические мини-практикумы, как *Ben & Jerry's*, *Absolute vodka* и *Kodak*, оставлены без изменений.
- ◆ В новые и обновленные вставки «Маркетинг изнутри» включены такие темы, как «Образование и деньги: маркетинг и торговля приходят в кол-

- ледж», «Корпорация *Sara Lee*: от производства к вершинам маркетинга», «Учеба на ошибках» и «От кресла марки *Harley-Davidson* до приманки для рыбы "имени" *Coca-Cola*».
- ◆ В новых и обновленных «Памятках маркетолога» делается акцент на таких темах, как «Подключаемся к Интернет-поколению», «Этика Интернет-маркетинга для детей» и «Семь заповедей назначения скидок».
 - ◆ Новые образцы *рекламы*, демонстрирующие Web-страницы реальных компаний, экранные копии используются в качестве иллюстраций к обсуждаемым во вставках темам или представляемым в мини-практикумах главам.
 - ◆ Тема *тысячелетия* возникает в учебнике всюду.
 - Новая вставка «*Маркетинг нового тысячелетия*» определяет взгляд в будущее и акцентирует внимание на тенденциях, которыми будет отмечен миллениум.
 - Ключевые главы, такие как гл. 1, 3 и 21, содержат посвященные будущему *разделы двадцать первого века*.
 - ◆ Каждая глава открывается новым высказыванием *Ф. Котлера о маркетинге*, в сжатой форме обобщающем рассматриваемую тему.

Часть I

ЧТО ТАКОЕ
МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 1

Маркетинг в XXI веке

В этой главе вы найдете
ответы на следующие вопросы:

- ◆ В чем состоят задачи маркетинга?
- ◆ Каковы основные понятия и средства маркетинга?
- ◆ Какими ориентирами руководствуются оперирующие на рынке компании?
- ◆ Как компании и маркетологи отвечают на вызовы рынка?

КОТЛЕР
о маркетинге:

Будущее отнюдь
не ожидает нас,
оно наступило.

Как заметил в написанной более ста лет назад и посвященной Великой французской революции «Повести о двух городах» Чарльз Диккенс, «это было прекрасное время; времена были ужасные». Наша жизнь наполнена замечательными событиями — потрясающие открытия в области медицины, достигнутая благодаря механизации и автоматизации исключительно высокая производительность труда, многообещающие перспективы развития компьютерных технологий и Интернета, быстрый рост мировой торговли и окончание холодной войны. Мы наконец-то получили возможность покончить с голодом и эпидемиями. К сожалению, достижения человечества оказали незначительное воздействие на решение таких проблем, как бедность, конфликты на религиозной почве, загрязнение окружающей среды, правители-диктаторы, коррупция, угроза терроризма и опасность применения оружия массового уничтожения.

Ответственные за будущее лидеры компаний стоят перед нелегкой задачей, ведь именно на них лежит значительная доля ответственности за поиски путей развития человечества. Темпы изменений постоянно нарастают: сегодня многое не так, как было вчера, а завтра — все будет иначе, чем сегодня. Действенность привычных стратегий снижается, а потому возникает вопрос о разработке новых.

Следует обратить внимание на ряд моментов. Во-первых, глобальные силы будут по-прежнему оказывать влияние на все виды деятельности и на жизнь каждого человека. Производство будет перемещаться в экономически более благоприятные регионы, если только этот процесс не затормозят протекционистские меры (что приведет к повсеместному росту уровня издержек). Во-вторых, по-прежнему нас будут приводить в изумление новые технологические достижения. Клонирование овец — лишь начало биогенетической революции. Проект «Геном человека» обещает возвестить о новом прорыве в области медицины. Цифровая революция, разработка все более мощных микросхем, переведут на электронную «основу» наши дома, наши автомобили и даже нашу одежду. Мы стоим на пороге времени, когда роботы возьмут на себя большую часть физического труда. А кое-кто из нас не только побывает в космосе, но будет некоторое время жить и работать на космических кораблях. В-третьих, наблюдается устойчивая тенденция к дерегулированию экономического сектора. Повсюду в мире все большее число людей приходят к убеждению, что рынок функционирует тем лучше, чем меньше на нем разного рода ограничений. Покупатели должны самостоятельно решать, что и где они будут приобретать, а компании — что им производить и где продавать. Экономика, основанная на принципах конкуренции, производит объем благ, которого никогда не удастся достичь регулируемому плановому хозяйству. Во многих странах идет процесс приватизации государственных компаний, направленный на более полное использование преимуществ конкуренции.

Итак, глобализация, прогресс технологий и дерегулирование открывают производителям неограниченные перспективы. Как заметил в свое время Джон Гарднер, «за каждой возникшей проблемой таятся скрытые возможности».

Но что такое маркетинг, и в чем состоит его роль в преодолении возникающих перед нами проблем? Прежде всего, маркетинг позволяет идентифицировать и удовлетворить человеческие и социальные потребности. Одно из самых коротких определений маркетинга звучит так: маркетинг — это «прибыльное для компании удовлетворение потребностей других людей». Именно нацеленность на насыщение потребностей клиентов дает возможность организовать новый прибыльный бизнес. Специалисты компании *Procter & Gamble* заметили, что многие люди страдают от избыточного веса, но не хотят лишаться любимых блюд — и предложили им «*Olestra*»; компания *CarMax* обнаружила, что покупатели подержанных автомобилей стремятся к уверенности и определенности — и создала новую систему торговли; компания *IKEA* пришла к выводу, что многие потребители нуждаются в хорошей недорогой мебели — и разработала новые принципы ее дизайна, производства и торговли.

ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА

В недавно вышедшей из печати работе «Радикальный маркетинг» ее авторы, Сэм Хилл и Гленн Рифкин, анализируя опыт таких компаний, как *Harley-Davidson*, *Virgin Atlantic Airways* и *Boston Bee*, приходят к выводу, что их успех основан на нарушении всех и всяческих правил маркетинга.¹ Отказавшись от обширных маркетинговых исследований, выделения огромных средств на рекламу и создания громоздких отделов маркетинга, «правонарушители» крайне экономно распределяли свои ограниченные ресурсы, поддерживали тесный контакт с потребителями и нашли оригинальные решения возникших проблем. Они создали клубы покупателей, творчески использовали связи с общественностью и сконцентрировались на производстве товаров и предоставлении услуг самого высокого класса, что во многом способствовало формированию долгосрочной лояльности потребителей к их торговым маркам. Похоже на то, что путь компании *Procter & Gamble* не является «единственно верным».

Наш анализ позволяет выделить три стадии развития маркетинговой практики:

1. *Антрепренерский (предпринимательский) маркетинг.* Большинство компаний основывают активные, живущие своим умом индивиды, которые, заметив открывающиеся возможности и добиваясь внимания потенциальных потребителей, буквально «стучатся в каждую дверь». Джим Кох, основатель *Boston Beer Company*, начинал в 1984 г. с того, что, предлагая на пробу новое пиво «*Samuel Adams*», сам разносил бутылки от бара к бару, уговаривал, упрашивал барменов предложить продукцию посетителям. В течение десяти лет Джим не мог даже позволить себе организовать рекламную кампанию, поскольку у него просто не было денег. «Маркетинговый арсенал» предпринимателя был ограничен исключительно связями с общественностью и прямыми продажами. Сегодня бизнес Дж. Коха «тянет» на \$ 210 млн, а его компания — лидер рынка «ремесленного» (настоящего) пива.
2. *Доктринальный маркетинг.* По мере роста все новых и новых успехов когда-то небольшие компании неизбежно движутся в сторону доктринального, выраженного в некоей «универсальной» формуле маркетинга. Не так давно *Boston Beer* пришлось израсходовать на телевизионную рекламу свыше \$ 15 млн. Сегодня в отделе продаж компании работают более 175 сотрудников, организован занимающийся исследованиями рынка маркетинговый отдел. И хотя *Boston Beer* пока не умеет использовать маркетинговые инструменты столь же изощ-

ренно, как ее заклятый враг *Anheuser-Busch*, она успешно применяет некоторые приемы профессионально управляемых маркетинговых компаний.

3. *Интрепренерский маркетинг.* Многие крупные компании так и остаются на уровне доктринального маркетинга. Они пристально вглядываются в последние сводки *Nielsen*, внимательно изучают отчеты об исследованиях рынков, стараются до мельчайших деталей продумать взаимоотношения с дилерами и выстроить оптимальную рекламную политику. Однако таким компаниям не хватает творческого духа и страстности первопроходцев из той первой, антрепренерской стадии.² Их отвечающим за торговую марку или за те или иные товары менеджерам необходимо время от времени покидать офисы и выходить на улицу, чтобы вдохнуть воздух, которым дышат их клиенты, научиться находить новые, отвечающие потребностям реальной жизни, решения.

Итак, эффективный маркетинг может принимать разные формы, но при этом всегда будет сохраняться известное напряжение между официально представленным маркетингом и элементами творчества. Освоение формальной стороны маркетинга, которой уделено очень много места в этой книге, на наш взгляд, не представляет каких-либо затруднений. Но мы с вами не раз убедимся, что взойти на «вершины» способны только исповедующие творческий подход, со всей страстью отдающиеся своему делу менеджеры. Возможно, у вас возникнет желание использовать их опыт.

ПРЕДЕЛЫ МАРКЕТИНГА

Маркетинг обычно рассматривают как задачу создания, продвижения и доставки индивидуальным потребителям и компаниям товаров и услуг. В действительности же маркетинголог приходится принимать решения относительно 10 его «сущностей» — материальных благ (товаров), услуг, опыта, событий, личностей, места, собственности, организаций, информации и идей.

Материальные блага

В большинстве стран материальные блага (товары) составляют основной объем производства и предмет маркетинговых усилий. Американская экономика ежегодно производит и потребляет на рынках 80 млрд яиц, 3 млрд цыплят, 5 млн фенов для волос, 200 млн тонн стали и 4 млрд тонн хлопка. В развивающихся странах материальные блага — и прежде всего продовольствие, товары широкого потребления, одежда и товары для дома — составляют основу экономики.

В начале нового тысячелетия каждой компании придется побороться за то, чтобы найти свое собственное, уникальное место на рынках.

Услуги

По мере развития экономики в ней постепенно возрастает роль сферы услуг. В современной американской экономике стоимостная пропорция между товарами и услугами составляет 30/70. К сфере услуг относятся деятельность авиакомпаний, содержание отелей, прокат автомобилей, парикмахерские и салоны красоты, системы поддержания здоровья и лечения людей, уход за собаками и ветеринарная помощь, внешние или внутренние профессиональные услуги (бухгалтеры, юристы, инженеры, врачи, специалисты по программному обеспечению и консультанты по менеджменту). Многие рыночные предложения представляют собой различные вариации товаров и услуг. На одном конце спектра — чистые услуги (например, психоаналитик, беседующий с пациентом, или же струнный квартет, исполняющий произведения Моцарта), на другом — телефонный звонок, за которым стоят громадные инвестиции в производство и оборудование. На уровне еще более осязаемого продукта это могут быть рестораны быстрого обслуживания, в которых клиент одновременно получает материальные блага и пользуется услугами.

Опыт

Использование в качестве инструментов различных услуг и товаров позволяет организации или индивиду приобретать, демонстрировать и реализовывать на рынке свой опыт. Волшебное царство



Специализация студии Уолта Диснея — опыт творчества, инсценировок и маркетинга

Уолта Диснея — это и есть пример аккумуляции такого опыта — посещение сказочного царства, пиратского корабля или дома с привидениями. То же самое можно сказать и о *Hard Rock Cafe* или сети ресторанов «Планета Голливуд». Нам известны множество рынков, на которых желающие могут познакомиться с опытом, приобретенным индивидами и организациями в самых разных сферах деятельности (пребывание в бейсбольном лагере, играя рядом с ушедшими из большого спорта звездами, возможность минут пять дирижировать Чикагским симфоническим оркестром, восхождение на Эверест).³

События

Маркетологи принимают активное участие в таких приуроченных к определенным датам событиях, как Олимпийские игры, юбилеи компаний, торговые ярмарки, спортивные соревнования и художественные представления. Существует даже особая профессия специалистов, планирующих проведение подобных событий, режиссеров, стремящихся учесть все до мельчайших деталей.

Личности

Рынок знаменитостей становится одним из самых значимых рынков. Не так давно, если кто-нибудь жаждал добиться славы и известности, ему следовало бы нанять пресс-секретаря, который помещал бы о нем статьи и сообщения в различные газеты и журналы. Сегодня каждая звезда кино имеет такого агента, персонального менеджера или пользуется услугами агентств по связям с общественностью. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, крупные юристы и финансисты, а также прочие профессионалы извлекают для себя пользу из рынка знаменитостей.⁴ В своем восхождении на пик славы артистического мира Эндрю Уорхолл, вне всякого сомнения, использовал принципы антрепренерского маркетинга. Консультант по менеджменту Том Питерс, признанный мастер превращения имени собственного в «торговую марку», считает, что его примеру должен следовать каждый.

Место

Сегодня за привлечение туристов, фабрик, центральных офисов компаний и новых резидентов активно конкурируют между собой самые разные «места» (города, государства, регионы, целые народы). Стратфорд в Канаде был обыкновенным захудалым городком, обладавшим одним-единственным достоинством — собственным именем

Многие из нас отметили наступление нового тысячелетия 1 января 2000 г. На самом деле мы вступаем в Миллениум лишь 1 января 2001 г.



и речкой под названием Эйвон. И этого оказалось достаточно, чтобы организовать в нем ежегодный шекспировский фестиваль, который прочно закрепил канадский Стратфорд на всех туристических картах. Ирландия проявила себя как выдающийся «специалист» по маркетингу места, ибо сумела привлечь огромные производственные инвестиции более 500 глобальных компаний. А заслуженные «лавры» делят между собой ответственные за внутренние инвестиции, туризм и экспорт Ирландский совет по вопросам развития, Ирландский совет по туризму и Ирландский совет по экспорту. Маркетингом места занимаются специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, локальные бизнес-ассоциации, а также агентства по рекламе и связям с общественностью.

Собственность

Собственность — и недвижимое имущество, и финансы (акции и облигации) — представляет собой некое неосязаемое право. Собственность продается и покупается, а значит требует определенных маркетинговых усилий. Агенты по недвижимости работают на владельцев имущества или же на тех, кто собирается продать или купить недвижимость для проживания или занятий бизнесом. Инвестиционные компании и банки активно участвуют в обороте ценных бумаг, предлагают свои услуги как корпоративным, так и индивидуальным инвесторам.

Организации

Организации активно борются за создание сильного благоприятного имиджа. Компании, добивающиеся широкого общественного признания, получают тем самым дополнительную рекламу. На каждом изделии электронной компании *Philips* вы найдете ярлык со словами: «Изменим жизнь к лучшему», *Body Shop* и *Ben & Jerry's* оказывают содействие социальным акциям. Другие поставщики добиваются известности благодаря своим ярким лидерам — таким как Ричард Брэнсон из *Virgin* или Фил Найт из *Nike*. Университеты, музеи и концертные организации, — все они озабочены созданием позитивного имиджа, ибо высокая репутация в глазах общественности является одним из основных условий успеха в борьбе за аудиторию и фонды.

Информация

Информация производится и продается на рынке точно так же, как и все остальные товары. Ведь

именно ее предлагают школы и университеты, а приобретают и оплачивают информацию родители, студенты и различные сообщества. Энциклопедии, научная и специальная литература также представляют собой рынок информации. Журналы, такие как «*Road and Track*» и «*Byte*», предоставляют всем желающим информацию об автомобильном и компьютерном мирах. В поисках информации мы покупаем компакт-диски или отправляемся в Интернет. Производство, «упаковка» и распространение информации — одна из главных отраслей современного общества.

Идеи

У каждого рыночного предложения есть свое ядро — идеи, или как заметил Чарли Ревсон из *Revlon*: «Косметику мы производим на фабрике, а в магазине продаем надежду». Человек, приобретающий в магазине дрель, на самом деле нуждается в некоем количестве отверстий. Товары и услуги — всего лишь платформа, с помощью которой покупатель приобретает идеи или блага. Усилия маркетологов во многом направлены на идентификацию насущных потребностей потребителей и их удовлетворение. Например, многие церковные организации должны принять решение о том, каким образом они будут подавать себя на рынке — как место поклонения и культа или же как общественный центр. А уже отсюда, в зависимости от выбора общины, вытекает тот или иной характер ее деятельности.

РАСШИРЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА

Многие исследователи считают, что маркетологи используют свои навыки и умения прежде всего для стимулирования спроса на продукцию компании. Данный подход представляется нам несколько ограниченным. Точно так же, как специалисты по производству и логистике отвечают за управление поставками и закупками, маркетологи ответственны за управление спросом. Для того чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи менеджеры по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной распорядок и структуру спроса (более подробно см. табл. 1.1).

ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЯМИ- ПОСТАВЩИКАМИ РЕШЕНИЯ

Менеджерам по маркетингу приходится решать множество вопросов: от самых важных — относительно свойств нового продукта, организации

Различные состояния спроса и маркетинговые задачи

1. Негативный спрос	Рынок находится в состоянии негативного спроса в том случае, когда основная часть потребителей не принимает данный продукт и даже согласна принести некие жертвы, чтобы уклониться от его приобретения (разного рода вакцинации, лечение у дантиста, хирургическая операция по удалению желчного пузыря). Очевидно, что работодатели проявляют негативный спрос при приеме на работу. Когда-то судимых лиц или страдающих алкогольной зависимостью индивидов. Задача маркетинга в данной ситуации состоит в том, чтобы проанализировать причины отторжения рынком товара, а также выяснить возможности создания маркетинговой программы (предполагающей новый дизайн продукта, снижение цен и более позитивное продвижение), способной изменить отрицательное отношение на более благоприятное.
2. Отсутствие спроса	Целевая аудитория, возможно, не располагает информацией о существовании некоего продукта или же не проявляет к нему интереса (фермерам некогда осваивать новые методы ведения хозяйства, а студентов колледжей не интересуют курсы иностранных языков). В этом случае задачей маркетинга является изыскание способов соединения достоинств товара с естественными потребностями и интересами людей.
3. Скрытый (латентный) спрос	Многие потребители имеют настоятельные потребности, которые не могут быть удовлетворены ни одним из существующих на рынке продуктов (латентные потребности в безвредных для здоровья сигаретах, большей безопасностью проживания и более эффективных видах топлива). Здесь задача маркетинга состоит в том, чтобы оценить размер потенциального рынка и организовать разработку товаров и услуг, способных удовлетворить спрос потребителей.
4. Снижающийся спрос	Каждая организация рано или поздно сталкивается с сокращением спроса на один или более своих товаров (церковь — с уменьшением интереса к религиозной жизни, частные колледжи — с сокращением числа абитуриентов). Маркетолог должен проанализировать причины спада и определить возможности реанимации спроса посредством перехода на иной целевой рынок, изменения свойств товара или же использования более эффективных коммуникативных средств. Задача маркетинга — придание нового импульса динамике спроса посредством творческой перестройки маркетинга.
5. Нерегулярный спрос	Многим компаниям приходится сталкиваться с флуктуациями спроса, который изменяется в зависимости от сезона, дня недели или даже времени дня, что создает определенные проблемы, связанные с временными простоями или перегрузками. Так, большинство видов общественного транспорта работают с перегрузкой в часы пик и в значительной мере простаивают все остальное время. Музеи переполнены в выходные дни и сравнительно малолюдны по будням. Задача маркетинга в подобной ситуации заключается в синхронизации, т. е. нахождении способов изменения структуры спроса через гибкую систему цен, продвижения и других инициатив.
6. Полный спрос	Компания оказывается в ситуации полного спроса тогда, когда полностью удовлетворена объемами производства. Задача маркетинга — поддержка текущего уровня спроса перед лицом возможных изменений покупательских предпочтений и растущей конкуренции. Организация должна удерживать (повышать) достигнутый уровень качества, постоянно отслеживая уровень удовлетворенности покупателей.
7. Чрезмерный спрос	В некоторых случаях организации сталкиваются с ситуацией, когда спрос превосходит возможности предложения. Так, Йосемитский национальный парк явно переполнен по выходным дням. В подобной ситуации задача маркетинга заключается в демаркетинге, т. е. изыскании способов временного или постоянного снижения спроса до приемлемого уровня. Общий демаркетинг направлен на сокращение спроса в целом путем использования таких рычагов, как повышение цен и уменьшение затрат на продвижение и обслуживание. Избирательный демаркетинг призван воздействовать на области рынка, характеризующиеся наименьшей прибыльностью, или же в меньшей степени нуждающиеся в товарах и услугах организации.
8. Нездоровый спрос	Значительные усилия маркетологов направлены на снижение потребления вредных для здоровья человека продуктов. Такого рода кампании проводятся в отношении сигарет, алкоголя, наркотиков, огнестрельного оружия, порнофильмов и чрезмерной детородимости. В данном случае задача маркетинга заключается в том, чтобы, используя такие методы, как распространение информации о возможных негативных последствиях, резкие повышения цен и ограничение доступа, добиться сокращения уровня привычного для людей потребления.

Источники: Philip Kotler, «The Major Tasks Of Marketing Management», Journal Of Marketing, October 1973, pp. 42-43; Philip Kotler and Sidney J. Levy, «Demarketing, Yes, Demarketing», Harvard Business Review, November-December 1971, pp. 74-80.

продаж или расходов на рекламу — до менее значительных — найти шрифт для надписи на упаковке или выбрать ее цвет. В «Памятке маркетолога» мы привели ряд вопросов, в поисках ответов на которые маркетологи и берут в руки такие книги, как наша. Значимость конкретных ответов во многом определяется спецификой рынков, на которых работают организации (потребительский, деловой, глобальный и некоммерческий рынки).

Потребительский рынок

Компаниям, предлагающим рынкам товары и услуги широкого потребления — прохладительные напитки, зубные пасты, телевизоры, авиапутешествия — приходится прилагать огромные усилия для создания торговых марок высшего качества. Выполнение этой задачи предполагает четкое осознание фирмой своей целевой аудитории — понимание того, удовлетворению каких человеческих потребностей служит продукт — и творческого отражения данного понимания в позиционировании торговой марки. Многие в ее успехе определяется качеством продукта, упаковки и подкрепляется продолжительной рекламной кампанией и надежной системой сервиса. Торговые агенты играют важную роль в создании и поддержании системы распределения, однако их роль в создании имиджа торговой марки незначительна. На потребительском рынке маркетологи должны принимать решения относительно основных отличительных черт товаров, уровней их качества, обеспечения распределения и инвестиций в продвижение. В своей совокупности эти решения направлены на завоевание торговой маркой ведущих позиций на целевом рынке.

Деловой рынок

Компании, поставляющие товары и услуги другим корпорациям, имеют дело с хорошо подготовленными и прекрасно информированными профессиональными покупателями, ориентирующимися во всех тонкостях различных рыночных предложений. Корпоративные покупатели приобретают те или иные товары с тем, чтобы либо перепродать их, либо использовать в производстве собственной продукции, а в конечном счете — извлечь из этого прибыль. Обслуживающие бизнес-рынки маркетологи должны уметь показать, каким образом их продукция поможет корпоративным клиентам получить желаемый уровень прибыли. Большое значение здесь принадлежит рекламе, но еще более



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Вопросы, ответы на которые должен найти каждый маркетолог:

- ♦ Как правильно идентифицировать и выбрать целевой рыночный сегмент, который будет обслуживать компания?
- ♦ Как сделать свое предложение отличным от предложений конкурентов?
- ♦ Что отвечать клиентам, которые настаивают на снижении цен?
- ♦ Что можно противопоставить ориентирующимся на снижение цен на товары конкурентам внутри страны и за рубежом?
- ♦ Насколько далеко следует заходить в адаптации своих предложений под требования клиентов?
- ♦ В чем состоят основные направления расширения бизнеса?
- ♦ Как создать сильную торговую марку?
- ♦ Как сократить расходы по привлечению клиентов?
- ♦ Как добиться долгосрочной лояльности потребителей?
- ♦ Как определить значимость каждого из клиентов для компании?
- ♦ Как оценить эффективность рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта и связям с общественностью?
- ♦ Как повысить производительность труда в торговле?
- ♦ Как организовать множественные маркетинговые каналы, избегая конфликтов между ними?
- ♦ Как добиться того, чтобы подразделения компании в большей степени ориентировались на клиента?

важные роли играют торговые агенты, цены и репутация компании как поставщика надежной высококачественной продукции.

Глобальные рынки

Операции компаний-производителей на глобальных рынках сопряжены с необходимостью принятия специфических решений. Поставщики должны определить рынки стран, которые они будут обслуживать, методы проникновения на тот или иной рынок (в качестве экспортера, держателя лицензии, партнера в совместных предприятиях, в качестве субподрядчика или генерального подрядчика), возможности адаптации товаров и услуг к локальным особенностям, избавления от «черного» рынка, установления связей с представителями национального бизнеса. Подобные ре-

шения следует принимать с учетом национальных законодательств каждой из стран, принятых в них стилей ведения переговоров, требований к процессу покупки, системам взаимных обязательств и распределения собственности, возможных флуктуаций национальной валюты, уровней коррупции и политического фаворитизма и т. д.

Некоммерческие и государственные рынки

Компании, обслуживающие такие некоммерческие организации, как церкви, университеты, благотворительные организации, или же правительственные агентства, уделяют особое внимание определению цен на товары (потребители, как правило, весьма ограничены в средствах). В свою очередь, уровень возможных цен влияет на закладываемые в торговое предложение свойства и качество товаров и услуг. Большинство государственных организаций требуют от потенциальных поставщиков предоставления предварительных предложений по заключению контрактов, настаивают на неприемлемости каких-то особых условий, отдавая предпочтение продукции по самым низким ценам.

КОНЦЕПЦИИ И СРЕДСТВА МАРКЕТИНГА

Маркетинг как одна из научных областей характеризуется наличием различных теоретических концепций. Мы начнем наш анализ с определения маркетинга, а затем опишем основные его направления и средства.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Все предлагаемые исследователями определения сущности маркетинга могут быть подразделены на социальные определения и определения маркетинга как процесса управления. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «обеспечении высоких жизненных стандартов». По нашему мнению сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении:

Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми.

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров». Очень часто публика, услышав, что продажи отнюдь не являются важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Но продажи — всего лишь верхушка айсберга маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга, Питер Друкер, замечал:

Правомерно предположить, что потребность в продажах вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы минимизировать ее. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания потребностей потребителей, когда предлагаемые вами товары и услуги будут жизненно необходимы покупателям, чтобы ваш товар продавал себя сам. В идеале, результат маркетинга — готовый к покупке потребитель. А для этого необходимо сделать ваши товары и услуги доступными.⁵

Когда компания *Sony* начинала производство аудиоплеера «*Walkman*», когда *Nintendo* выпустила в свет превосходные видеоигры, когда *Toyota* представила новую модель автомобиля «*Lexus*», каждый из поставщиков был просто завален заказами, что являлось следствием тщательной «домашней» маркетинговой подготовки создания «правильного» продукта.

Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение:

Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) — процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.⁶

Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент) имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков, хранения и привлечения новых потребителей средством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей.

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

Возможно, для лучшего понимания маркетинга нам следует сформулировать несколько его базовых концепций.

Целевые рынки и сегментирование

Компании-поставщику некоего товара вряд ли удастся удовлетворить с его помощью потребности всех потребителей. У каждого из нас есть свои любимые прохладительные напитки, отели, рестораны, марки и модели автомобилей, учебные заведения и кинофильмы. Таким образом, начало любого производства — сегментирование рынка. Маркетологи определяют и профилируют различные группы покупателей, которые предпочитают (нуждаются) различные товары, в отношении которых используются разные инструменты маркетинга. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе выявления различий в демографических, психографических и поведенческих характеристиках покупателей. Затем менеджмент компании должен оценить, какой из выделенных сегментов представляется наиболее перспективным — потребности каких потребителей поставщик способен удовлетворить наилучшим образом.

Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает рыночные предложения, в основе которых — значимые для целевых потребителей основные выгоды производимых ею товаров. К примеру, компания *Volvo* разрабатывает новые модели автомобилей ориентируясь на покупателей, для которых приоритетным является наивысший уровень безопасности. Таким образом, *Volvo* позиционирует предлагаемые автомобили как наиболее безопасные среди всех представленных на рынке.

Традиционно «рынком» называли место, например деревенскую площадь, где собирались покупатели и продавцы, для того чтобы обменяться товарами. Экономисты используют этот термин применительно к группе покупателей и продавцов, которые обменивают один определенный товар или целый класс товаров; отсюда рынок бытовой техники, зерновой рынок и т. д. В то же время в маркетинге торговля рассматривается как представитель отрасли (совокупности компаний-поставщиков), а покупатели как составляющая рынка. На рис. 1.1 показаны отношения отрасли и рынка. Отношения продавцов и покупателей подразделяются на четыре потока. Со стороны продавцов идут потоки товаров, услуг и коммуникации (реклама, прямая почтовая рассылка и т. д.); навстречу им устремляются деньги и информация (отношение покупателей к товару, данные о продажах и т. д.). Внутренний круг — это обмен товаров и услуг на деньги; внешний круг — обмен информацией.



Рис. 1.1. Простая маркетинговая система

Деловые люди часто используют термин «рынки» по отношению к различным группам покупателей: рынок потребностей (например, диетических продуктов), товарный рынок (рынок обуви), демографический рынок (рынок молодежных товаров и услуг) и географический рынок (Франция). Расширенная трактовка рынка позволяет включить в него не только потребителей, но и другие группы (например рынок избирателей, рынок труда, рынок пожертвований).

Современная экономика состоит из множества рынков. Пять основных рынков и связующие их звенья показаны на рис. 1.2. По существу, производители на рынках ресурсов (рынки сырья, рынки труда, рынки денег и др.) приобретают ресурсы и превращают их в товары и услуги, а затем поставляют готовую продукцию посредникам, реализующим ее конечным потребителям. Потребители продают свой труд за деньги, которыми они расплачиваются за товары и услуги. Правительство использует денежные средства, полученные в форме налогов, для закупки товаров на рынках ресурсов, производителей и посредников и направляет их для удовлетворения общественных нужд. Любая — национальная или мировая — экономика представляет собой комплекс взаимодействующих рынков, объединенных процессом обмена.

Сегодня мы различаем рынок как место и рынок как пространство. Рынок как место — это материальная категория, точка в материальном пространстве, куда мы направляемся за покупками — например, ближайший магазин. Рынок как пространство — категория совершенно иного рода, цифровая или виртуальная. С ней мы имеем дело, когда осуществляем покупки в Интернете. По мнению большинства наблюдателей, центр тяжести будет постепенно смещаться именно в сторону рынка как пространства.⁷ См. также вставку «Электронная коммерция».

Для обозначения группы взаимодополняющих продуктов и услуг, тесно связанных между собой в сознании потребителя, однако производимых и

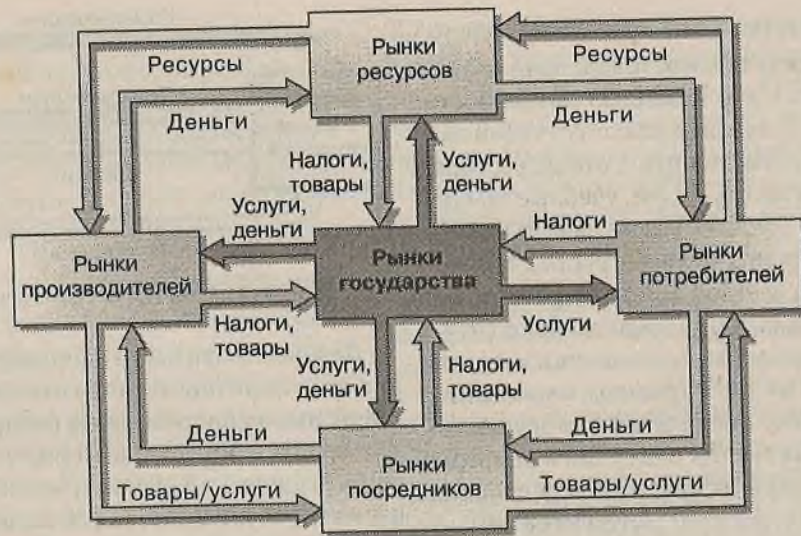


Рис. 1.2. Структура обмена в современной экономике

распределяемых компаниями различных отраслей, Моэн Сони предложил понятие «метарынка». Так, автомобильный рынок состоит из производителей автомобилей, дилеров новых и подержанных машин, станций техобслуживания, автомагазинов, тематических объявлений о продаже-покупке автомобилей в газетах и автосайтов в Интернете. Планирующий приобретение автомобиля потребитель так или иначе вступит во взаимодействие с различными частями метарынка. Таким образом, создается новое поле деятельности для метапосредников, помогающих клиенту переходить от одной группы к другой (даже несмотря на их разбегденность в материальном пространстве). Один из примеров такого рода — сайт *Edmunds* (www.edmunds.com) в Интернете, на котором покупатель найдет фиксированные цены на любые автомобили и простым «кликом» мышки переместится на другие сайты в поисках самого дешевого дилера, подходящих условий оплаты, аксессуаров, ознакомится с ценами на подержанные автомашины. Метапосредники могут действовать и на иных метарынках — например, на рынках недвижимости, рынках усыновлений и ухода за детьми, а также на рынках брачных агентств.⁸

Активные субъекты рынка и предполагаемые клиенты

Активный субъект рынка (продавец) — это тот, кто ждет ответа, отклика (обслуживание, закупки, голоса, субсидии) от другой стороны или потенциального клиента. Если две некие стороны

пытаются продать что-то друг другу, мы называем активными субъектами рынка их обоих.

Нужды, потребности и спрос

Активному субъекту рынка жизненно необходима информация о нуждах, потребностях и спросе целевого рынка. Человеческие нужды — чувство настоятельной необходимости удовлетворения основных надобностей. Люди нуждаются в пище, одежде, чувстве безопасности, ощущении принадлежности к группе, уважении. Кроме того, всем нам настоятельно необходимы отдых, образование и развлечения. Но нужда в пище американца принимает форму потребностей в гамбургере, жареной картошке и прохладительном напитке. С другой стороны, необходимость в продуктах питания может быть удовлетворена и иным их набором. Голодный житель острова Маврикий, скорее всего, предпочтет плоды манго, рис, бобы и чечевицу. Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил.

Спрос — это потребность в определенных товарах, выраженная не столько в желании, сколько в способности приобрести их. Многие хотят приобрести автомашину марки «Mercedes», но мало кто имеет в своем распоряжении необходимую для осуществления такого желания сумму денег. Таким образом, компания-производитель должна считаться не только с тем, какое число индивидов испытывает потребность в ее товарах, но и, что более существенно, с тем, кто из них пожелает при-

шения следует принимать с учетом национальных законодательств каждой из стран, принятых в них стилей ведения переговоров, требований к процессу покупки, системам взаимных обязательств и распределения собственности, возможных флуктуаций национальной валюты, уровней коррупции и политического фаворитизма и т. д.

Некоммерческие и государственные рынки

Компании, обслуживающие такие некоммерческие организации, как церкви, университеты, благотворительные организации, или же правительственные агентства, уделяют особое внимание определению цен на товары (потребители, как правило, весьма ограничены в средствах). В свою очередь, уровень возможных цен влияет на закладываемые в торговое предложение свойства и качество товаров и услуг. Большинство государственных организаций требуют от потенциальных поставщиков предоставления предварительных предложений по заключению контрактов, настаивают на неприемлемости каких-то особых условий, отдавая предпочтение продукции по самым низким ценам.

КОНЦЕПЦИИ И СРЕДСТВА МАРКЕТИНГА

Маркетинг как одна из научных областей характеризуется наличием различных теоретических концепций. Мы начнем наш анализ с определения маркетинга, а затем опишем основные его направления и средства.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Все предлагаемые исследователями определения сущности маркетинга могут быть подразделены на социальные определения и определения маркетинга как процесса управления. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «обеспечении высоких жизненных стандартов». По нашему мнению сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении:

Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми.

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров». Очень часто публика, услышав, что продажи отнюдь не являются важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Но продажи — всего лишь верхушка айсберга маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга, Питер Друкер, замечал:

Правомерно предположить, что потребность в продажах вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы минимизировать ее. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания нужд и потребностей потребителей, когда предлагаемые вами товары и услуги будут жизненно необходимы покупателям, чтобы ваш товар продавал себя сам. В идеале, результат маркетинга — готовый к покупке потребитель. А для этого необходимо сделать ваши товары и услуги доступными.⁵

Когда компания *Sony* начинала производство аудиоплеера «*Walkman*», когда *Nintendo* выпустила в свет превосходные видеоигры, когда *Toyota* представила новую модель автомобиля «*Lexus*», каждый из поставщиков был просто завален заказами, что являлось следствием тщательной «домашней» маркетинговой подготовки создания «правильного» продукта.

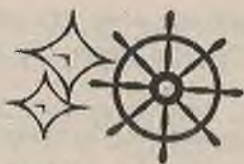
Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение:

Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) — процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.⁶

Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент) имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей.

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

Возможно, для лучшего понимания маркетинга нам следует сформулировать несколько его ключевых концепций.



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Электронная коммерция

В 1997 г. общий объем продаж в электронной (э-) коммерции, т. е. деловые транзакции в режиме реального времени, составил примерно в \$ 2 млрд (объем продаж в течение нескольких дней работы такой торговой мегасети, как *Wal-Mart*, и лишь несколько процентов от общего объема (\$ 8,5 трлн) экономики США).

Принимая во внимание столь скромный объем э-коммерции, совершенно не понятно, отчего инвесторы так рвутся к фондам Интернета? Например, активы *Amazon.com* значительно превосходят размеры его «материального» брата-близнеца *Barnes & Noble* (причем *Amazon.com* постоянно терпит убытки).

Инвесторы уверены, что киберпространство — это модель бизнеса будущего. По словам директора *Amazon.com* Джеффа Безоса: «Наступила эра "Китти Хок", электронной коммерции» (параллель между распространением интернет-технологий и первыми шагами в небо авиации). Покупатели медленно, но верно покидают торговые пассажи, делают выбор в пользу онлайн-покупок, для осуществления которых не имеет значения ни одежда покупателя (к примеру, пижамы), ни время (часов этак 11 вечера). Исследовательский центр *Forrester Research* предсказывает наступление в 2000 г. бума э-торговли: в соответствии с прогнозом ее объем достигнет \$ 327 млрд (увеличение, в сравнении с 1997 г., на 233%). А тот, кто еще сомневается в потенциальной силе э-коммерции — просто не осознал преимуществ, которые она несет как потребителям, так и бизнесу.

♦ **Удобство.** В кибер-магазинах двери никогда не закрываются. Согласно проведенным недавно исследованиям *Forrester Research*, именно удобство покупок является главным стимулом активного использования Web-магазинов. Компания из Сياتла *REI* (торговля товарами для отдыха) получает около 30% заказов в период с 22 часов вечера до 7 часов утра, — и все это без дополнительных расходов на сверхурочную работу сотрудников магазина, без дополнительных торго-

вых представителей. На «приманку» удобства пытаются поймать своих вечно спешащих клиентов и электронные бакалейные магазины *Peapod and Streamline*.

♦ **Экономия.** Такие корпорации, как, например, *Dell Computer Corporation* и *General Electric* используют Интернет для организации непосредственной связи с поставщиками, производителями, дистрибьюторами и клиентами, что позволяет им в максимальной степени сократить накладные расходы, а значит и конечные цены на товары. *Amazon.com* умудряется пожинать выгоду в ходе негативного оперативного цикла дважды. Она получает деньги за заказанный товар от обслуживающих кредитные карточки компаний на следующий день и имеет возможность управлять денежными средствами до момента оплаты счетов поставщиков (книжных издательств и различных дистрибьюторов) еще 46 дней. При этом наибольшую выгоду получают все-таки потребители, свободно «разгуливающие» по Web-сайтам в поисках самых низких цен. Существуют даже специальные сайты, типа *Compare.Net*, позволяющие клиентам произвести сравнения цен на более чем 10 тыс. различных товаров.

♦ **Выбор.** Возможности Web-магазинов поистине безграничны. Их реальные пределы — лишь размеры нашего мира. Достаточно заглянуть на такие сайты, как *CDNow* и *Virtual Vineyards*, а затем сравнить их с тем, что нам предлагают местные музыкальные или винные магазины. Географические границы перестают быть серьезным препятствием, а фирмы-новички имеют такие же преимущества, как и компании-старожилы.

♦ **Индивидуализация.** Благодаря способности компьютера комбинировать полученную в сети информацию таким образом, бизнес имеет возможность в значительной степени персонализировать свои предложения и даже свою продукцию. Так, сайт *CNN* позволяет посетителям самим задавать профиль интересов в потоке новостей, причем сообщения обновляются каждые 15 мин. Компания *Dell* предоставляет корпоративным клиентам при покупке ПК возможность адап-

тации Web-страниц, известных также как «премьер-страницы». Сайт компании *Shell Oil* отражает всю текущую информацию о характеристиках товаров и ценах для клиентов.

♦ **Информация.** Упреки в адрес Web-магазинов в том, что им недостает человеческого общения, во многом справедливы, но недостатки десятикратно компенсируются объемом доступных посетителям данных. Хороший сайт даст вам гораздо больше информации (причем в самой удобной форме), чем вы получите в личной беседе с самым талантливым и добросовестным продавцом. Так, например, посетившие сайт *eToys* родители имеют возможность познакомиться с рекомендациями других потребителей относительно представленных игрушек; сайт *CDNow* предлагает прослушать демонстрационные записи. Кроме того, обмен информацией, как правило, носит двусторонний характер. Всякий раз, когда кто-то приобретает в Web-сети ту или иную вещь, компания э-коммерции получает и дополнительные маркетинговые данные.

Однако платить так или иначе приходится за все. Не является исключением и э-коммерция. Рост э-торговли представляет собой наибольшую угрозу для разного рода посредников, таких как коммивояжеры, биржевые брокеры, страховые агенты, автомобильные дилеры и даже традиционные розничные продавцы. Все компании опасаются, что получив в свои руки столь мощные рычаги воздействия, потребители потребуют небывалого снижения цен. В конце концов, бизнес быстро усвоит, что простое добавление к названию компании точки и трех букв («.com»), отнюдь не является гарантией успеха. Преуспевание в сфере э-коммерции требует переопределения целей компании и серьезной реорганизации бизнеса.

Источник: Robert D. Hof, «The Click Here Economy», Business Week, June 22, 1998, pp. 122–128; Michael Krantz, «Click Till You Drop», Time, July 20, 1998, pp. 34–39; Tina Kelley, «Internet Shopping: A Mixed Bag», New York Times, July 30, 1998, pp. G1–G2; Cynthia Mayer, «Does Amazon = 2 Barnes & Nobles? Market Values May Not Be Crazy», New York Times, July 19, 1998, p. 4.

обрести их и будет способен удовлетворить эту потребность.

Данное разграничение проливает свет на частые критические замечания типа «Производители создают потребности» или «Производители заставляют людей покупать вещи, в которых они не испытывают потребности». Не производители создают нужды. Потребности существуют до появления поставщиков. Компании-производители и другие общественные силы и институты воздействуют на человеческие потребности. Производитель, возможно, и продвигает идею о том, что марка «Mercedes» удовлетворит потребность индивида в повышении социального статуса. Но не он создает потребность в высоком социальном положении. Производители оказывают влияние на спрос, предлагая необходимые, привлекательные, желанные и доступные потребителю товары.

Товары и предложения

Товары удовлетворяют человеческие потребности. Товар — все, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей и нужд. В дальнейшем мы будем использовать как синоним товара термин предложение. Товар, или предложение, может быть представлен как материальный продукт(ы), услуга(и) или идея(и).

Торговая марка по сути своей — это предложение из знакомого источника. К примеру, реклама *McDonald's* вызывает в сознании потребителей массу ассоциаций (гамбургеры, развлечения, дети, быстрое обслуживание, «Золотые арки»), которые и составляют представление о торговой марке. Все компании стремятся к обладанию устойчивыми торговыми марками (т. е. к созданию устойчивого благоприятного представления о своих товарах).

Ценность и удовлетворение потребителей

Товар или предложение поставщика будет иметь успех только тогда, когда они представляют ценность для целевого потребителя и приносят ему удовлетворение. Покупатель, полагаясь на свое восприятие, выберет из конкурирующих предложений (товаров) то, которое с его точки зрения обладает наибольшей ценностью. Мы определяем ценность как отношение между тем, что потребитель получает, и тем, что он отдает. Приобретая товар потребитель получает некие выгоды, и принимает на себя определенные издержки. Выгоды потребителя подразделяются на функциональные и эмоциональные, а издержки включают в себя

денежные затраты, временные, энергетические и материальные. Таким образом, ценность товара определяется как:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Выгоды/Издержки} = (\text{Функциональные выгоды} + \text{Эмоциональные выгоды})}{(\text{Денежные издержки} + \text{временные затраты} + \text{энергетические издержки} + \text{материальные затраты})}$$

Производитель имеет возможность повысить ценность предложения для покупателя несколькими способами.

- ◆ Увеличить выгоды потребителя.
- ◆ Сократить издержки покупателя.
- ◆ Добиться увеличения выгод и сокращения издержек.
- ◆ Обеспечить пропорционально большее, в сравнении с ростом затрат, увеличение выгод.
- ◆ Добиться пропорционально меньшего, в сравнении с сокращением издержек, уменьшения выгод.

Покупатель, который стоит перед выбором между предложениями, обладающими ценностями V_1 и V_2 , в первую очередь, рассматривает соотношение V_1/V_2 . Наиболее вероятно, что если соотношение будет больше единицы, потребитель предпочтет V_1 ; если соотношение будет меньше единицы, он предпочтет V_2 ; и покупателю будет трудно определиться, если соотношение будет равно единице.

Обмен и транзакции

Индивид может получить необходимый ему товар одним из четырех способов. Первый — самостоятельное производство, самообеспечение. Если человек голоден — он попробует наловить рыбы, отправится в лес на охоту или за ягодами. В этом случае нет ни рынка, ни маркетинга. Второй способ — насилие. Индивид с «пустым желудком» может отвоевать или украсть пищу у других людей. Единственное, что он может предложить контрагентам в обмен — чувство обиды, разочарования. Третий способ — попрошайничество. Проголодавшийся индивид может попросить еду у сородичей в обмен на его чувство благодарности и восхищения благородством жертвователей. Четвертый способ — обмен. Человек, испытывающий чувство голода, может предложить в обмен на необходимую ему еду, например, деньги, товары или услуги. Маркетинг появляется в тот момент, когда люди решают удовлетворять нужды и потребности посредством обмена.

Обмен есть акт приобретения некоего желаемого продукта в обмен на нечто, предлагаемое дру-

гой стороне. Для того чтобы произошел обмен, необходимо соблюдение пяти условий.

1. Наличие по крайней мере двух сторон обмена.
2. У каждой стороны должно быть что-то, представляющее ценность для другой.
3. Каждая сторона готова к сотрудничеству и поставке товара.
4. Каждая сторона вправе принять или отвергнуть предложение об обмене.
5. Каждая сторона считает предложение о сотрудничестве возможным или выгодным.

Будет ли обмен действительно иметь место или нет — зависит от того, насколько обе стороны согласны с его условиями; сделка должна улучшить или, по крайней мере, не ухудшить положение контрагентов. Иногда обмен рассматривают как процесс создания ценности, поскольку в нем обычно выигрывают обе стороны.

Обмен следует рассматривать скорее как процесс, нежели как единовременный акт. В обмене участвуют две стороны, которые ведут переговоры о его условиях. Если они пришли к согласию, мы говорим, что сделка состоялась. Такой обмен ценностями между двумя или более сторонами называется транзакцией. Мы должны иметь возможность сказать: *A* передал *X* контрагенту *B* и взамен получил от него *Y*. Если Джонс дал Смиты \$ 400 и взамен приобрел телевизор, перед нами классический пример денежной транзакции. Однако при совершении обменной сделки деньги не обязательны. Бартерная сделка заключается в продаже товаров или услуг в обмен на другие товары или услуги, как, например, в случае с юристом Джонсом, который составляет завещание врача Смита в обмен на медицинскую помощь.

Транзакция может рассматриваться по меньшей мере в трех представляющих ценность товара измерениях — условиях сделки, времени и месте соглашения. Обычно юридическая система настаивает на заключении сторонами договора об обмене. В отсутствие контрактного права стороны, заключающие сделку, непременно испытывали бы сомнения и взаимное недоверие, что привело бы к обоюдным потерям.

Транзакция отличается от трансферта (передачи). При трансферте *A* передает *B* продукт *X*, но ничего не получает взамен (подарки, субсидии, благотворительные взносы). Может показаться, что маркетинг должен заниматься только изучением транзакций. Но сквозь призму концепции обмена может рассматриваться и поведение уча-

ствующего в процессе передачи чего-либо человека. Обычно дающий предполагает получить что-либо взамен, например благодарность или хотя бы хорошее отношение принимающего. Профессионалы, специализирующиеся на сборе пожертвований и взносов в различные общественные фонды, прекрасно понимают такие желания и стараются отблагодарить жертвователя благодарственным письмом, специальным журналом или приглашением на торжественное мероприятие. Не так давно получила признание расширенная концепция маркетинга, приверженцы которой изучают не только поведение сторон, участвующих в транзакциях, но и условия трансфертных сделок.

В чисто психологическом смысле субъекты рынка пытаются вызвать поведенческий отклик другой стороны. Коммерческим фирмам необходим отклик в форме приобретения товара, политик ожидает отклика в форме голосования, церковь — присоединения, а социально активная группа — восприятия идеи. Маркетинг состоит из ряда воздействий, направленных на получение желаемого отклика целевой аудитории.

Для того чтобы повысить эффективность обмена, субъекты рынка должны проанализировать: что конкретно каждая из сторон предполагает отдать и что получить взамен в результате транзакции. Предположим, что *Caterpillar*, крупнейший поставщик тракторов и другой техники, исследует полезность, которую обычная строительная компания стремится получить при покупке производимых компанией товаров. Полезность, на которую рассчитывает потребитель (рис. 1.3), включает в себя высокое качество техники, справедливые цены, своевременную доставку, приемлемые финансовые условия, качественные запасные части и высокий уровень сервиса. Потребности образуют своеобразную иерархию и варьируются от одного покупателя к другому. Одна из задач компании *Caterpillar* — донести до покупателя относительную важность этих потребностей.

У компании-производителя — своя иерархия потребностей, которая включает в себя высокую цену за произведенную технику, своевременную оплату поставки и благодарность потребителя. Если потребности покупателя и продавца в значительной мере совпадают, появляется основа для транзакции. Задача *Caterpillar* состоит в том, чтобы сформулировать предложение, которое заинтересовало бы строительную компанию в приобретении именно ее техники. Строительная компания в свою очередь может сделать контр-

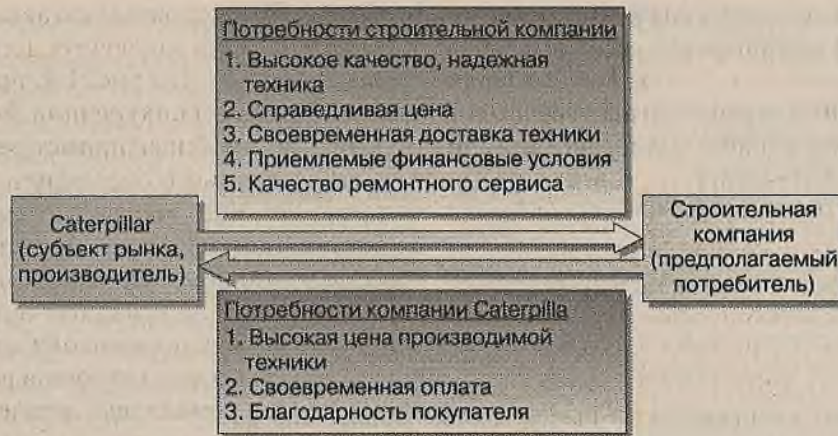


Рис. 1.3. Список потребностей, участвующих в обмене сторон

предложение. Процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, называется переговорами. Переговоры ведут либо к обоюдному согласию сторон, либо к решению об отказе от транзакции.

Отношения между партнерами и деловые сети

Итак, мы выяснили природу транзакционного маркетинга. Но транзакционный маркетинг входит составной частью в более широкую концепцию, получившую название маркетинг партнерских отношений (маркетинг отношений, маркетинг взаимоотношений). Маркетинг партнерских отношений — это практика построения долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) в целях установления длительных привилегированных взаимосвязей.¹ Умеющие быстро и хорошо работать компании-производители стараются установить долгосрочные доверительные взаимовыгодные отношения с наиболее ценными потребителями, дистрибьюторами, дилерами и поставщиками. В качестве «строительного материала» используются высокий уровень обслуживания и разумные цены. Маркетинг партнерских отношений направлен на установление тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами, позволяющих добиться снижения транзакционных издержек и сэкономить время, что превращает торговые сделки из предмета переговоров в рутинный процесс.

Конечный результат, к которому стремится маркетинг партнерских отношений, — формирование уникального актива компании, называемого

маркетинговой деловой сетью, которая включает в себя компанию и все остальные заинтересованные в ее работе группы: потребителей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламные агентства, университетских ученых и всех, с кем организация установила взаимовыгодные деловые отношения. Таким образом, на рынке конкурируют уже не столько компании-производители, сколько деловые системы в целом. В этом случае выигрывает та компания, которой удалось построить наиболее эффективную систему. Принцип действия прост — постройте хорошую систему отношений с ключевыми заинтересованными группами, и прибыль вам гарантирована.

Маркетинговые каналы

Для того чтобы оказывать влияние на целевые рынки, субъекты рынка используют маркетинговые каналы трех типов. Коммуникативные каналы обеспечивают обмен информацией с целевыми покупателями и включают в себя газеты, журналы, радио, телевидение, почту, телефон, рекламные плакаты (постеры), рекламные листки, компакт-диски, аудиокассеты и Интернет. Помимо всего названного важную роль в процессе коммуникаций играют выражение лица и одежда торгового представителя, внешний вид розничных магазинов и множество других факторов. Компании-поставщики все шире используют в своей деятельности диалоговые каналы (электронную почту, бесплатные телефонные номера) для того, чтобы уравновесить монологичность обычных каналов (таких, как рекламные объявления).

Для демонстрации или поставки продукции или услуг покупателям или пользователям про-

изводители используют каналы распределения. Различают каналы материального распределения и каналы распределения сервиса. Такие каналы включают хранилища, транспортные средства и различные торговые каналы — дистрибьюторов, оптовых продавцов и розничных торговцев. Для осуществления эффективных сделок с потенциальными покупателями компании-поставщики используют каналы продаж, в которые входят не только дистрибьюторы и розничные торговцы, но и способствующие свершению сделок банки и страховые компании. Субъекты рынка со всей очевидностью сталкиваются с проблемами выбора для своих предложений наилучшего комплекса коммуникативных, распределительных каналов и каналов продаж.

Цепочка поставок

Если маркетинговые каналы призваны установить и укрепить взаимосвязи активных субъектов рынка с целевыми покупателями, то понятие цепочки поставок описывает значительно более протяженные каналы, простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям компонентов различных товаров, производителям готовой продукции и ее конечным потребителям. Так, цепочка поставок, например, при производстве женских сумок начинается с получения сырой кожи, ее дубления, обрезки, обработки и завершается доставкой готового продукта по маркетинговым каналам потребителю. Цепочка поставок представляет собой систему доставки ценностей. Каждая компания «захватывает» лишь определенный процент генерируемой цепочкой поставок общей ценности. Когда производитель поглощает фирмы-конкуренты или движется «вниз» или «вверх по течению», его цель состоит в увеличении приходящегося на его «душу» создаваемой им цепочки поставок ценности.

Конкуренция

Понятие конкуренции включает в себя все актуальные или потенциальные соперничающие предложения или товары-субституты, находящиеся в поле внимания по-

купателя. Предположим, что автомобильная компания собирается заключить договор о поставке металлопроката. На рис. 1.4. представлены несколько уровней конкуренции. Возможно, производитель автомобилей примет решение о закупке стали у компании *U.S. Steel* или какого-то иного интегрированного производителя в США или за рубежом. Быть может он обратится к небольшим поставщикам, таким как компания *Nucor*, что позволит ему приобрести продукцию по более низкой цене. Возможно, в новой модели автомобиля планируется, в целях снижения веса, широкое использование алюминиевых деталей и пластиковых бамперов, что определяет сокращение потребности в закупках стали.

Мы можем продолжить наше исследование, выделив четыре уровня конкуренции:

1. *Конкуренция торговых марок.* Компания рассматривает в качестве соперников поставщиков товаров (услуг), аналогичных ее собственным продуктам или услугам, предлагаемых тем же самым целевым потребителям по сходным ценам.
2. *Отраслевая конкуренция.* Компания считает своими соперниками фирмы-производители тех же самых продуктов или класса товаров. Так, например,

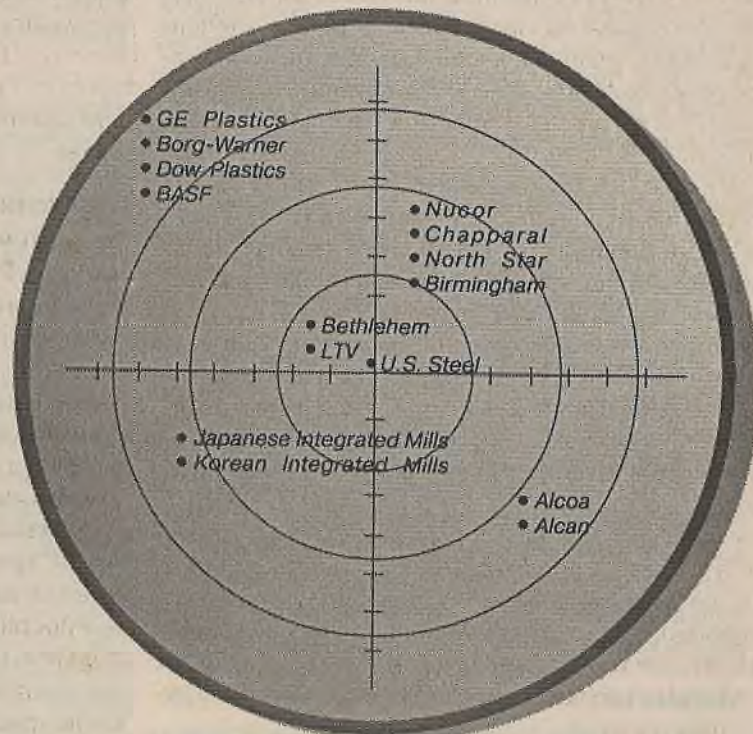


Рис. 1.4. Экран радара *U.S. Steel*
 Источник: Adrian V. Slywotzky, Value Migration, Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 91.



для Volkswagen конкурентами являются все остальные компании, занятые производством легковых автомобилей.

3. **Формальная конкуренция.** Соперниками компании выступают все фирмы, которые производят продукцию, удовлетворяющую одни и те же потребности. Так с точки зрения приверженцев данной концепции конкурентами Volkswagen выступают не только производители легковых автомобилей, но и мотоциклов, велосипедов и грузовиков.
4. **Генерическая конкуренция.** Компания считает своими соперниками все те компании, которые борются за деньги одних и тех же потребителей. С этих позиций Volkswagen конкурирует со всеми компаниями, продающими товары длительного пользования, туристические поездки и новые дома.

Маркетинговая среда

Однако конкуренция представляет собой лишь одну из сил в той среде, в которой приходится оперировать компании-поставщику. Маркетинговая среда состоит из среды задач и широкой внешней среды.

Среда задач включает в себя непосредственных действующих лиц, занятых в процессе производства, распределения и продвижения рыночного предложения (сама компания, ее поставщики, дистрибьюторы, дилеры и целевые потребители). В группу поставщиков входят производители сырья и услуг, такие как агентства маркетинговых исследований, рекламные агентства, банки и страховые компании, транспортные и телекоммуникационные компании, в группу дистрибьюторов и дилеров — торговые агенты, брокеры, организаторы презентаций и все остальные субъекты рынка, усилия которых направлены на доведение конечного продукта до потребителей.

Широкая внешняя среда подразделяется на демографическую, экономическую, естественную, технологическую, политико-правовую и социокультурную среды. Все они содержат в себе силы, способные оказывать существенное влияние на действующих лиц среды задач. Субъекты рынка должны уделять самое пристальное внимание тенденциям развития внешней среды и происходящим в ней событиям, чтобы своевременно адаптировать к ним маркетинговые стратегии.

Маркетинг-микс

Для того чтобы добиться желаемого отклика со стороны целевых потребителей компании-производители используют самые разнообразные средства и инструменты, которые в совокупности и

образуют маркетинг-микс (маркетинговый комплекс).¹⁰

Маркетинг-микс — набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Дж. Маккарти предложил классифицировать маркетинговые инструменты по четырем направлениям: продукт, цена, место (т. е. распределение) и продвижение (или четыре «P» маркетинга — *Product, Price, Place, Promotion*).¹¹ Данная классификация приведена на рис. 1.5. Решения о мероприятиях маркетинга-микс должны приниматься как в отношении каналов распределения, так и в отношении конечных пользователей. На рис. 1.6 представлены подготовка компанией предложения-микс продуктов, услуг и цен и использование продвижения-микс, включающего стимулирование сбыта, рекламу, организацию продаж, связи с общественностью, прямую почтовую рассылку и телемаркетинг.

Как правило, компания имеет возможность достаточно быстро изменить цены на товары, объемы поставок и рекламные расходы, но разработка новых продуктов и трансформация каналов распределения требуют значительного времени. Та-



Рис. 1.5. Составляющие маркетинг-микса

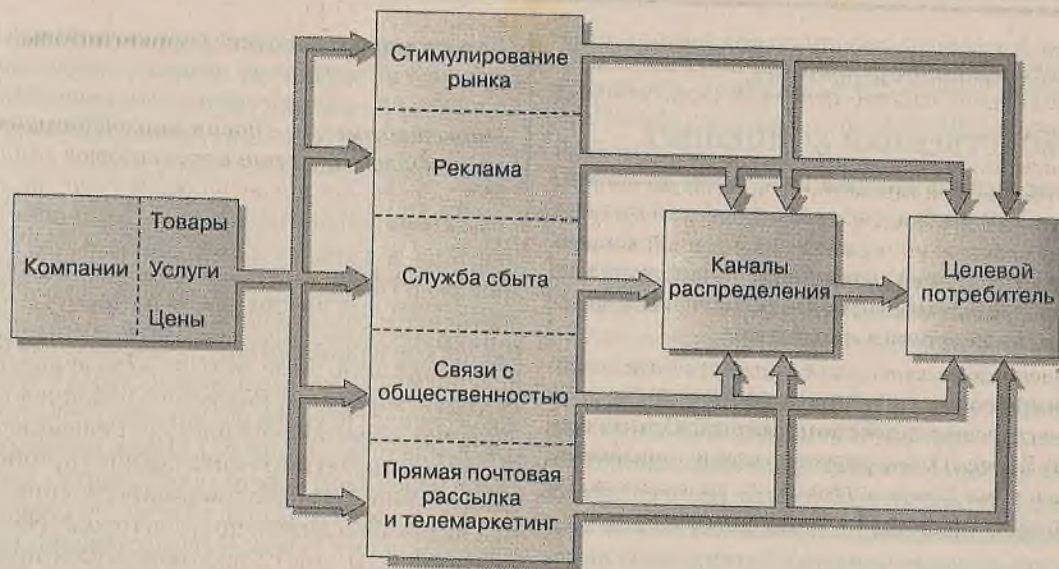


Рис. 1.6. Стратегия маркетинга-микс

ким образом, на краткосрочных отрезках времени компания способна лишь незначительно изменить маркетинг-микс, внести в него существенно меньше корректив, чем можно предположить, исходя из числа находящихся в ее «арсенале» инструментов.

Обратите внимание на то, что четыре составляющие маркетинга-микс, с точки зрения продавца, есть инструменты маркетинга, с помощью которых он стремится оказать влияние на покупателей. С точки зрения покупателей, предназначение каждого маркетингового инструмента — увеличение выгоды потребителя. Роберт Лотерборн предполагает, что четыре «P» продавца соответствуют четырем «C» потребителя:¹²

Четыре P	Четыре C
Продукт (Product)	Решение потребителя (Customer solution)
Цена (Price)	Издержки покупателя (Customer cost)
Место (Place)	Удобство (Convenience)
Продвижение товара (Promotion)	Коммуникации (Communication)

Итак, в конкурентной борьбе побеждают компании, которые поддерживают эффективную связь с потребителями и способны удовлетворить их потребности в отношении экономичности и удобства приобретения товара.

ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ ОТНОСИТЕЛЬНО РЫНКА

Мы определили маркетинг менеджмент как сознательную попытку достижения определенных результатов обмена на целевых рынках. Но в чем состоит философия маркетинга? Как соотнести интересы организации, потребителей, общества? Очень часто имеют место конфликты интересов.

Dexter. Одним из самых популярных продуктов компании *Dexter Corporation* была бумага высшего качества, используемая в производстве чайных пакетиков. К сожалению, отходы ее производства составляли 98 % всех загрязняющих окружающую среду выбросов компании. Таким образом, производство наносило значительный ущерб природной среде, хотя сама продукция была очень популярной у потребителей. Для решения проблемы в компании была создана специальная группа из представителей исследовательского, маркетингового и юридического отделов. Деятельность группы способствовала расширению доли рынка поставщика и сокращению наносимого окружающей среде ущерба.

Очевидно, что в основе маркетинга должна лежать тщательно продуманная философия эффективной и социально ответственной деятельности. Известно пять конкурирующих концепций, одну из которых организация может взять за основу маркетинга: производственная концепция, товарная концепция, концепция ориентации на прода-

жи, маркетинговая концепция и концепция социально-ответственного маркетинга.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Производственная концепция — одна из старейших бизнес-теорий.

Производственная концепция утверждает, что потребители отдадут предпочтение доступным и недорогим продуктам.

Внимание менеджмента ориентированных на производство компаний сконцентрировано на достижении высокой его эффективности, снижении издержек стоимости и массовом распределении продукции. Приверженцы производственной концепции утверждают, что потребители заинтересованы прежде всего в приобретении товара, а не в его высоких качествах, а поставщики концентрируют усилия на поисках способов расширения выпуска. Отсюда вытекает положение о том, что основным инструментом расширения доли рынка компании является снижение цен на продукцию.

Texas Instruments. TI — одна из наиболее последовательных сторонниц философии Генри Форда: «Максимальный объем производства — снижение цен», прекрасно зарекомендовавшей себя на автомобильном рынке в начале XX в. Ее стратегия заключается в достижении высоких объемов производства и улучшении технологии, что позволяет снизить цены на товары, увеличить принадлежащую ей долю рынка и занять доминирующие позиции. Аналогичной стратегии придерживаются многие японские корпорации.

Сторонники производственной концепции редко встречаются и в сфере услуг. Работа многих медицинских и стоматологических учреждений организована по принципу производственного конвейера точно так же, как и деятельность некоторых государственных учреждений (таких, как службы по трудоустройству и лицензионные бюро). Подобные управленческие структуры позволяют значительно увеличить производительность; в то же время их клиенты нередко выражают недовольство обезличиванием и низким уровнем обслуживания.

ТОВАРНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Значительное число компаний придерживаются товарной концепции.

Приверженцы товарной концепции утверждают, что потребители отдадут предпочтение продуктам, предлагающим наивысшее качество, обладающим лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками.

Следовательно, менеджеры компании-производителя должны сконцентрировать все силы на производстве высококачественной продукции и ее постоянном совершенствовании. Сторонники товарной концепции считают, что покупателя привлекает прежде всего высокое качество продукта (т. е. потребитель способен оценить его уровень и представление товара на рынке). Однако слишком часто такие менеджеры просто «влюбляются» в продукт, не осознавая, что рынок отнюдь не разделяет их привязанности. Руководство поставщика попадает в «ловушку совершенства», наивно полагая, что желающие заполучить лучшую в мире мышеловку потребители будут день и ночь «обивать пороги» отдела сбыта. Во время Рождества 1998 г. компания *WebTV* представила рынку новый, с точки зрения ее менеджмента «обреченный на успех» продукт.

Web TV. Казалось бы, кто из нас откажется от телевизора, функции которого позволяют пользователю разгуливать по Интернету. Однако вопреки оптимистическим прогнозам, на новую услугу подписались всего лишь 50 тыс., а не, как предполагалось, 50 млн человек. С товаром все было в порядке: приемник исправно демонстрировал интернет-информацию на экране стандартного телевизора. Дело было в том, что собственник *Web TV* (сейчас компания уже принадлежит *Microsoft*, но надолго ли?) плохо понимал, что такое рынок. Проблема состояла в неправильном маркетинговом обращении. Телезрители ждут от своего «аппарата» развлечений, в то время как фанатам Интернета достаточно небольших экранов персональных компьютеров. Для постоянных телезрителей Интернет представляется статичным и непонятным, по крайней мере, если сравнивать его с продолжениями любимых сериалов. В новых услугах *Web TV* акцент делается не столько на образование, сколько на доступ к развлечениям.

Обычная практика ориентированных на товар компаний — создание новых образцов продуктов без учета мнения потенциальных покупателей. Менеджеры уверены, что конструкторам и инженерам компании прекрасно известны нужды потребителей. Зачастую их просто не интересует продукция конкурентов. Несколько лет назад

один из высокопоставленных менеджеров *General Motors* заявил: «Публика не может знать, в каком автомобиле она нуждается, до тех пор, пока она не увидит, на что мы способны сегодня». Дизайнеры и конструкторы *GM* разработают новый перспективный автомобиль. Начнется подготовка производства. Финансовый отдел определит его стоимость. И наконец, маркетологи и продавцы будут пытаться его продать. Неудивительно, что производство нового автомобиля требует напряженной работы всех подразделений компании. Однако сегодня компания *General Motors*, прежде чем приступить к проектированию новых образцов, проводит опросы покупателей, стараясь выяснить, что они ценят в автомашинах больше всего, а ее маркетологи начинают работу на самых начальных этапах разработки новинок.

Товарная концепция может привести к маркетинговой близорукости.¹³ Американские менеджеры, управлявшие развитием железных дорог, были уверены, что пассажиры предпочитают поезда другому общественному транспорту просто потому, что такова уж человеческая природа, и не обратили внимания на возрастающую конкуренцию со стороны самолетов, автобусов, грузовиков и автомобилей. Производители логарифмических линеек считали, что их продукт обеспечивает конструкторов избыточной вычислительной мощностью, и упустили из виду появление микрокалькуляторов. Церкви, универсальные магазины и почта утверждают, что они предлагают публике высококачественные товары и услуги, но объемы их продаж почему-то постоянно снижаются. Вместо того чтобы выглянуть в окно, руководство этих организаций отгородилось от мира зеркалами.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОДАЖИ

Еще один весьма популярный взгляд на сущность хозяйственной деятельности — ориентация на продажи.

Согласно концепции ориентации на продажи, потребители по природе своей никогда не будут добровольно покупать всю выпускаемую компанией продукцию. Поэтому организация должна вести агрессивную политику продаж и интенсивно продвигать на рынок свои товары.

Данная концепция предполагает, что потребителям свойственна некая покупательская инертность и даже сопротивление; они решаются на покупку только после длительных уговоров. Под-

разумеется также наличие у компании необходимых для применения различных методов продвижения ресурсов и достаточно эффективной системы сбыта.

На практике этой концепции чаще всего придерживаются производители товаров и услуг, рынок сбыта которых ограничен, о необходимости которых потенциальный покупатель даже не задумывается, — например страхование, различные энциклопедии или участки на кладбище. Именно здесь наиболее активно совершенствуются различные технологии торговли, ведется поиск новых групп потенциальных покупателей.

Ориентация на продажи широко распространена в некоммерческой сфере (благотворительные фонды, политические партии и образовательные учреждения). Политическая партия обязана «продать» кандидата избирателям. С утра до вечера он посещает различные избирательные участки, пожимая бесконечное число рук, целуя детей, встречается со спонсорами и выступает с речами. На всевозможные радио- и телевизионные рекламные объявления, буклеты и письма тратятся огромные деньги. Все негативные черты личности кандидата аккуратно «загримированы», ведь основная цель заключается в том, чтобы выгоднее «продать» его, а после совершения «торговой операции» чувства избирателей уже никого не интересуют. После выборов новое официальное лицо продолжает проводить по отношению к гражданам политику, ориентированную на продажи. Проводятся небольшие исследования в области потребностей «покупателей» и осуществляется множество обменных сделок, которые призваны заставить общественность принять проводимую партией и ее представителем политику.

Нередко к этой концепции обращается руководство фирм, испытывающих трудности со сбытом, когда появляются признаки перепроизводства. Цель таких компаний — продажа произведенных товаров, а не производство продукции, в которой нуждается рынок. В современных экономических системах новые производственные мощности создаются в условиях преобладания рынка покупателя (доминирования потребителя), когда продавцам приходится сражаться за каждого клиента. Потенциальных потребителей буквально бомбардируют телевизионными рекламными роликами, рекламными объявлениями в газетах и журналах, прямой почтовой рекламой и звонками с предложениями о продаже. Постоянно кто-то пытается что-то продать. В результате в

общественном мнении складывается убеждение, что маркетинг — это исключительно мероприятия по продвижению товаров и реклама.

Действительно, маркетинг основывается на мощных торговых кампаниях, проведение которых связано с огромным риском. Предполагается, что покупатель, которого уговорили сделать приобретение, будет доволен товаром. Если же потребитель испытает разочарование, он молча проглотит «пилюлю» и постарается, чтобы об его ошибке никто не узнал. А может быть вскоре забудет о своих неудовлетворенных желаниях и рискнет еще раз. Но данное мнение сугубо ошибочно. Исследования показывают, что неудовлетворенный покупатель в беседе со знакомыми обычно не скрывает отрицательных оценок, а, как известно, плохие новости распространяются гораздо быстрее хороших.

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

Успехи медицины дают основания надеяться, что в следующем тысячелетии могут появиться искусственные органы, которые позволят человеку жить под водой и даже в открытом космосе.

Концепция маркетинга — философия бизнеса, вбирающая в себя лучшее из трех рассмотренных нами подходов. Основные ее положения были сформулированы в середине 1950-х гг.¹⁴

Сторонники концепции маркетинга провозглашают, что залог достижения целей организации — определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами.



маркетинг изнутри

Образование и деньги: маркетинг и торговля приходят в колледж

«Современные институты высшего образования сталкиваются с мириадами сложнейших проблем, и мы просто вынуждены применять используемые в бизнесе методы», — признается Чарльз Симпсон, вице-президент по связям с общественностью и государственными органами Университета штата Индиана. Как и многим другим колледжам и университетам, Университету Индианы не дают покоя сокращения федерального бюджета и бюджета штата, многочисленные отчеты, конкуренция за частные фонды и неоступное внимание средств массовой информации. Контраргумент Индианы — маркетинговый блиц, основная цель которого — изменение собственного имиджа. Все чаще и чаще для привлечения в свои стены студентов солидные консервативные учебные заведения Америки вынуждены обращаться к использованию маркетинговых методов большого бизнеса.

- ◆ *Сегментирование и развитие торговых марок.* Как показало проведенное под руководством Исследовательского института по вопросам высшего образования Университета штата Пенсильвания исследование 1200 институтов, американские колледжи распределяются по четко идентифицируемым рыночным сегментам. Престижные университеты, такие как Гарвард, Йель и Принстон, предоставляют

студентам возможность заниматься в небольших по численности группах под руководством высококвалифицированных, хорошо оплачиваемых преподавателей. Второй сегмент составляют университеты, делающие ставку на предложение удобного образования тем студентам, которые заинтересованы в быстром и сравнительно недорогом получении академических степеней для успешного продолжения карьеры. К примеру, Портлендский университет существенно сократил свои штаты и среднее звено менеджеров, что позволило создать «Университетские курсы» — программу, ориентированную на нужды местных бизнесменов, в основе которой — работа в группах и использование новых технологий. Другие колледжи предлагают приобрести академическую степень на заочной основе, что удовлетворяет потребности тех, кто много путешествует или же живет слишком далеко от кампуса.

- ◆ *Умение подать свой товар.* В наше время уже недостаточно украсить список предметов по выбору такими курсами, как «Дж. Чосер и его время», «Введение в эволюционную биологию», или «Художественная литература XX века». Необходимо нечто броское, привлекательное. Не хотите ли вы прослушать такие курсы как «Величайшие хиты средневековой литературы (Вислиан)», «Динозавры, массовое вымирание и другие интереснейшие страницы истории» (Оберлин), или «Настоящая фантастика» (Принстон)? Многие менеджеры из сферы высшего образования рассматривают подобные явления как закономерное следствие давления, оказываемое рынком на преподавателей, которые продвигают свои курсы и самих себя маркетинговыми методами. Однако на публикации проспекта кур-

Маркетинговая концепция может быть выражена и более эмоционально.

- ◆ «Идя навстречу пожеланиям клиентов, извлекайте выгоду».
- ◆ «Определите потребности и удовлетворите их».
- ◆ «Возлюбите клиента, а не товар».
- ◆ «Идите своим путем» (*Burger King*).
- ◆ «Вы — начальник» (*United Airlines*).
- ◆ «Клиент всегда прав» (*British Airways*).
- ◆ «Партнеры содействуют получению прибыли» (*Milliken Company*).

Гарвардский профессор Теодор Левитт показал существенное различие между ориентацией компании на продажи и маркетинговой концепцией:

При ориентации на продажи в фокусе внимания — нужды продавца; в концепции маркетинга — потребности

покупателей. Приверженцы первой делают акцент на превращении товара в деньги; сторонники второй — на идее товара, удовлетворяющего нужды потребителей, что предполагает использование определенных методов его создания, поставки и потребления.¹⁵

Концепция маркетинга держится на четырех китах: целевом рынке, потребностях потребителей, интегрированном маркетинге и рентабельности. Рис. 1.7 иллюстрирует различия между концепциями маркетинга и ориентации на продажи. Ориентация на продажи — это внутренне-внешняя перспектива. Исходный пункт — производство, затем внимание менеджмента концентрируется на продукте; эффективные продажи требуют широкомасштабных торговых кампаний и использования различных методов продвижения. Концепция маркетинга предполагает внешне-внутреннюю

сов маркетинг образования еще не заканчивается. Преподавателя вынуждают не только нести «свет знаний» но и выступать в роли «массовика-затейника».

- ◆ **Рекламная кампания.** Традиционные действия университетов на рынке образования вряд ли можно назвать маркетинговыми в нашем понимании этого слова. Типичными для стандартного университетского подхода являются объявления типа «Регистрация начинается с понедельника», или «Пройдите этот курс, и вы получите хорошую работу». Особняком в этом ряду стоит маркетинговый блиц Университета штата Индиана. В 1997 г. трехмесячная кампания обошлась ему в \$ 825 тыс. Телевизионные ролики настойчиво подавали университет как заведение, дающее исключительно высокий уровень образования. В кампании использовалась реклама на радио и рекламные листовки: то тут, то там мелькали красноречивые заявления президента университета и других членов руководства. Были задействованы доски объявлений, Web-сайты, прямой маркетинг и информационная реклама в журналах новостей.
- ◆ **Умение торговать.** Коммерциализация колледжей характерна не только для Америки. В Великобритании официально запланированные доходы от торговли компании *Oxford Limited* достигли в 1997 г. 4 млн фунтов стерлингов. Престижнейший Оксфордский университет, предоставляя лицензии или франшизы на использование своей обновленной «торговой марки» коммерческим фирмам за последние три года сумел удвоить свои доходы от торговли. Интересно отметить, что торговля в университетской среде — международное явление. *Oxford Limited* около 75 % своих продаж осуществ-

ляет в Юго-Восточной Азии и Японии, где подростки мгновенно расхватывают предметы одежды и аксессуары с оксфордским логотипом.

- ◆ **Инициативы в области качества работы и отчетности.** Столкнувшись с резким снижением ассигнований на нужды образования, Университет штата Флорида в Гейнсвилле, вдохновленный примером бизнес-корпораций, провел реорганизацию. В настоящее время все факультеты открыто соревнуются между собой за ресурсы, бросая вызов традиционным академическим понятиям. Отделения и факультеты, соответствующие критериям качества и эффективности, получают дополнительно из ректорского фонда до \$ 2 млн. Однако такие меры не слишком популярны на факультетах, многие из которых не привыкли бороться за финансирование.

Все эти шаги представляют собой смесь торговых и маркетинговых методов и концепций. Маркетинг же в собственном смысле слова начинается тогда, когда колледж по-настоящему изучает потребности целевой аудитории, стремится им навстречу, готовит новые программы и услуги. Если же колледж просто ограничивается рекламой своей деятельности — это не более чем стимулирование продаж.

Источники: Keith H. Hammonds, «The New U: A Tough Market Is Reshaping Colleges», *Business Week*, December 22, 1997, pp. 96–102; «University Launches Image Campaign», *Marketing News*, March 3, 1997, p. 36; Oliver Swanton, «Higher Education: Pocahontas, Eat Your Heart Out. You've Read The Course Books, Now Buy The \=T-Shirt: Oliver Swanton Reports On The University Turning To Disney-Style Merchandising», *The Guardian*, February 25, 1997.

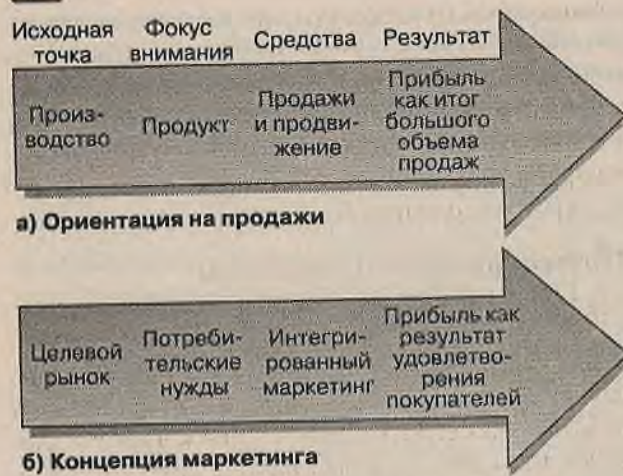


Рис 1.7. Различия концепций ориентации на продажи и маркетинга

перспективу. В ее основе — четкое определение целевого рынка, когда внимание акцентируется на нуждах покупателя, предусматривается целый комплекс мероприятий, воздействующих на потребителей, что позволяет вести рентабельное производство. См. также «Образование и деньги: маркетинг и торговля приходят в колледж».

Целевой рынок

Компании поступают наилучшим образом, когда тщательно определяют целевой рынок (рынки), для которого разрабатывается особая маркетинговая программа.

Estee Lauder. В начале 1990-х гг. маркетологи обратили внимание на быстрый рост покупательной способности некоторых этнических групп населения США. Были разработаны новые серии косметики, специально предназначенные для людей с темной кожей. Осенью 1992 г. *Prescriptives*, дочерняя компания *Estee Lauder*, представила новую коллекцию «*All skin*» («Для всех цветов кожи»), предлагающую 115 различных оттенков основы под макияж. Один из руководителей *Prescriptives* заявил, что появление новой косметической коллекции привело к увеличению объема продаж компании на 45 %.

Потребности потребителей

Нередко компания, определив целевой рынок, не полностью осознает потребности потребителей. Рассмотрим следующий пример.

Ведущая химическая компания разработала новое вещество, которое, затвердевая, превращается в материал, напоминающий мрамор. Маркетинговый

отдел предложил использовать новый продукт на рынке сантехники. Компания создала несколько моделей ванн и представила их на выставке с расчетом продемонстрировать производителям сантехники возможности нового материала. Хотя последние нашли новые ванны достаточно привлекательными, ни один из них не решился на организацию производства ванн. Причина была очевидна. Цена одной ванны из синтетического материала достигала \$ 2 тыс. За те же деньги можно было купить ванну из настоящего мрамора или оникса. К тому же новые ванны были настолько тяжелы, что их владельцам пришлось бы укреплять полы в доме. Более того, на рынке преобладали ванны по цене \$ 500, и очень немногие потребители решились бы расстаться с суммой вчетверо большей. Химическая компания нашла целевой рынок, но ей не удалось понять потребности покупателей.

Хотя задача маркетинга — удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли, их идентификация — отнюдь не простая задача. Некоторые потребители не уверены в том, что они нуждаются в каком-то конкретном продукте, не могут четко определить свои требования. Или они используют слова, которые необходимо правильно интерпретировать. Что означает просьба покупателя о «недорогой» машине, «мощной» газонокосилке, «быстром» токарном станке, «привлекательном» купальном костюме или «комфортальной» гостинице?

Рассмотрим, что скрывается за словами потребителя о «недорогом» автомобиле, ведь маркетолог должен уметь «глубоко копать». Мы можем выделить пять типов покупательских потребностей:

1. **Заявленные потребности** (покупатель хотел бы приобрести недорогую машину).
2. **Действительные потребности** (покупатель предпочитает недорогую в эксплуатации машину, ее цена не имеет особого значения).
3. **Незаявленные потребности** (покупатель ожидает хорошего обслуживания со стороны дилера).
4. **Приятные потребности** (покупатель приобретает машину и в качестве дополнения получает новый атлас автомобильных дорог).
5. **Тайные потребности** (покупатель стремится выглядеть в глазах друзей ценностно-ориентированным сообразительным потребителем).

Удовлетворение только заявленных потребностей потребителя напоминает нам обслуживание покупателей у прилавка. Предположим, что в магазин скобяных товаров входит человек, которо-

му срочно понадобилась замазка для окон. Покупатель предлагает решение, ничего не сообщая о своих нуждах, а он хотел бы закрепить стекло в деревянной раме. Продавец должен выяснить именно потребности посетителя, и тогда он получает возможность предложить лучшее решение — использовать липкую ленту. Ее преимущество перед замазкой в том, что не придется ждать, когда состав высохнет. Продавец должен стремиться удовлетворить реальные потребности покупателя, а не заявленные.

Различие потребностей позволяет провести разграничение между маркетингом отклика, маркетингом предвидения и креативным (творческим) маркетингом. В первом случае, компания-поставщик определяет потребности потребителей и стремится удовлетворить их, во втором — производитель пытается заглянуть вперед и определить, в чем потребитель будет нуждаться в ближайшем будущем. Креативный же маркетинг предлагает собственные решения, отвечает потребностям, о которых потребители даже не задумываются, но на возможность удовлетворения коих они с энтузиазмом откликаются. Г. Хэмел и К. Прахад считают, что компании обязаны выходить за рамки заявленных потребительских нужд:

Потребители совершенно лишены чувства предвидения. Разве 10–15 лет назад кто-нибудь, кроме писателей-фантастов, задумывался о сотовом телефоне, факсе, принтере, возможности торговли ценными бумагами 24 часа в сутки, проигрывателях компакт-дисков, автомобилях со встроенной навигационной системой, спутниковых телеантеннах, банкоматах или покупках через Интернет?¹⁶

Один из приверженцев креативного маркетинга — корпорация *Sony*. Кому мы обязаны аудиоплеерами «Walkman», видеомагнитофонами, видеокамерами, проигрывателями компакт-дисков? *Sony* просто тесно в рамках «потребительски-ориентированного подхода», она непрерывно проводит исследования рынка и никогда не останавливается на достигнутом. Ее основатель, Акио Морито, утверждал, что компания не обслуживает, а создает рынки.¹⁷

Почему так важно удовлетворить целевого потребителя? Потому что в каждый период продаж компании вовлечены две группы: новые потребители и те, кто делает повторную покупку. Компания *Forit* подсчитала, что для привлечения нового потребителя расходуется денежная сумма, которая в пять раз превышает сумму средств, необхо-

димых для того, чтобы угодить уже существующему покупателю. А для того чтобы новый потребитель принес компании прибыль, сопоставимую с той, которую она получает от постоянного клиента, расходы должны увеличиться в 16 раз. Поэтому сохранение постоянных потребителей намного важнее привлечения новых.

Интегрированный маркетинг

Когда работа всех отделов компании направлена на службу интересам клиента, формируется система интегрированного маркетинга. К сожалению далеко не все служащие имеют стимулы и умеют работать на клиентов. Один из инженеров жаловался, что «продавцы всегда защищают клиента и не думают об интересах компании», и обвинял потребителей в том, что «они слишком много требуют». Следующий пример наглядно демонстрирует проблему координации работы всех отделов компании.

Перед вице-президентом по маркетингу одной из ведущих авиакомпаний была поставлена задача по привлечению дополнительных клиентов. Его стратегия — максимальное удовлетворение пассажиров: питание более высокого качества, чистые салоны и высококвалифицированный летный состав. Но что он может сделать для ее осуществления? Отдел поставок выбирает те продукты питания, которые позволяют снизить расходы компании; отдел полетов использует только то оборудование, которое уменьшает издержки на уборку салонов; отдел кадров нанимает обслуживающий персонал без учета способностей новых работников дружелюбно общаться с пассажирами. До тех пор пока все отделы компании озабочены только снижением издержек, компания никогда не принесет клиентам желаемого удовлетворения.

Интегрированный маркетинг — двухуровневая система. Первый ее уровень — различные маркетинговые функции — служба сбыта, реклама, управление производством и реализацией продукта, маркетинговые исследования и т. д. Все эти функции должны быть взаимосвязаны, а их выполнение скоординировано. Слишком часто отдел сбыта обвиняет менеджеров по производству в «заоблачно высоких ценах» или «невыполнимых задачах по объему продаж», а директор по рекламе и менеджер по торговой марке не могут согласовать принципы проведения рекламной кампании. Координация всех маркетинговых функций должна осуществляться с точки зрения интересов потребителей.



Второй уровень интегрированного маркетинга — согласование работы всех отделов компании. Маркетинг эффективен только тогда, когда каждый работник компании вносит личный вклад в дело удовлетворения потребностей клиентов. Как заметил Дэвид Паккард, один из основателей компании *Hewlett Packard*, «маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Компания *Xerox* пошла еще дальше: ее должностные инструкции включают в себя разъяснения, как именно действия конкретного работника влияют на степень удовлетворения потребностей потребителей. Производственные менеджеры заводов *Xerox* уверены, что посещение предприятий потребителями будет способствовать увеличению сбыта, поскольку цехи блистают чистотой и внушают доверие к качеству продукции. Работники бухгалтерии *Xerox* прекрасно понимают, что отношение потребителей к компании зависит от аккуратного составления ими счетов и готовности ответить на все телефонные звонки клиентов.

Для поощрения командной работы всех отделов компания уделяет одинаково большое внимание внутреннему и внешнему маркетингу. Внешний маркетинг — маркетинг, направленный на людей, не работающих в компании. Задача внутреннего маркетинга — осуществление найма работников, обучение и стимулирование сотрудников компании к высокому уровню обслуживания клиентов. Внутренний маркетинг должен предше-

ствовать внешнему маркетингу. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не готовы обеспечить его.

Менеджеры, полагающие, что потребителя должно оценивать исключительно с точки зрения того, выгоден ли он компании, являются приверженцами традиционной организационной схемы (см. рис. 1.8, а), т. е. пирамиды с президентом компании на вершине, менеджментом посередине и работниками передней линии и потребителями внизу. Квалифицированные маркетинговые компании переворачивают схему с ног на голову (см. рис. 1.8, б). На вершине пирамиды — потребители; следующие по значимости — работники передней линии, которые встречают, обслуживают и удовлетворяют клиентов; под ними — средний менеджмент, который осуществляет поддержку работников передней линии; и в основании — высшее руководство, которое несет ответственность за найм на работу средних менеджеров и поддержку их усилий. Вдоль обеих сторон пирамиды на рис. 1.8 (б) мы расположили потребителей, для того чтобы показать, что все без исключения менеджеры компании должны быть персонально вовлечены в процесс знакомства, встреч и обслуживания потребителей.

Рентабельность

Основное предназначение концепции маркетинга — помощь в достижении поставленных организацией целей. Основная цель частной компании —



Рис. 1.8. Традиционная организационная схема и схема современной ориентированной на потребителей компании

прибыль; цель некоммерческой или общественной организации — выживание и привлечение достаточных для продолжения деятельности средств. Но цель ориентированных на прибыль организаций — не превышение доходов над расходами само по себе, а прибыль — как результат хорошо выполненной работы. Компания зарабатывает деньги тем, что удовлетворяет потребности клиентов более эффективно, чем ее конкуренты. Давайте рассмотрим философию Фрэнка Пердье.

Птицефермы Ф. Пердье. Птицефермы Ф. Пердье оцениваются в \$ 1,5 млрд. Рамки его бизнеса шире среднеотраслевого уровня, а его доля на основных рынках достигает 50%. Его продукт — цыпленок — товар самого массового из когда-либо существовавших видов потребления! Но Ф. Пердье, как и его потребители, не считает, что «цыпленок — это просто цыпленок и только цыпленок». Его лозунг гласит: «Только мужественный человек способен вырастить нежного цыпленка». Фрэнк гарантирует возврат денег тому, кто будет разочарован его продукцией. Его цель в том, чтобы вырастить птицу с таким нежным мясом, чтобы разбирающийся в гастрономии потребитель с удовольствием приплатил производителю. Ф. Пердье считает, что если вы предлагаете товар высочайшего класса и обеспечиваете соответствующий уровень обслуживания, вам гарантированы высокая прибыль, доля на рынке и рост производства.

Сколько компаний придерживаются концепции маркетинга? К сожалению, не так уж много. К настоящим профессионалам маркетинга можно отнести такие американские корпорации, как *Procter & Gamble, Apple Computer, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, Milliken, McDonald's, Marriott Hotels, American Airlines*, несколько японских (*Sony, Toyota, Canon*) и такие европейские компании, как *Ikea, Club Med, Ericsson, Bang & Olufsen, Marks & Spencer*. В центре внимания каждой из них — потребитель, и вся деятельность компаний организована таким образом, чтобы эффективно отвечать изменяющимся потребностям покупателей. Сотрудники отделов маркетинга этих компаний отличаются высоким профессионализмом, а остальные отделы — производственные, финансовые, исследовательские, кадровые, закупок неизменно придерживаются принципа «потребитель — король».

Большинство же компаний обращаются к маркетингу только под давлением обстоятельств, среди которых выделяются:

- *Снижение объемов продаж* обычно вызывает панику в руководстве компании и стимулирует поиск

причин затруднений. Например, кризис ежедневных газет связан с переориентацией населения на телевизионные новости. Некоторые издатели осознали, что они ничего не знают о том, почему люди читают ежедневные газеты. Издатели начинают проводить исследования потребительских предпочтений и пытаются сделать газеты интересными не для журналистов, а для читателей.

- ♦ *Медленный рост объемов продаж* ведет к тому, что некоторые компании начинают поиск новых рынков. Большинство производителей понимают, что обращение к маркетингу поможет им найти новые рыночные возможности. В поисках новых источников дохода компания *Dow Chemical* решила выйти на рынок потребительских товаров, а для того чтобы ее первое появление «на сцене» не закончилось провалом, она провела широкомасштабные исследования рынка.
- ♦ *Изменение потребительских предпочтений.* Многие компании оперируют на рынках, характеризующихся быстрой сменой потребностей покупателей. Залог успешной деятельности на таких рынках — маркетинг.
- ♦ *Возрастающая конкуренция.* Небольшие компании нередко подвергаются атаке со стороны конкурентов. Компания *AT&T* была абсолютно несведущим в маркетинге производителем телефонного оборудования, но в 1970-х гг. правительство США открыло доступ на этот рынок ее конкурентам. *AT&T* пришлось окунуться в воды маркетинга. Она пригласила на работу лучших маркетологов, которые помогли ей выстоять и обрести конкурентоспособность.
- ♦ *Возрастающие маркетинговые расходы.* Некоторые компании считают, что расходы на рекламу, продвижение, маркетинговые исследования и обслуживание клиентов слишком высоки. Тогда руководство компании решает, что пришла пора провести маркетинговый аудит и внести изменения в работу отдела маркетинга.

В процессе переориентации на маркетинг компаниям обычно приходится преодолевать организационное сопротивление, сталкиваться с медленным усвоением основ маркетинга и стремлением сотрудников побыстрее забыть о новых премудростях.

Организационное сопротивление. Некоторые отделы компании (обычно производственный, финансовый и исследовательский) весьма ревниво наблюдают за маркетинговой переориентацией, так как считают, что усиление маркетинговой функции приведет к снижению их влияния в организации (рис. 1.9). Первоначально маркетинг воспринимался как одна из нескольких

одинаково важных деловых функций (рис. 1.9, а). Проблемы со сбытом приводят к тому, что маркетологам удается доказать всю важность своей работы (рис. 1.9, б). Несколько маркетологов-энтузиастов идут дальше, утверждая, что маркетинг — основная функция предприятия, поскольку очевидно, что без потребителей нет и самой компании. Они считают, что маркетинг должен быть в центре деятельности компании, а все остальные службы призваны лишь обеспечивать его (рис. 1.9, в). Естественно, что с подобной точкой зрения не согласны остальные менеджеры компании. Тогда просвещенные маркетологи проясняют вопрос, утверждая в центре потребителя, а не маркетинг (рис. 1.9, г). Они ратуют за ориентацию на потребителя, когда все функции компании во взаимодействии направлены на понимание, обслуживание и удовлетворение покупателей.



а) Маркетинг как одна из функций

б) Маркетинг как одна из важных функций

в) Маркетинг как основная функция

г) Потребитель выполняет функцию контроля

д) Потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга

Рис 1.9. Эволюция взглядов на роль маркетинга в компании

И наконец, некоторые маркетологи утверждают, что потребности потребителей могут быть осознаны и эффективно удовлетворены только в том случае, когда отделу маркетинга отводится в компании центральная роль (рис. 1.9, д). См. «На каких основаниях мы принимаем ту или иную концепцию маркетинга».

Однако даже такая система аргументов убеждает далеко не всех руководителей организаций. Организационное сопротивление наиболее сильно в тех отраслях и сферах деятельности, в которых компании впервые сталкиваются с необходимостью маркетинга — в юридических конторах, колледжах, больницах, правительственных организациях. Особенно враждебно по отношению к маркетингу настроены преподаватели колледжей и врачи больницы; обе группы высококвалифицированных специалистов почему-то считают, что маркетинг их услуг означает профессиональную деградацию.

Переобучение персонала. Однако многим компаниям удается преодолеть организационное сопротивление. Президент компании принимает решение об организации отдела маркетинга, принимаются на работу специалисты по маркетингу, ведущие менеджеры посещают семинары, маркетинговый бюджет постоянно растет, совершенствуются маркетинговое планирование и системы контроля. Однако при всем этом процесс переобучения идет очень медленно.

Стремление побыстрее забыть о новых премудростях. Даже после того как компания, казалось бы, освоила практику маркетинга, менеджмент постоянно сталкивается со стремлением персонала побыстрее забыть о нем, особенно ярко проявляющимся на гребне волны маркетингового успеха. Например, американские компании вступали в 1950–1960-х гг. на европейские рынки полными надежд на небывалые успехи, ибо они предлагали технически сложные товары и обладали огромными маркетинговыми возможностями. Однако большинство «завоевателей» потерпели фиаско, ибо игнорировали основной постулат маркетинга: знай целевой рынок и умей удовлетворить его. Американские компании «высадились» на новые земли, не позаботившись о внесении необходимых изменений и в продукты, и в рекламные программы. Например, компания *General Mills* представила в Великобритании сухие смеси для приготовления тортов только для того, чтобы в скором времени бесславно покинуть рынок. Название смесей «Ангел» и «Дьявол» ока-

зались слишком экзотичными для чопорных британских домашних хозяек, которые к тому же считали, что приготовление настоящих шедевров кулинарного искусства, изображенных на упаковке сухих смесей, потребует слишком больших усилий. Американские маркетологи даже не задумывались о существовании культурных различий между США и европейскими странами.

Проблема выхода компании на международный рынок и соответствующего изменения рекламных слоганов весьма сложна. Многие американцы не забыли конфуз с рекламным девизом Ф. Пердье — «Только мужественный человек может вырастить нежного цыпленка». Переведенный на испанский язык для телевидения на латиноамериканскую аудиторию девиз звучал как: «Только сексуально озабоченный мужчина способен сделать привлекательную птичку». Более того, употребление слов из одного языка в другом может быть различным. Например, девиз шведской компании *Electrolux* для пылесосов на английском языке для американцев звучит как «Никто не обманывает так, как *Electrolux*».

КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА

В последнее время не раз поднимался вопрос о соответствии философии маркетинга веку загрязнения окружающей среды, дефицита ресурсов, роста населения, голода и бедности и пренебрежения нуждами общества. Должна ли компания, умеющая прекрасно удовлетворить потребности потребителей, исходить из примата долгосрочных интересов общества и его членов? Концепция маркетинга избегает рассмотрения проблемы потенциальных конфликтов потребностей и интересов потребителей и общественного благосостояния. Рассмотрим следующие критические замечания.

Предприятия питания быстрого обслуживания предлагают съедобную, но вредную для здоровья человека пищу. Гамбургеры содержат большое количество жиров, а жареная картошка и пироги — и жиры, и крахмал. Используемая в ресторанах одноразовая посуда увеличивает количество отходов. Удовлетворяя потребности посетителей, рестораны быстрого обслуживания наносят непоправимый ущерб их здоровью и являются источниками загрязнения природной среды.

Настоятельно ощущается необходимость появления новой широкой концепции маркетинга.



Памятка МАРКЕТОЛОГА

На каких основаниях мы принимаем ту или иную концепцию

Аргументы в пользу концепции маркетинга чрезвычайно просты:


- ♦ В отсутствие покупателей активы компании не представляют ценности. А значит, основная задача компании — привлечение и удержание потребителей.
- ♦ Потребителя привлекает предложение, которое выглядит более заманчивым, чем предложения конкурентов, а удержать покупателя позволяет удовлетворение его потребностей.
- ♦ Задачи маркетолога заключаются в том, чтобы потребитель был не в состоянии отвергнуть предложение компании и найти способы удовлетворить потребности клиента.
- ♦ Степень удовлетворения потребителя зависит от работы каждого отдела компании.
- ♦ Маркетинг должен объединить работу всех этих отделов и гарантировать удовлетворение потребителя.


Среди предложенных названий фигурируют гуманистический маркетинг и экологический маркетинг. Мы предлагаем остановиться на понятии социально ответственного маркетинга.

Концепция социально ответственного маркетинга провозглашает задачей организации установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение пользователей более эффективными, чем у конкурентов, способами при сохранении или повышении благосостояния как потребителей, так и общества в целом.

Концепция социально ответственного маркетинга требует учета в практике маркетинга социальных и этических вопросов. Маркетологи, как фокусники, вынуждены устанавливать баланс противоречивых показателей, определяющих доходы компании, удовлетворение потребностей потребителей и общественные интересы. Некоторым компаниям, ориентирующимся на концепцию социально ответственного маркетинга, удалось достигнуть значительных объемов продаж продукции и высокой рентабельности. Пионеры социально ответственного маркетинга — компа-

нии *Ben & Jerry's* и *The Body Shop*. Но, как показывают последние события, даже они с трудом удерживают «все мячи в воздухе».

 **Ben & Jerry's.** В 1978 г. двое парней из штата Вермонт, Бен Кохен и Джерри Гринфилд, основали компанию по производству мороженого, а через 16 лет ее объем продаж вырос до \$ 150 млн. Сегодня в компании заняты 600 работников, у нее 10 дочерних фирм. Почему мы обратили внимание на это предприятие? С одной стороны, *Ben & Jerry's* стала известна как мастер в изобретении новых ароматизаторов (тропические фрукты, вишневый, шоколадный). С другой стороны, потребителям известно, что 7,5 % прибыли компании до выплаты налогов жертвуется различным социальным и экологическим организациям. Компания *Ben & Jerry's* известна и тем, что в ней проводится политика, в соответствии с которой самые высокооплачиваемые работники получают всего лишь в пять раз больше, чем самые низкооплачиваемые сотрудники. Однако реалии современного бизнеса заставили руководство компании довести это соотношение до 7:1. В 1993 г. компания, впервые после того как она в 1984 г. стала открытым акционерным обществом, столкнулась с кризисом сбыта и понесла убытки. Для того чтобы пригласить на работу нового квалифицированного исполнительного директора, основатели *Ben & Jerry's* решили повысить уровень его зарплаты. Конечно, компания искала нового исполнительного директора, которому были бы близки ее идеалы, и на ее призыв откликнулись более 20 тыс. претендентов.

 **The Body Shop.** В 1976 г. Анита Роддик открыла свой первый магазин *The Body Shop* в английском Брайтоне, а сегодня ее косметику реализуют свыше тысячи магазинов в 46 странах, темпы роста объемов продаж *The Body Shop* колеблются от 60 до 100 % за год. В 1993 г. товарооборот компании составил \$ 250 млн. Компания производит и продает косметику, состоящую из натуральных ингредиентов, в простой, легко перерабатываемой упаковке, используя в основном натуральное растительное сырье, которое закупается преимущественно в развивающихся странах. Новые образцы косметики никогда не испытываются на животных. *The Body Shop* ежегодно делает взносы в пользу различных общественных организаций. Участвуя в кампании по борьбе со СПИДом, компания финансировала бесплатную раздачу презервативов и брошюр о безопасном сексе в более чем 150 американских магазинах.

Одним из важнейших факторов успеха этих компаний стала ориентация на событийный мар-

кетинг — одну из разновидностей социально ответственного маркетинга.

Число компаний, практикующих ограниченные варианты событийного маркетинга, постоянно растет. Распространение данной практики связано с несколькими причинами: заботой об имидже компании, стремлением исключить возможность негативных публикаций, желанием ублажить потребителей, необходимостью представления рынку новых образцов продукции, расширения круга покупателей и увеличения объема продаж. Критики событийного маркетинга упрекают его приверженцев в беззащитной эксплуатации лучших чувств публики и создании иллюзии, что потребители выполняют свои общественные обязанности путем приобретения конкретных товаров, а не прямыми пожертвованиями.

ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕСА И МАРКЕТИНГА

Мы ответственно заявляем, что «современный рынок — совсем не тот, что прежде». Под воздействием таких социальных сил, как новые технологии, глобализация и дерегулирование на рынках происходят радикальные изменения. Новые силы вызывают к жизни и новое поведение и влекут за собой новые проблемы.

Потребители ожидают постоянного повышения качества товаров и услуг, а также некоторой их адаптации к собственным запросам. Они все меньше замечают реальные различия между товарами и проявляют все меньшую лояльность к определенным торговым маркам. Потребители получают исчерпывающую информацию о продукции из Интернета или иных источников, что позволяет им более осознанно подходить к приобретению товаров. Они проявляют все большую чувствительность к ценам.

Производители торговых марок сталкиваются с интенсивной конкуренцией со стороны национальных и иностранных торговых марок, что ведет к росту затрат на продвижение и сокращению прибыльности производства. Они продолжают бороться с могущественными розничными торговцами, которые, собственно, и определяют, какие товары будут представлены на полках магазинов. Компании розничной торговли все чаще создают свои собственные торговые марки, конкурируя таким образом с национальными производителями.

Розничные торговцы страдают от перенасыщения системы розничной торговли. Мелкие торговцы не в силах противостоять растущей мощи гигантских торговых компаний и «убийц категорий». Зависящие от оптовых поставок розничные торговцы испытывают растущую конкуренцию со стороны торговых домов, торгующих по каталогам, фирм прямой почтовой рассылки, газет, журналов, телевизионных магазинов и Интернета. А в результате существенно сокращаются их прибыли. В ответ предприимчивые торговцы вносят в обслуживание посетителей магазинов элементы развлечения — кафе-бары, лекции, демонстрации и представления, делая акцент на продажи «впечатлений», а не товаров.

РЕАКЦИЯ КОМПАНИЙ И АДАПТАЦИЯ

Компании-поставщики извлекают из ситуации критические уроки, и многие из них находятся в процессе изменений. К наиболее распространенным бизнес-тенденциям относятся:

- ◆ *Реинжиниринг.* Реорганизация функциональной схемы организации и выделение ключевых бизнес-процессов, каждый из которых управляется мультидисциплинарной командой.
- ◆ *Внешние источники (аутсорсинг).* Отказ от собственного производства всего и вся и расширение круга приобретаемых у внешних поставщиков товаров и услуг (более высокого качества по относительно низким ценам). Сравнительно небольшое число компаний движется к выполнению исключительно координирующих функций по согласованию деятельности внешних поставщиков, превращаясь в виртуальные компании, обладающие лишь небольшими собственными активами, и потому добивающиеся исключительного уровня прибыльности.
- ◆ *Электронная коммерция.* Вместо того чтобы завлекать покупателей в магазины и нанимать дополнительных продавцов, организуйте виртуальный магазин в Интернете. Такие магазины предоставляют множество новых услуг: потребители имеют возможность тщательно рассмотреть изображение товара, прочесть подробное описание его свойств и сделать покупки в режиме реального времени на самых выгодных для себя условиях и по самым выгодным ценам, для чего достаточно щелкнуть мышкой, сделать заказ и оплатить покупку. Быстро растет и бизнес-потребление в Интернете — делая текущие заказы, специалисты по закупкам могут воспользоваться Web-закладками и пробежаться по избранным сайтам, делая текущие заказы. Электроника проникает и в сферу личных продаж, когда

покупатель и продавец могут синхронизировать изображение на экранах своих компьютеров в режиме реального времени.

- ◆ *Контрольные сравнения (бенчмаркинг).* Переход от опоры на самосовершенствование к изучению «мировых лидеров» в данной области и усвоению «наилучших практик».
- ◆ *Альянсы.* От попыток победить в одиночку к формированию целых сетей партнерских фирм.
- ◆ *Поставщики-партнеры.* Сокращение числа поставщиков компании-покупателя до нескольких «избранных», отличающихся максимальной степенью надежности и связанных с потребителем партнерскими отношениями.
- ◆ *Рыночная ориентация.* От организации на основе продукта — к организации вокруг определенного сегмента рынка.
- ◆ *Глобальное и локальное.* От локальных рынков к глобальной деятельности при сохранении локальных позиций.
- ◆ *Децентрализация.* Переход от системы управления, в которой все решения принимаются руководством, к более инициативной и «интрапреднерской» системе менеджмента на локальном уровне.

РЕАКЦИИ МАРКЕТОЛОГОВ

Естественно, что маркетологи не имеют права оставаться в стороне от происходящих на рынках изменений и пересматривают философию, концепции и инструментальные средства. Ниже мы приводим основные маркетинговые темы нового тысячелетия:

- ◆ *Маркетинг партнерских отношений.* Происходит переключение внимания от транзакций к построению долговременных, взаимовыгодных отношений с клиентами. Компании фокусируют внимание на наиболее выгодных потребителях, продуктах и каналах.
- ◆ *Ценность на протяжении жизненного цикла потребителя.* От прибыли, извлекаемой из единичной транзакции, компании ориентируются на прибыль, получаемую в процессе долгосрочных контактов с потребителем. Некоторые компании предлагают покупателям отдельные товары повседневного спроса на регулярной основе и по более низким ценам за единицу, поскольку они уверены, что таким образом сохранят отношения с клиентами в течение длительного периода времени.
- ◆ *Доля потребителя.* От стремления к завоеванию большей доли рынка — к построению доли потребителя посредством предложения ему широкого ассортимента товаров. Компании специально гото-

вят сотрудников, способных предложить клиенту ряд различных услуг и товаров и осуществляющих перекрестную и «повышающую» торговлю.

- ◆ *Целевой маркетинг.* От предложения товаров максимально широкому кругу покупателей — к обслуживанию четко очерченных целевых рынков. Целевому маркетингу способствует сотрудничество со специализированными журналами, телевизионными каналами и группами новостей Интернета.
- ◆ *Индивидуализация.* От унифицированного предложения целевому рынку — к индивидуализации и кастомизации торговых предложений. Потребитель должен участвовать в определении характеристик необходимого ему товара через Web-страницы компании в Интернете.
- ◆ *База данных потребителей.* От сбора данных о продажах — к созданию расширенных баз данных об индивидуальных покупках потребителей, их предпочтениях, демографических данных и степени прибыльности. Компании могут использовать соответствующие базы данных для выявления различных зон потребностей клиентов и соответственно дифференцировать свои предложения в каждой из них.
- ◆ *Интегрированные маркетинговые коммуникации.* От жесткой привязки к определенным коммуникативным каналам (например, рекламе), торговым агентам — к использованию методов, позволяющих донести до клиента имидж торговой марки при каждом контакте.
- ◆ *Члены каналов как партнеры.* От отношения к посредникам как к клиентам — к партнерским взаимодействиям, направленным на доведение ценности до конечных потребителей.
- ◆ *Каждый сотрудник — маркетолог.* Не следует думать, что маркетинг — задача только маркетологов, торговых представителей и персонала из службы обеспечения потребителей. Каждый работник компании должен быть ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов.
- ◆ *Действия, основанные на модели принятия решений.* Принятие решений не на основе интуиции или расплывчатых данных, а исключительно на основе моделей и результатов анализа реального функционирования рынка.

Именно эти темы маркетинга мы будем рассматривать на протяжении предлагаемой вашему вниманию книги. Наш анализ призван помочь маркетологам и компаниям успешно провести «корабль» компании через бурные, но многообещающие воды рынка. Успешными же окажутся те «экипажи», которые будут вносить коррективы

в маркетинговые стратегии столь же быстро, сколь быстро изменяются их рынки (рынок как место и рынок как пространство).

ВЫВОДЫ

1. Три основные проблемы и три новые возможности современного бизнеса — это глобализация, развитие технологий и дерегулирование.
2. Маркетинг обычно рассматривается как усилия, направленные на создание, продвижение и доставку товаров и услуг покупателям и бизнесменам. Эффективный маркетинг может принимать несколько форм: антрепренерский, доктринальный и интрепренерский. Маркетинг требует внимания к товарам и услугам, опыту и событиям, личности и месту, собственности и организации, информации и идеям.
3. Маркетолог — это человек, умеющий управлять спросом. Он знает, как повлиять на уровень, его временные характеристики и состав. На этом пути ему приходится принимать множество разнообразных решений, от весьма важных (характеристики нового товара), до куда менее значительных (выбор цвета упаковки). Ему также приходится действовать на четырех различных рынках: потребительском, деловом, глобальном и некоммерческом.
4. Для каждого из избранных целевых рынков фирма разрабатывает специальное предложение, которое позиционируется в сознании покупателей как носитель определенных основных выгод. Маркетолог должен попытаться понять нужды целевого рынка, его потребности и спрос. Продукция или предложение будут успешными лишь в том случае, если они эффективно обеспечивают предоставление ценности или удовлетворение потребностей целевых потребителей. Понятие «рынок» охватывает собой самые разнообразные группы потребителей. Принято выделять материальный рынок как место, виртуальный рынок как пространство, а также мегарынки.
5. Обмен предполагает, что вы получаете от кого-либо желаемый товар, предлагая что-нибудь взамен. Трансакция — есть обмен ценностями между двумя или более сторонами (участие по крайней мере двух обладающих ценностью товаров (услуг), устраивающие контрагентов условия соглашения, а также подходящее время и место обмена). В более общем смысле маркетологи ищут возможности добиться от противоположной стороны определенного поведения, отклика на предпринимаемые ими действия (покупка, голосование, принятие активного участия, согласие с доводами).
6. Маркетинг партнерских отношений — это практика создания долгосрочных, удовлетворяющих все

заинтересованные группы (потребителей, поставщиков, дистрибьюторов) взаимоотношений в целях создания взаимопонимания и устойчивого ведения бизнеса. Конечным результатом маркетинга партнерских отношений является построение уникальных активов компании, называемых маркетинговой деловой сетью.

- Компании-поставщики товаров используют в своей деятельности различные маркетинговые каналы (коммуникативные, распределительные, торговые). Маркетологи действуют в среде задач или широкой внешней среде. Им приходится сталкиваться с конкуренцией актуальных и потенциальных соперничающих предложений и товаров-субститутов. Инструментарий маркетолога, направленный на то, чтобы инициировать желаемые реакции целевых рынков, называется маркетингом-микс.
- Выделяют пять конкурирующих между собой концепций деятельности организаций — производственную, товарную, ориентированную на продажи, маркетинговую и социально ответственного маркетинга. Первые три концепции к настоящему времени утратили популярность. Концепция маркетинга утверждает, что залог достижения целей организации — определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами. Концепция включает в себя определение целевого рынка, акцентирует внимание на потребностях потребителей и ориентирует на получение прибыли посредством их удовлетворения.
- В последнее время неоднократно поднимался вопрос о том, насколько соответствует концепция маркетинга нашему времени, неотъемлемый атрибут которого — серьезные демографические и экологические проблемы. Концепция социально ответственного маркетинга провозглашает задачей организации установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков, удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами и сохранение или укрепление благополучия покупателя и общества в целом. Ее сторонники считают необходимым достижение баланса прибыли компании, удовлетворения потребностей потребителя и общественных интересов.

они сходятся в одном — «осознайте нужды и потребности своих потребителей (публику и т. д.) как можно лучше, и вы получите возможность эффективно удовлетворить их».

- Отметьте себе четыре следующие трансакции, в которых вы будете участвовать, и классифицируйте их по следующей шкале: отлично, удовлетворительно, адекватно, неудовлетворительно, или весьма неудовлетворительно. Для тех ситуаций, которые вы определили как неудовлетворительные, подумайте, какие меры мог бы предпринять продавец или компания-поставщик для исправления положения? Для тех ситуаций, которые вы нашли удовлетворительными, определите, какие факторы в наибольшей степени повлияли на ваше восприятие?
- Опишите маркетинг-микс (продукт, цена, место и продвижение), применяемые каждой из этих организаций: (а) *McDonald's*, (б) *Kodak*, (в) *PepsiCo*, (г) *Nestle*.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

- В рекламе компании *Air Canada* (см. рис. 1) всячески подчеркивается аспект экономии времени при воздушном путешествии из США в Канаду, а также выигрыш в общей протяженности пути. Как влияют оба эти элемента на показатель цена/качество в уравнении ценности? Предложите по крайней мере два конкретных способа увеличения ценности предложения *Air Canada*.
- Маркетинговая деловая сеть компании *Dow Chemical* (химическая промышленность и строительство) включает различные заинтересованные группы (клиенты, наемные работники, поставщики, дистрибьюторы, благотворительные организации, такие как *Habitat for Humanity*). Почему *Dow* подчеркивает в рекламе свою связь с *Habitat for Humanity*



Рис. 1

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Маркетинг партнерских отношений — одно из направлений развития маркетинга. Специалисты определяют этот термин по-разному, однако все



Рис. 2

(см. рис. 2)? Как участие компании в деятельности благотворительной организации повлияет на ее отношения с другими заинтересованными группами? Как отношения *Dow* с различными заинтересованными группами повлияют на ее конкурентные позиции в строительной индустрии?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Charles Schwab, компания со штаб-квартирой в Сан-Франциско, — гигантская дисконтная брокерская фирма, предлагающая широкий выбор инвестиционных и финансовых услуг. Когда в офис компании приходит или звонит кто-либо из клиентов, ее сотрудник мгновенно выводит на монитор компьютера в режиме реаль-

ного времени все необходимые данные (т. е. получает возможность компетентного ведения дальнейшей беседы). *Schwab* предлагает клиентам воспользоваться Web-сайтом компании для открытия счетов, проведения финансовых исследований, проведения торгов. Посетите Web-сайт компании *Schwab* (www.schwab.com) и обратите внимание на имеющиеся там предложения и онлайн-вые демонстрации ее возможностей. Возможно ли охарактеризовать компанию *Schwab* как ориентированную на потребителей? Почему непосредственный доступ сотрудников к прошлым и текущим данным операций с клиентом столь важен в брокерском бизнесе?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Объемы э-коммерции возрастают по экспоненте, поскольку она гарантирует удобство, экономию средств, избирательность, индивидуализацию и информативность. Однако вопрос о наиболее эффективных методах привлечения внимания кибер-клиентов остается весьма актуальным. *Kraft*, *Kellogg* и другие компании используют для контактов с целевыми потребителями целевые рекламные баннеры. Этим компаниям удалось резко поднять показатели торговли в режиме реального времени, поместив свои баннеры на сайты *Peapod*, ориентированной на Интернет системы торговли бакалейными товарами. Для сравнения, нецелевые баннеры стоят дешевле, однако их популярность у клиентов существенно меньше. Посетите сайт компании *Peapod* (www.peapod.com), внесите, как вам предлагают, свой zip-код, а затем подпишитесь на торговую демонстрацию. Какие продукты могли бы выиграть от размещения на этом сайте? Какая информация необходима маркетологам компаний-поставщиков для определения ценности целевого рекламного баннера на данном сайте?

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ИЩИТЕ ДОНОРА

В книге Котлера «Маркетинг менеджмент» приводится понятие лидерства в издержках при производстве какого-либо товара или услуги. В российских условиях для реализации стратегии лидерства могут открыться самые неожиданные ниши. Вот пример. При заготовке крови для медицинских целей организация, которая эту кровь заготавливает, платит донорам определенную сумму. Размер вознаграждения составляет около 400 рублей за 300 граммов сданной крови. Однако станция переливания крови может существенно сократить издержки — необходимо лишь привлечь в качестве доноров военнослужащих.

Военнослужащие постоянно находятся под медицинским наблюдением. Как правило, это моло-

дые и здоровые люди. Поэтому доноры, относящиеся к данной категории, гораздо лучше люмпенов, которые обычно и сдают кровь, чтобы получить деньги на очередную порцию спиртного. Кроме того, хорошо известно место расположения потенциальных доноров — воинская часть. Но самое главное конкурентное преимущество — сумма, которую придется заплатить военнослужащим. Даже бомж с Курского вокзала не отдаст 300 граммов крови дешевле чем за 400 рублей. А вот рядовой сдаст и за 100, так как его зарплата составляет всего 40 рублей в месяц, и сумма, полученная за сданную кровь, окажется для него не такой уж и маленькой. При этом экономия средств для станции переливания крови очевидна.

ИВАН САФРОНОВ, Владимир
Коммерсантъ-Деньги № 37 от 22.09.99

Часть I

ЧТО ТАКОЕ
МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 2

Ценность товара, удовлетворение потребителей и покупательская лояльность

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ◆ Что такое ценность товара для потребителя? Когда он чувствует себя удовлетворенным?
- ◆ В чем заключаются применяемые ведущими компаниями методы увеличения ценности?
- ◆ Какие факторы определяют высокие результаты бизнеса?
- ◆ Как привлечь и надолго удержать потребителя?
- ◆ Как увеличить выгоды, получаемые потребителем?
- ◆ Как осуществляется политика тотального качества?

КОТЛЕР о маркетинге:

Мало просто понравиться
потребителям.
Постарайтесь удивить их.

12

Конкуренция между компаниями становится все более жесткой. В гл. 1 мы пришли к выводу о том, что залогом успеха компании-производителя в конкурентной борьбе является ее обращение к философии маркетинга, а в гл. 2 мы подробно обсудим методы, позволяющие компании «обойти» соперников. Каким образом? Ответ очевиден: необходимо наилучшим образом удовлетворять запросы потребителей. Только компании, в центре внимания которых находится потребитель, способны не просто производить товары, но и, используя знания производственных технологий и создания рыночных конструкций, воздействовать на формирование потребностей покупателей.

Многие компании считают, что работа по привлечению заказчиков целиком возлагается на отдел маркетинга/продаж. Если же специалисты не справляются с поставленной задачей, руководители таких фирм считают, что причина фиаско заключается в отсутствии необходимой квалификации сотрудников. На самом деле маркетинг — лишь один из многих факторов привлечения и сохранения покупателей. Лучший в мире отдел маркетинга не в состоянии реализовать некачественные или никому не нужные товары. Деятельность отдела маркетинга эффективна лишь в тех компаниях, в которых каждый отдел и каждый служащий создают и воплощают в реальность конкурентоспособную, передовую систему обеспечения потребителей высококачественными товарами.

Давайте рассмотрим в качестве примера компанию *McDonald's*. Ежедневно около 38 млн жителей 109 стран посещают 23 500 ее ресторанов. И вовсе не потому, что они без ума от гамбургеров. В некоторых других ресторанах быстрого обслуживания подают более изысканные блюда. Но посетителей привлекает система сервиса в целом, а компании *McDonald's* известен секрет системы поддержания высоких его стандартов в каждом заведении, где бы оно ни находилось. «Секретное оружие» скрывается под аббревиатурой КСЧЦ — качество, сервис, чистота и ценность. *McDonald's* эффективна только в той степени, в какой она нацелена на предоставление высокоценных услуг поставщикам, франчайзерам, служащим, а главное, посетителям своих ресторанов.

В этой главе мы рассмотрим философию ориентированной на потребителя фирмы и ценностный маркетинг.

ЦЕННОСТЬ ТОВАРА И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Более 35 лет назад Питер Друкер утверждал, что первейшая задача любой компании — *создание потребителя*. Но современный покупатель оказывается лицом к лицу с шеренгами построенных в «боевой порядок» продуктов, торговых марок, производителей, цен и поставщиков. На основании чего потребитель делает свой выбор?

По нашему мнению, потребитель прежде всего ищет ответ на вопрос, принятие предложения какого поставщика принесет ему максимальную ценность? Мы имеем в виду, что он ориентирован на максимизацию ценности в рамках приемлемых издержек по поиску товара, ограниченности своих знаний, мобильности и уровня доходов. У потребителя формируется ожидание определенной ценности товара (услуги), исходя из которого он и действует. Именно от того, соответствует ли предложение производителя ожидаемой потребителем ценности, зависит степень удовлетворенности последнего и вероятность совершения им повторной покупки.

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Мы исходим из того, что покупатель обращается к той компании, товар которой, как он ожидает, обладает наиболее высокой ценностью (рис. 2.1).

Воспринимаемая потребителем ценность (стоимость) определяется как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками.

Общая ценность для потребителя — совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу.

Общие издержки потребления определяются как сумма издержек, которые, как ожидает покупатель, он понесет при оценке, получении и использовании продукта или услуги.

В данном случае нам поможет простой пример. Предположим, что покупатель — крупная строительная компания — собирается приобрести трактор либо в компании *Caterpillar*, либо в корпорации *Komatsu*. Конкурирующие поставщики предлагают потенциальному потребителю свои тщательно взвешенные предложения.



Рис. 2.1. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем

Фирма-покупатель планирует использовать новый трактор на строительных работах и хотела бы, чтобы он обладал определенным уровнем надежности, прочности и хорошими техническими характеристиками. Строительная компания оценивает полученные предложения и на основе данных о каждом тракторе приходит к выводу, что наибольшей для нее ценностью обладает трактор *Caterpillar*. Одновременно потенциальный потребитель рассматривает условия покупки и набор сопутствующих услуг — сроки поставки, обучение персонала, ремонтное обслуживание — и решает, что американский производитель обеспечивает и наилучший сервис. Кроме того, покупатель считает, что персонал компании *Caterpillar* более профессионален и способен проявить гибкость при удовлетворении его потребностей. И наконец, он более высоко оценивает общий корпоративный имидж компании из США. Суммируя ожидаемую ценность товара, услуг, персонала и имиджа, покупатель убеждается в том, что компания *Caterpillar* предлагает ему максимальную общую ценность.

Означает ли это, что строительная компания приобретет трактор именно этого поставщика? Отнюдь нет. Принимая окончательное решение, покупатель непременно учтет общие издержки, связанные с приобретением техники компании *Caterpillar*, в сравнении с *Komatsu*. Общие издержки покупателя включают в себя не только затраты в денежной форме. Как заметил еще более двух столетий назад Адам Смит, «реальная цена любой вещи — искушение и вместе с тем опасение обладать ею». Общие издержки потребителя кроме денежных издержек включают в себя затраты времени, энергии и эмоций. При суммировании всех видов затрат и формируется картина общих издержек потребителя.

После определения отдельных видов издержек покупатель оценивает, как соотносятся общие издержки приобретения тракторов *Caterpillar* и *Komatsu* и общая ценность для потребителя каждой из моделей. Наиболее вероятно, что он примет решение о покупке той техники, производитель которой предлагает наиболее высокую воспринимаемую потребителем стоимость.

Теперь рассмотрим, может ли компания использовать в своих интересах данную теорию принятия решения покупателем? Американская компания имеет возможность повысить ценность своего предложения тремя путями. *Во-первых*, увеличивая общую ценность продукта для потребителя, улучшая его технические характеристики, повышая уровень услуг, квалификацию персонала и корпоративный имидж. *Во-вторых*, она имеет возможность уменьшить издержки покупателя, способствуя экономии его времени, энергетических и эмоциональных затрат. *В-третьих*, компания может уменьшить денежные издержки потребителя, т. е. снизить цену на продукт.

Предположим, что *Caterpillar* пришла к выводу, что покупатель обязательно рассмотрит предложение, ценность которого составит \$20 тыс. Допустим, что издержки по производству трактора составляют \$14 тыс. Следовательно, компания рассчитывает, что разница между ценностью продукта и издержками составит \$6 тыс. (\$20 тыс. минус \$14 тыс.).

А значит, *Caterpillar* имеет возможность варьировать цену на свою модель в пределах от \$14 тыс. до \$20 тыс. В противном случае компания либо не покроет издержки (цена менее \$14 тыс.), либо будет вытеснена с рынка (цена более \$20 тыс.). Цена, которую назначит *Caterpillar*, определяет ощущаемую потребителем ценность и прибыль компа-

нии-производителя. Например, если *Caterpillar* установит цену на трактор в \$19 тыс., стоимость, воспринимаемая потребителем, возрастет на \$1 тыс., а прибыль поставщика составит \$5 тыс. Чем ниже цена, устанавливаемая *Caterpillar*, тем выше ценность, ощущаемая потребителем, и тем сильнее стимул к приобретению продукции именно этой компании-производителя.

Поскольку американская компания стремится выиграть борьбу за потребителя, она должна предложить ему большую, чем *Komatsu*, ощущаемую стоимость. Воспринимаемая потребителем ценность может измеряться либо как разница между общей ценностью и общими издержками, либо как их соотношение. Если общая ценность трактора составляет для потребителя \$20 тыс., а его общие издержки равны \$16 тыс., ощущаемая потребителем стоимость равна \$4 тыс. (измеряемая как разность) либо 1,25 (измеряемая как соотношение). Соотношение общей ценности и общих издержек, используемое потребителем для сравнения различных предложений, часто называют *коэффициентом ценность/цена*.

Некоторые маркетингологи могут высказать мнение, что предлагаемая нами теория выбора излишне рациональна. Их суждения основаны на примерах, когда покупатели делают выбор отнюдь не в пользу продукта с наибольшей ощущаемой потребителем стоимостью (когда, несмотря на приведенные нами расчеты, покупатель останавливает выбор на тракторе *Komatsu*).

Как мы можем объяснить такое поведение компании-потребителя? Возможны три варианта:

1. Специалист по закупкам компании-покупателя имеет указание о приобретении трактора по наименьшей цене. А значит, его выбор не основывается на величине воспринимаемой ценности. Следовательно, продавец *Caterpillar* должен постараться убедить руководителей компании-покупателя в том, что решение о приобретении, принятое только на основе цены товара, ведет к снижению прибыли пользователя в долгосрочной перспективе.
2. Когда руководство строительной компании осознает, что трактор *Komatsu* (с учетом эксплуатационных расходов) обходится дороже, чем модель ее конкурента, специалист по закупкам уже выйдет на пенсию. Его расчет состоял в создании благоприятного впечатления о своей деятельности у руководства компании на ближайший период времени. Специалист по закупкам стремился максимизировать личную выгоду, оставляя в стороне интересы компании. Задача продавца та же, что и в варианте 1.

3. Специалист по закупкам имеет давние дружеские отношения с продавцом компании *Komatsu*. В этом случае продавцу *Caterpillar* требуется показать фирме-покупателю, что следствием приобретения трактора конкурентов будет неудовлетворенность конечных пользователей, которые непременно обнаружат слишком высокий расход топлива и низкую надежность купленной техники.

Во всех рассмотренных нами случаях специалист по закупкам действовал в рамках различных сдерживающих факторов, а его выбор основывался на максимизации личных выгод, когда интересы его работодателей игнорировались. И все же, как нам представляется, концепция максимизации воспринимаемой потребителем ценности — весьма полезная, применимая к различным ситуациям и приносящая неплохие дивиденды схема. Вы можете использовать ее следующим образом. Во-первых, продавец должен оценить общую стоимость и общие издержки потребителя, связанные с каждым предложением конкурентов, и сопоставить с собственным предложением. Во-вторых, продавец, предложение которого не обладает ощутимыми преимуществами, имеет два альтернативных варианта действий. Он может добиться либо увеличения общей ценности предложения для заказчика (повышения качества продукции, услуг, квалификации персонала и улучшения корпоративного имиджа), либо уменьшения общих издержек последнего (снижение цены, упрощение процесса заказа и доставки продукции либо принятие на себя некоторых рисков потребителя путем предоставления гарантии).

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Степень удовлетворенности потребителя покупкой определяется соотношением его ожиданий и реальными качествами приобретенного продукта.

Удовлетворение — ощущение довольства или чувство разочарования, возникающие у индивида, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретенного товара (или результат).

Из определения следует, что удовлетворение потребителя есть функция *ожиданий* и *реальных эксплуатационных характеристик* продукта. Если реальные показатели функционирования товара оказались ниже предварительных ожиданий, потребитель ощущает разочарование. Если характеристики продукта совпадают с ожидания-

ми, он удовлетворен. Если эксплуатационные качества товара превзошли мысленно представляемые, степень удовлетворенности заказчика еще выше, другими словами, он абсолютно доволен.

Многие компании ставят перед собой цель наиболее полного удовлетворения потребителей, поскольку те из пользователей, кто ощущает простую удовлетворенность, легко соблазняются другими, более выгодными, с их точки зрения, предложениями конкурентов. Высокая степень довольства или восторг формируют не только рациональные предпочтения, но и эмоциональную привязанность к определенной торговой марке, лежащие в основе лояльности потребителей.


Каким образом формируются ожидания потребителей? Важную роль в этом процессе играют предыдущий опыт индивида в совершении покупок, советы друзей и сослуживцев, информация, полученная от активных субъектов рынка, конкурентов и оценка перспективы. Если информация компаний-поставщиков ведет к завышенным ожиданиям, наиболее вероятно, что прельстившийся рекламой покупатель будет разочарован. Например, несколько лет назад сеть гостиниц *Holiday Inn* проводила кампанию под названием «Без сюрпризов». Однако количество проблем, с которыми сталкивались ее клиенты, не уменьшилось, и менеджмент был вынужден отказаться от этой идеи. Если же компания устанавливает слишком низкий уровень ожиданий, ей не удастся привлечь достаточного числа покупателей (несмотря на то, что реальное качество продукта превзойдет ожидания потребителей).

Сегодня некоторым из наиболее успешно действующих компаний удается повышать уровень ожиданий потребителей и одновременно обеспечивать соответствующее им качество продукта.


Цель таких компаний — *полное удовлетворение потребителя*. Например, компания *Хегох* дает гарантии «полного удовлетворения» и в течение трех лет после совершения покупки она за свой счет производит замену любого оборудования, которое не устраивает потребителя. Реклама компании *Signa* утверждает: «Мы не успокоимся, пока вы не будете абсолютно удовлетворены», а *Honda* заявляет: «Одна из причин того, что наш потребитель всегда доволен, — наша неудовлетворенность». Компания *Nissan* приглашает потенциальных покупателей автомобиля модели «*Infiniti*» заглянуть к ее дилерам для «гостевой поездки» (не путать с «пробной поездкой»), поскольку японское слово, употребляемое по отно-

шению к потребителю, звучит как «уважаемый гость».

Давайте посмотрим, что может принести компании высокая степень удовлетворенности потребителя.

 **Saturn.** В 1994 г. *Saturn* (одно из новых подразделений компании *General Motors*) пригласила всех владельцев выпускаемых отделением автомобилей принять участие в торжественном вечере, посвященном 5-й годовщине со дня его образования. Предполагалось участие максимум 1000 автовладельцев; но для участия в торжествах на завод приехало более 28 тыс. поклонников «*Saturn*» со всех концов США. Президент компании Слип Лефевр выступил с речью: «*Saturn* — больше, чем автомобиль. Это идея. Это абсолютно новый стиль поведения, работы с потребителем и друг с другом. Мы имеем дело не столько с переворотом в области производства, сколько с культурной революцией».

Решение покупателя о «сохранении верности» данной торговой марке или «измене» зависит от тысячи мелочей во взаимоотношениях между ним и компанией. А для того, чтобы все эти мелочи послужили усилению лояльности клиентов, компания должна обогащать свой опыт общения с потребителями.

 **Canadian Pacific Hotels.** Менеджмент компании стремится найти новые подходы к каждому из моментов взаимоотношений с клиентами. Первоначально компания ориентировалась на клиентов, совершающих индивидуальные деловые поездки. *CP Hotels* предлагала клиентам следующие условия: «Запишитесь в наш клуб постояльцев и сообщите, что вы хотели бы получить» (вплоть до таких деталей, как гипоаллергенная подушка на кровати, любимая газета рано утром или содержимое мини-бара). Соблюдение условий контракта — непростая задача. Даже такие, казалось бы, простейшие услуги, как предоставление бесплатных звонков по местной линии или льготные цены в магазинах отеля, требовали новых инвестиций в технологии. Но в итоге вложения компании окупились с лихвой. К 1997 г. доля *CP Hotels* на канадском рынке достигла 15 %, хотя рынок гостиничных услуг увеличился всего лишь на 3 %. А добрая четверть членов клуба *CP Hotels* вообще перестала останавливаться в других отелях.

Ключевым моментом формирования потребительской лояльности выступает высокая ценность товара для потребителя. По мнению Мишеля Лэннинга, каждая компания-поставщик должна стремиться к *предложению* как можно более вы-

сокой *ценности* и созданию наилучшей *системы доставки ценностей*.¹ Предложение ценности имеет гораздо большее значение, чем базирующееся на одном из атрибутов товара позиционирование, ибо именно предложение определяет формирование *результатирующего мнения* покупателя и его последующее отношение к поставщику. Торговая марка должна гарантировать потребителю, что он получит все обещанное ему производителем. А то, в какой степени совпадут обещания компании и характеристики реального товара (услуги), определяется ее способностью управлять системой создания и передачи стоимости, включающей в себя все коммуникации и каналы, которые обеспечивают получение услуг потребителем.

Как подчеркивают Саймон Нокс и Стэн Маклан, многие компании «страдают» от *ценностного разрыва* (между *ценностью торговой марки* и *ценностью товара* для потребителей).² Многие поставщики стремятся добиться выделения торговой марки из «общего ряда» с помощью *слоганов* («отмоя добела»), *уникальных торговых предложений* («Батончик «*Mars*» поможет тебе на работе, на отдыхе и в игре») или *приращения базисного предложения* за счет дополнительного сервиса («По вашему желанию отель предоставит вам компьютер»). Маркетологи этих компаний делают акцент на развитии торговой марки, а не на передаче стоимости товара. Получит ли потребитель все обещанное? Ответ зависит от способности компании-поставщика влиять на различные стержневые процессы бизнеса. По мнению С. Нокса и С. Маклана, маркетологи должны уделять ключевым бизнес-процессам внимание никак не меньшее, чем развитию профиля торговой марки.

Помимо работы, направленной на то, чтобы продукция компании оправдала ожидания и удовлетворила потребителей, компании необходимо не упускать из виду конкурентов. Например, некая компания, руководство которой обнаружило, что 80 % ее потребителей выражают удовлетворение ее деятельностью, пребывает на седьмом небе. Неожиданно исполнительному директору стало известно, что показатель степени удовлетворенности потребителей его ведущего конкурента составляет 90 %. Он почувствует себя еще более озабоченным, когда узнает, что конкуренты поставили цель увеличить показатель удовлетворенности потребителей еще на 5 %.

В табл. 2.1 приведено описание набора методов, которые помогут каждой компании контро-

Таблица 2.1

Методы измерения степени удовлетворенности потребителя

Система сбора жалоб и предложений	Организация, ориентированная на потребителя, упрощает порядок подачи жалоб и предложений. Многие рестораны и отели предлагают посетителям бланки, заполнив которые, клиенты могут сообщить свое мнение о качестве обслуживания. В больницы ящики для предложений могут располагаться в коридорах; пациентам раздаются бланки для комментариев. Некоторые компании (<i>Procter & Gamble, General Electric, Whirlpool</i>) устанавливают «горячие линии» (бесплатные телефонные звонки в компанию, номер обычно начинается с 800) для связи с потребителями, что упрощает процедуры обращения за справками, внесения предложений или подачи жалоб. Как правило, такие информационные потоки приносят компаниям большое количество новых идей и позволяют оперативно решать возникающие проблемы.
Опросы о степени удовлетворенности потребителей	Исследования показывают, что хотя потребители остаются разочарованными в 25 % случаев совершения ими покупок, менее 5 % неудовлетворенных покупателей обращаются с жалобами. Большинство потребителей либо без лишних слов ограничивают объем покупок, либо обращаются к другому производителю. Поэтому данные о полученных компанией жалобах не пригодны для измерения степени удовлетворенности потребителя. Обычно дорожащие репутацией компании получают данные о непосредственном удовлетворении потребителей из периодических опросов (рассылка анкет с вопросами, проведение репрезентативных телефонных опросов покупателей), выясняя, удовлетворены ли они полностью, просто удовлетворены, безразличны, частично не удовлетворены или полностью не удовлетворены различными аспектами деятельности поставщика. Не лишней окажется и оценка покупателями компаний-конкурентов. Целесообразно задать потребителям дополнительные вопросы, позволяющие оценить их намерения осуществить повторную покупку (как правило, этот показатель коррелируется с данными о степени удовлетворения покупателей), оценить намерение или желание заказчика рекомендовать компанию и ее торговую марку своим знакомым и коллегам. Высказанная устно высокая положительная оценка, указывает на то, что компания добилась высокой степени удовлетворения потребителей.
Покупатели-невидимки	Компания имеет возможность нанять специальный штат сотрудников, которые, выступая в роли потребителей, будут информировать ее о сильных и слабых сторонах товаров и услуг и поставщика, и его конкурентов. Подобные «покупатели-невидимки», кроме всего прочего, могут оценивать деятельность сотрудников отделов продаж компании. Так, «квазипосетитель» ресторана специально выражает негодование поданными ему блюдами, чтобы оценить реакцию его служащих на полученную претензию. Компания должна сотрудничать с покупателями-актерами, а ее менеджеры обязаны время от времени покидать офисы и непосредственно оценивать отношение и собственных сотрудников, и конкурентов к потребителям.
Анализ причин сокращения клиентов	Компании необходимо непременно анализировать причины, вынудившие потребителя сократить закупки ее продукции или обратиться к конкурентам. Если компания <i>IBM</i> теряет клиента, она предпринимает массу усилий для выяснения причин такого решения. Большое значение имеет не только проведение интервью, когда потребитель в первый раз отказался от сотрудничества, но и мониторинг уровня отказов. Если уровень отказов возрастает, значит, компания не в состоянии удовлетворить потребителей.

лизовать степень удовлетворенности потребителей.

Для компаний, полагающих целью своей деятельности удовлетворение потребителя, довольство покупателя — и главная задача, и средство маркетинга. Компании, достигающие высоких показателей удовлетворения потребителей, хотя

быть уверенными в том, что об этих успехах известно всему целевому рынку. В течение нескольких лет автомобиль «*Honda Accord*» неизменно занимал первые места в рейтингах по удовлетворенности потребителей, рассчитываемых компанией *J. D. Powers*. Упоминание данного факта в рекламе компании *Honda* способствовало заметному росту



маркетинг изнутри

Корпорация Dell Computer и формирование связей с потребителями

«Думай о покупателе» — гласит надпись, сделанная огромными буквами на зданиях корпорации *Dell Computer*, но это напоминание кажется излишним. Ведь с самого своего рождения в 1983 г. компания является символом самого внимательного отношения к покупателям. *Dell* предпочла не передоверять регулирование своих отношений с покупателями посредникам и создала совершенно новую бизнес-модель, в основе которой лежат прямые продажи и осуществление технической поддержки. Мишель Делл, 33-летний основатель компании, говорил: «Наша модель абсолютно прозрачна. Известно все о предложении товара, о том, что может предложить компания и почему это хорошо для потребителя. Все просто и ясно, и вместе с тем это очень мощная и привлекательная система». И весьма прибыльная — в 1998 г. годовой доход компании составил \$12,3 млрд, а объем продаж вырос на 52 %. Не так давно *Dell Computer* обошла *IBM*, заняла второе место по продаже компьютеров в США и быстро догоняет *Compaq*.

Dell Computer сумела быстро обойти соперников прежде всего благодаря выбранной бизнес-модели, по-

зволившей компании добиться исключительной гибкости. Компьютеры собираются под заказ, а это позволяет экономить материально-технические средства и снижать цены (в сравнении с конкурентами — на 10–15 %). В настоящее время *Dell* доставляет компоненты за несколько минут до того, как они потребуются на сборке, которая, включая установку программного обеспечения, тестирование и упаковку, осуществляется теперь не за десять часов до сдачи заказа, как было раньше, а за восемь. Но скорость — только одна сторона медали. Еще есть система сервиса, осуществляемого под лозунгом «Заказчик должен иметь квалифицированного советчика; покупатель должен быть не просто доволен, его нужно ублажить».

О влиянии, которое оказывают уровень и качество сервиса на степень лояльности потребителей компании, известно не понаслышке. В 1993 г. *Dell Computer*, последовав примеру других компаний, отказалась от первоначальной схемы и начала осуществлять продажи через розничные компании, что вызвало недовольство покупателей (универмаги *Wal-Mart* были не в состоянии предоставить весь спектр услуг, который обеспечивался *Dell*). И тогда компания окончательно отказалась от посредников. Более того, М. Делл пришел к выводу, что «мало просто собирать компьютеры, хорошо бы сделать еще много других вещей». Компания разделяет своих потребителей на две основные группы — корпоративных клиентов и индивидуальных потребителей. Если для первых приоритетной является система взаимоотношений с компанией, то для вторых — уровень цен. *Dell*, как и многие передовые

производства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки). *В-третьих*, компания имеет дело с рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу потребителей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия компании должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня удовлетворения потребителей и соответствия требованиям заинтересованных групп.

Однако стремление компании-поставщика к высокой степени удовлетворенности потребителей отнюдь не означает, что менеджмент уже не «интересуется» соотношением затрат и результатов.

Во-первых, степень удовлетворенности потребителей возрастает в тех случаях, когда компания снижает цены на товары или повышает уровень обслуживания клиентов, что при прочих равных условиях ведет к уменьшению нормы и массы прибыли. *Во-вторых*, компания способна увеличить рентабельность другими, помимо роста степени удовлетворенности потребителя, методами (модернизация процесса

Если потребители оценивают степень удовлетворенности по одному из элементов деятельности компании (скажем, организации поставок), менеджмент должен отдавать себе отчет в том, что подход клиентов к его качеству сугубо индивидуален. Для конкретного заказчика удовлетворением может быть связано со скоростью поставки, ее своевременностью, полнотой документального оформления заказа и т. д. Для того чтобы компания могла оценить «вес» каждого элемента орга-

производства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки). *В-третьих*, компания имеет дело с рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу потребителей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия компании должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня удовлетворения потребителей и соответствия требованиям заинтересованных групп.

поставщики, вложила немало ресурсов в развитие отношений со своими наиболее значимыми клиентами.

Корпоративные клиенты составляют около 90 % всех потребителей, и их обслуживает команда первоклассных специалистов. *Dell Computer* также занимается установкой программного обеспечения и отслеживает все необходимое техническое обеспечение. Усилия компании привели к тому, что ее клиентами стали многие крупные компании, например *Ernest & Yuong*, которая время от времени приобретала компьютеры *Dell* с 1992 г. Теперь она закупает серверы у *Compaq*, мультимедийные ноутбуки — у *IBM*, а все остальное оборудование (настольные компьютеры, обычные портативные модели) — у *Dell Computer*.

Новейший инструмент формирования взаимоотношений с потребителями — Интернет. *Dell Computer* одной из первых освоила продажи в режиме реального времени, и торговля он-лайн обеспечивает немалую часть ее дохода. Интернет мгновенно превратился в важнейший инструмент дальнейшего развития бизнес-модели компании. С помощью Web-страниц для покупателей Premier Pages на своем сайте *Dell Computer* создала круглосуточную систему обслуживания заказов. Крупные компании, такие как *Shell Oil* или *Boeing*, приобретающие по 1000 компьютеров в неделю, могут в любое время зайти на сайт *Dell* и получить любую интересующую их



Специальная кастомизированная Web-страница компании *Dell Computer* призвана способствовать прямым контактам с потребителями

информацию. По словам М. Делла: «Интернет — это замечательно, это наилучший способ установления и развития отношений с нашими потребителями».

Источник: Michele Marchetti, «Dell Computer», Sales & Marketing Management, October 1997, pp. 50–53; Robert D. Hof, «The Click Here Economy», Business Week, June 22, 1998, pp.122–128; «The InternetWeek Interview — Michael Dell, Chairman and CEO, Dell Computer», Internetweek, April 13, 1998, p. 8.

низации поставок, необходимо проведение довольно объемного исследования, учитывающего, что каждый покупатель наделен только ему присущими чертами характера, индивидуальной жизненной ориентацией и т. д. Одного удовлетворит и относительно низкий уровень обслуживания, другому не понравится и «птичье молоко».

Кроме того, исследователи должны иметь в виду, что менеджеры и специалисты по продажам имеют возможность манипулировать рейтингами удовлетворенности потребителей (особое внимание и обходительность только перед проведением исследования, исключение из обзора отзывов самых привередливых покупателей). Другая опасность подстерегает компанию со стороны потребителей. Если покупатели понимают, что фирма сделает все возможное и невозможное для удовлетворения клиента, некоторые из них начинают выдвигать совершенно необоснованные претензии, рассчитывая добиться максимальных уступок со стороны производителя.

Некоторые компании успешно преодолевают все эти трудности, им удается не только полностью удовлетворить нужды потребителей, но и добиться высокой потребительской ценности своей продукции. Такие организации мы будем называть высокорезультативными.

ПРИРОДА ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА

В консультационной компании *Arthur D. Little* были разработаны модельные характеристики *высокорезультативного бизнеса*, включающие четыре ключевых фактора успеха: заинтересованные группы, рабочие процессы, ресурсы и организацию (рис. 2.2).³

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ГРУППЫ

Первый шаг на пути к высокорезультативному бизнесу — определение круга заинтересованных

В мире сновидений «Купола тысячелетия» посетители плывут вниз по реке на лодках, ничем не отличающихся от 16-местных кроватей.



Рис. 2.2. Ключевые факторы высокоэффективного бизнеса

в деятельности компании групп и их потребностей. Как правило, большинство предприятий ориентируется на интересы акционеров. Однако современные компании начинают осознавать, что игнорирование менеджментом интересов других *заинтересованных групп* (клиентов, служащих, поставщиков, дистрибьюторов) чревато сокращением дивидендов акционеров.

Каждая компания должна стремиться к удовлетворению минимальных (пороговых) ожиданий каждой заинтересованной группы. Впрочем, не возбраняются и более высокие уровни удовлетворения некоторых групп, когда компания проявляет особое внимание к клиентам, заботливо относится к служащим, но устанавливает пороговый уровень для поставщиков. Главное — не оскорбить чувство справедливости представителей различных заинтересованных групп, которые весьма динамично взаимодействуют.

Когда компания устанавливает высокие стандарты удовлетворения служащих, она стимулирует их к постоянному повышению уровня сервиса и внедрению новаторских методов производства. В результате повышается качество продукции и услуг, а значит, исполняются желания потребителей. Это в свою очередь стимулирует высокие темпы роста производства и прибыли, что означает удовлетворение потребностей акционеров. Положительная реакция держателей акций компании завершает цикл и позволяет улучшить условия труда ее сотрудников.

ПРОЦЕССЫ

Оптимальные условия для заинтересованных групп создаются управлением взаимосвязанны-

ми *рабочими процессами*. Традиционно конкретную работу выполняют функциональные отделы компании. Однако функциональная структура имеет ряд недостатков. Как правило, работа отделов направлена на достижение определенных целей, которые отнюдь не обязательно полностью совпадают с задачами компании. В их стенах кипит непонятная «чужакам» жизнь, а взаимодействия между отделами далеки от идеальных. По мере того как некое задание «путешествует» из отдела в отдел, надежды на его выполнение испаряются.

Сегодня высокоэффективные компании стремительно переориентируются, концентрируя основное внимание на управлении стержневыми бизнес-процессами, такими как создание новых образцов продукции, стимулирование продаж и выполнение заказов. В ходе *реинжиниринга* рабочих потоков создаются *межфункциональные команды*, ответственные за каждый конкретный бизнес-процесс. Например, в компании *Хerox* группа по работе с клиентами координирует продажи, поставки, установку оборудования, обслуживание и учет, обеспечивая непрерывность процесса в целом. В конкурентной борьбе побеждают компании, эффективно управляющие стержневыми бизнес-процессами. Вот что утверждают исследователи консультационной компании *McKinsey*:

Высокорезультативные компании в отличие от своих менее удачливых соперников делают акцент на определенной совокупности умений. Они отдают должное межфункциональным связям, в то время как другие компании просто гордятся силой функцио-

нальных групп. Первые говорят: «У нас работают лучшие в мире менеджеры», а вторые отвечают: «А у нас — лучшие организаторы межфункциональных связей».⁴

AT&T, Polaroid, Motorola — вот некоторые компании, работа которых строится по принципу межфункциональных команд. Такого рода группы стали обычным явлением и в некоммерческих организациях и государственных структурах.

Зоопарк Сан-Диего. Новая миссия зоопарка в Сан-Диего и переориентация на образовательные цели обусловили изменение всей его структуры. Модернизированный зоопарк разбит на климатические зоны, в которых представлены флора и фауна различных частей света, хищники и их потенциальные жертвы в привычной им природной среде. Изменение концепции показа животных потребовало интенсификации специалистов по растениям и экспертов по уходу за животными, «ликвидации» традиционных границ между ними.

РЕСУРСЫ

Бизнес-процессы есть производительное потребление *ресурсов* — рабочей силы, материалов, оборудования, информации, энергии и т. д. Компания может использовать как собственные, так и заемные ресурсы. Как правило, фирмы оперируют преимущественно собственными ресурсами, но анализ их деятельности показывает, что такая практика далеко не всегда эффективна. Сегодня многие компании часто обращаются к *внешним источникам (аутсорсингу)* ресурсов, наименее существенных для их деятельности, особенно если имеют возможность получить более качественное сырье по относительно низким ценам. Обычно эти внешние ресурсы включают в себя услуги по уборке помещений, транспортные услуги и т. д. Не так давно компания *Kodak* передала управление отделом обработки данных компании *IBM*. А вот компания *Topsy-Tail* демонстрирует другой пример успешного привлечения внешних ресурсов.

Topsy-Tail. Для некоторых недавно созданных предприятий залогом успеха стало умение эффективно использовать внешние источники ресурсов. Томиме Эдмарк, изобретательнице эластичных бигуди «*Topsy-Tail*», в 1993 г. удалось довести объем сбыта своей компании (в штате которой 2 человека) до \$80 млн. Т. Эдмарк и двое ее сотрудников координируют работу 20 независимых компаний, осуществляющих весь комплекс работ и услуг. Ру-

ководитель *Topsy-Tail* неизменно придерживается золотого правила привлечения внешних источников: она контролирует разработку новой продукции и маркетинговую стратегию — основные функции, сердце ее компании.

Таким образом, главная задача компании — поддержание и развитие основных направлений деятельности и собственных ресурсов, составляющих ядро, сердцевину, стержень конкретного бизнеса. Например, обувь компании *Nike* производится на азиатских фабриках, которые чрезвычайно компетентны в области пошива. Однако *Nike* удерживает лидерские позиции в моделировании обуви и ее распределении — двух стержневых направлениях деятельности компании. *Основные компетенции, стержень компании, ядро ее бизнеса* в значительной мере определяют воспринимаемые потребителями выгоды товаров и услуг фирмы, а значит являются источником ее конкурентных преимуществ, в них заложен потенциал развития компании, они не поддаются воспроизведению конкурентами.⁵

Еще один источник конкурентных преимуществ фирмы — ее *отличительные способности*. В то время как стержневые компетенции соотносятся со сферой специальных технических навыков и опыта, отличительные способности фирмы характеризуют, скорее, ее возможности расширения бизнес-процессов. Например, торговая компания *Wal-Mart* обладает уникальными способностями по представлению в своих универсамах разнообразных товаров, базирующимися на нескольких стержневых компетенциях (в частности, проектирование информационных систем и логистика). Как считает профессор Джордж Дэй, ориентированные на рынок организации выделяются среди всех прочих тремя отличительными способностями — *чувством рынка, близостью к потребителям и взаимосвязями с каналами*⁶.


ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Каждая компания есть *организация*, характеризующаяся определенной структурой, политикой и корпоративной культурой. В результате стремительных изменений окружающей компанию бизнес-среды время от времени *каждый* из этих элементов перестает соответствовать новым внешним условиям. Если структура и политика с трудом, но поддаются трансформации, то культура компании — чрезвычайно инертная система

Цель маркетинга нового тысячелетия — формирование группы лояльных потребителей, повышая качество обслуживания.


отношений. В то же время именно изменение корпоративной культуры выступает условием успешной реализации новой стратегии. Что же такое *корпоративная культура*? Большинство деловых людей вряд ли смогут четко сформулировать это расплывчатое понятие, которое некоторые понимают как «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию». В то же время первое, с чем вы встречаетесь при входе в компанию, — это проявления корпоративной культуры: стиль одежды сотрудников, манера общения друг с другом и клиентами и оформление кабинетов. Даже в тех компаниях, которые, казалось бы, вообще не задумываются о какой-то «мифической» культуре, она может выражаться очень ярко.

Нередко корпоративная культура развивается естественным образом, когда служащие компании воспроизводят манеры и особенности поведения руководителя. Так, к примеру, произошло с компанией *Microsoft*, когда компания-гигант по-прежнему сохраняет изначальную культуру, огромный вклад в формирование которой внес ее основатель Билл Гейтс. Создается впечатление, что именно высокая, вне всякой конкуренции, культура оказалась для *Microsoft* ключом к успеху и помогла компании занять доминирующие позиции в компьютерной индустрии.

 **Microsoft.** Пусть вас не вводят в заблуждение напоминающие студенческий лагерь невысокие строения, «плюшевые» газоны и небрежная манера сотрудников одеваться. В действительности служащие компании ведут непрерывную жесткую конкурентную борьбу под лозунгом «пленных не брать» (что несет на себе отпечаток личности самого Уильяма Гейтса). Сформулированные основателем компании требования к подбору персонала гласят: «Служащие *Microsoft* должны иметь голову на плечах, должны ощущать себя свободными личностями, и на 100 % должны быть преданы делу». Конкуренты из Силиконовой долины, имея в виду безоглядную преданность сотрудников *Microsoft* своей компании, называют их «майкросерферами» (**microserfers**, *serf* — крепостной, раб). Как и У. Гейтс, который основал компанию будучи еще совсем мальчишкой, служащие *Microsoft* довольно молоды: около трети из них моложе 29 лет, а средний возраст служащих компании — 34 года. Их свободная манера одеваться тоже идет от У. Гейтса: после ночной отладки программ он вполне мог заснуть на полу гаража, а наутро тут же встать за работу. Многие из служащих просто «купаются в деньгах», хотя, глядя на

их поношенные футболки, этого и не скажешь. Отчасти служебное рвение объясняется необходимостью поддерживать высокую курсовую стоимость акций, коэффициент обмена которых равен 35 и более, что вдвое больше, чем у компаний из списка *Standart & Poor's 500*. Сотрудникам компании принадлежит 38 % ее акций, и по числу работающих в штате миллионеров *Microsoft* значительно превосходит любую другую организацию.

Что происходит, когда предпринимательские компании вырастают из «детских штанишек» и возникает необходимость создания более жесткой структуры? Что происходит, когда компания с предпринимательской культурой организует совместное предприятие с организацией, в которой принят бюрократический стиль управления, основанный на жесткой иерархии? Как оценить перспективы слияния автомобильных компаний *Daimler* и *Chrysler*? *Chrysler* — самая предприимчивая и гибкая детройтская компания, а в *Daimler*, напротив, весьма сильны бюрократические традиции, а значит, столкновение культур будет основной проблемой *DaimlerChrysler*. В соответствии с данными проведенного консультационной компанией *Coopers & Lybrand* в 1992 г. исследования 100 случаев неудачных слияний, 855 менеджеров утверждали, что одним из основных факторов фиаско стали различия в стилях и практике управления.

 **Novell и WordPerfect.** В 1994 г. произошло слияние корпорации *WordPerfect*, обладавшей более чем половиной рынка текстовых процессоров, и компании *Novell*, имевшей прочные позиции в сегменте программных продуктов и успешно конкурировавшей с самой *Microsoft*. Казалось бы, все прекрасно. Однако компании имели диаметрально противоположные взгляды на один из основных моментов бизнеса — обслуживание потребителей. *WordPerfect* всегда славилась своей линией поддержки пользователей, так что ее клиенты были просто возмущены ограниченностью предоставляемых *Novell* услуг. Менеджмент компаний никак не мог договориться о том, кто и как будет участвовать в процессе принятия решений. В компании *WordPerfect* некоторой степенью автономии обладали даже служащие низшего звена, а руководство поощряло их участие в процессе принятия решений. Служащие же *Novell* привыкли к бюрократической, иерархической системе, к тому, что все решения всегда принимаются наверху. Между менеджерами компаний разгорелись споры, все их силы уходило на внутреннюю борьбу. А в это время огромный монстр — *Microsoft* — только и ждал

подходящего момента, чтобы слегка «перекусить» увлекшейся внутренними проблемами компаний. Через год после того, как *WordPerfect* была выкуплена компанией *Corel*, имевшей весьма похожую корпоративную культуру, она вновь вышла на лидирующие позиции по текстовым процессорам.

Анализ подобных ситуаций приводит нас к выводу, что корпоративная культура тесно переплетается со стратегией компании. Не так давно Дж. Коллинз и Дж. Поррас завершили шестилетнее исследование, цель которого состояла в попытке найти ответ на вопрос о том, как некоторым компаниям удается постоянно поддерживать высокую эффективность производства.⁷ Исследователи выделили по две компании в 18 отраслях промышленности, одна из которых была определена как «идеальная», а вторая — как «сравнительная». К категории идеальных были отнесены снискавшие всеобщее восхищение признанные лидеры отрасли, цели которых не ограничивались получением прибыли. К идеальным компаниям ученые отнесли *General Electric*, *Hewlett Packard* и *Boeing*; к сравнительным компаниям — *Westinghouse*, *Texas Instruments* и *McDonnell Douglas*.

Стараясь определить какие-то общие для 18 лидеров рынка черты, авторы пришли к выводу, что деятельность каждой высокорезультативной компании основывается на строгом соблюдении собственных идеологических норм. Так, *IBM* на протяжении всей своей истории следовала принципам уважения к личности, отличного обслуживания клиентов и постоянного повышения качества продукции. Компания *Johnson & Johnson* полагала, что ее первая задача — выполнение обязательств перед клиентами, вторая — обязательств перед служащими, третья — перед обществом и четвертая — перед акционерами. Вторая общая черта таких компаний заключается в том, что их цели носят глобальный характер. *Xerox* пытается поднять «эффективность работы в офисе», *Monsanto* стремится «покончить с голодом во всем мире». Согласно Дж. Коллинзу и Дж. Поррасу, компаниям следует избегать смешения базисных ценностей, специфических целей и бизнес-стратегий (см. также «Почему вы существуете и за что боретесь?»).

Третья общая черта лидирующих компаний заключается в том, что они планируют свое будущее и идут по пути воплощения своих планов в жизнь. Например, *IBM* намеревается стать лиде-

ром среди сетевых компаний, а не просто основным производителем компьютерной техники.

Лидирующим компаниям следует позаботиться также о новых взглядах на формирование стратегий. Традиционный подход заключается в том, что стратегия создается в высшем звене управления и спускается сверху вниз. Гэри Хэмел предлагает другой подход: плодотворные идеи по поводу стратегии рождаются и в низовых звеньях организационной структуры, которые обычно недостаточно вовлечены в процесс создания страте-



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Почему вы существуете и за что вы боретесь?

Допустим, перед вами стоит задача определения основной цели вашей компании. Попробуйте проделать следующее упражнение.

Начните со следующего утверждения: «Мы выпускаем продукт А» или «Мы оказываем услугу Б». А теперь задайте себе вопрос: «Почему это важно?». Ответьте на него, а затем повторите процедуру еще четыре раза. Возможно, выполнив ее, вы сумеете сформулировать фундаментальные цели вашей компании. Например, утверждение «мы поставляем гравий и асфальт» трансформируется в позицию «мы делаем жизнь людей лучше, повышая качество систем, созданных руками человека».

Идентификация стержневых, базовых ценностей организации предполагает:

- ♦ Безжалостную честность с самими собой.
- ♦ Если вы насчитали пять или шесть основных целей, начните с начала. Вероятно, вы смешиваете базовые ценности с операционной практикой, бизнес-стратегией или культурными нормами (подверженными изменениям).
- ♦ После того как вы набросали список из нескольких пунктов, задайте себе вопрос по поводу каждого из них: «Если в силу стечения обстоятельств эти ценности окажутся невыгодными, будем ли мы придерживаться их?».
- ♦ Если вы не можете твердо ответить «да» на предыдущий вопрос, значит, данные ценности не являются базисными и их следует отбросить. Кроме того, основные ценности компании не зависят от происходящих на рынке структурных изменений. Скорее, наоборот, именно эти ценности и должны формировать рынок.

Источник: James C. Collins, Jerry I. Porras, «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 65.

Неплохо было бы покончить с карикесом? Некоторые ученые считают, что к 2020 г. эта мечта может стать реальностью.



В Александрии (Египет) в ознаменовании нового тысячелетия по образцу чудес света античности возводят новый маяк.

гий (молодые перспективные сотрудники, работники, удаленные от штаб-квартиры компании, служащие-новички).⁸ А задача старших менеджеров состоит, в частности, в обнаружении и продвижении новых перспективных идей. При выборе стратегии обязательно должны учитываться различные варианты возможного развития ситуации (сценарный анализ, впервые использованный *Royal Dutch/Shell Group*). Такой анализ включает в себя представление о возможном будущем фирмы и различные предположения относительно факторов развития рынка. Обсуждая каждый из сценариев, менеджеры должны ответить на вопрос: «Что мы будем делать в этом случае?», выбрать наиболее вероятный сценарий и отслеживать события, подтверждающие или опровергающие его.

Итак, высокоэффективные компании должны обеспечить передачу ценности товара потребителям и удовлетворять потребности своих клиентов. В чем же состоит этот процесс?

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Мы обсудили значение ценности (стоимости) товара и удовлетворения потребителей. А что необходимо для создания ценности? Для ответа на

этот вопрос нам необходимо рассмотреть понятия цепочки создания стоимости и системы ее предоставления.

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Автором известной концепции *цепочки создания ценности (ценностной цепочки)* является профессор Гарвардского университета Майкл Портер.⁹ В соответствии с ней бизнес каждой компании можно рассматривать как сложную систему различных видов деятельности: проектирования, производства, изучения рынка, доставки товаров и послепродажного обслуживания (рис. 2.3). Ценностная цепочка состоит из девяти стратегически взаимосвязанных видов деятельности (звеньев), в которых создается ценность и генерируются издержки; пять ее звеньев — основные, а остальные играют вспомогательную роль.

Основные виды деятельности компании включают в себя последовательное поступление материалов (внутренняя логистика), превращение материалов в конечный продукт (операции), перевозку конечной продукции (внешняя логистика), проведение маркетинговых программ (маркетинг и продажи) и послепродажное обслуживание (сервис). К *вспомогательной деятельности* относятся закупки сырья и материалов, развитие технологии, управление человеческими ресурсами и инфраструктура компании. Обычно данные функции осуществляют специализированные отделы компании, но не только они. В частности, закупки сырья или найм работников мо-

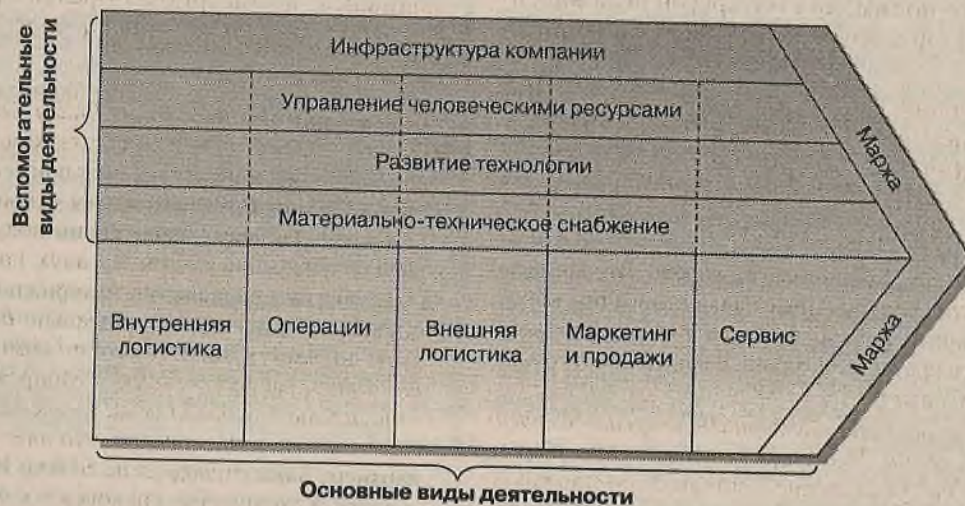


Рис 2.3. Общий вид цепочки создания стоимости

гут осуществлять несколько отделов компании. Закупки, материально-техническое снабжение — это приобретение различных исходных материалов для каждого основного вида деятельности. Инфраструктура компании включает в себя общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, юридическую поддержку и отношения с государственными учреждениями, которые возникают в связи с проведением всех основных и вспомогательных видов деятельности.

Задача компании заключается в анализе издержек и стоимости, создаваемой в каждом звене цепочки, и поиске путей повышения эффективности деятельности. Компании следует оценить издержки и эффективность работы конкурентов и сравнить их с собственными показателями (бенчмаркинг). Степень эффективности деятельности компании относительно конкурентов определяет, кто из них имеет конкурентные преимущества.

Успех компании зависит не только от выполнения своих функций каждым отделом компании, но и от уровня координации их действий; так, некоторые из них слишком часто ставят свои интересы выше интересов организации в целом и потребителей. Кредитный отдел может в течение длительного времени рассматривать выделение выгодного кредита покупателю, опасаясь попасть в «долговую яму». Однако пока клиент ждет решения своей участи, продавец также находится в состоянии неопределенности. Транспортный отдел выбирает для перевозки товаров железную дорогу, и снова потребителю приходится ждать. А в результате каждый отдел компании исходя из собственного понимания интересов дела вносит свою лепту в снижение уровня обслуживания заказчиков.

Для решения данной проблемы необходимо гибкое управление *стержневыми процессами бизнеса*, большинство которых интегрируют межфункциональные связи и взаимодействия. Стержневые процессы бизнеса включают в себя:

- ♦ *Процесс реализации нового продукта.* Все виды деятельности, направленные на исследования, конструирование и начало выпуска товаров высокого качества в кратчайшие сроки и в пределах установленного бюджета.
- ♦ *Процесс управления материально-производственными запасами.* Все виды деятельности, направленные на управление материально-производственными запасами, движением полуфабрикатов и конечной продукцией, обеспечение необходи-

мых поставок и минимизацию складских издержек.

- ♦ *Процесс заказ—перевод денег.* Все виды деятельности, направленные на получение и принятие заказов, своевременную отправку продукции и контроль платежей.
- ♦ *Процесс обслуживания потребителей.* Все виды деятельности, направленные на упрощение процесса взаимодействия потребителей со служащими компании, обеспечение быстрого обслуживания, получение ответов на вопросы и решение проблем.

Сильными могут считаться только те компании, которые уделяют особое внимание управлению стержневыми процессами бизнеса. Например, одна из сильных сторон компании *Wal-Mart* — ее сверхэффективность в продвижении продукции от поставщиков в различные магазины. Информация о продажах поступает через компьютерную сеть не только в штаб-квартиру *Wal-Mart*, но и к ее поставщикам, которые производят отгрузку продукции почти с той же скоростью, с какой покупатели снимают товары со стеллажей супермаркетов.

СИСТЕМА СОЗДАНИЯ И ПЕРЕДАЧИ ЦЕННОСТИ

Для достижения конечного успеха компании необходимо искать и находить конкурентные преимущества и за пределами сферы непосредственной деятельности, изучать цепочки создания стоимости поставщиками, дистрибьюторами и потребителями. В условиях жесткой конкуренции многие компании-производители, работающие на постоянной основе с определенными поставщиками и дистрибьюторами, формируют *системы создания и передачи ценности* потребителям.



Bailey Controls. Компания *Bailey Controls* (штат Огайо) — производитель систем управления для крупных предприятий. Ее годовой оборот составляет \$300 млн. *Bailey* относится к своим поставщикам как к «родным», как к своим подразделениям. Не так давно она включила двух поставщиков в свою систему управления материально-производственными запасами. Ежедневно *Bailey* пересылает по электронной почте в компанию *Future Electronics*, расположенную в Монреале, прогнозы относительно необходимых в течение ближайших шести месяцев материалов, что дает возможность партнеру накапливать их на складе. В каждом случае, когда количество упаковок с комплектующими не соответствует установленному уровню, слу-

жащий *Bailey* с помощью лазерного сканера передает данные о ее штриховом коде в Канаду, предупреждая компанию *Future* о необходимости немедленной отправки деталей. Несмотря на то что при такой организации издержки по хранению материально-производственных запасов перекладываются на поставщиков, последние считают, что в случае отсутствия данных по корректировке запасов их расходы составили бы существенно большую величину.



Betz Laboratories. Компания *Betz Laboratories* (штат Пенсильвания) — производитель химических препаратов для очистки трубопроводов от масляных загрязнений и предотвращения коррозии оборудования. Сегодня *Betz* предлагает потребителям как саму продукцию, так и рекомендации экспертов по ее наиболее эффективному использованию. Совместные группы из высококвалифицированных инженеров и менеджеров компании *Betz* и ее потребителей тщательно изучают каждый сантиметр трубопроводов на заводах клиентов, стараясь найти ответы на вопросы о воздействии воды на оборудование. Удовлетворяет ли вода требованиям экологической безопасности? Насколько эффективно используется вода? Менее чем за год группа специалистов компании *Betz*, проводившая исследования на заводе компании *AlliedSignal*, обнаружила возможности потенциального снижения годовых издержек последней на сумму в \$2,5 млн.

Другой пример эффективной работы сети по созданию и передаче стоимости потребителю — компания *Levi's Strauss*, известный производитель джинсовой одежды (рис. 2.4). Одна из ведущих компаний по розничной торговле продукцией *Levi's* — компания *Sears*. Каждый вечер благодаря системе электронного обмена компания *Levi's* получает данные о дневных продажах в ее магазинах (количество, размеры и модели джинсов). После получения информации *Levi's* по электронным средствам связи заказывает ткани у своего поставщика, компании *Milliken*. В свою очередь *Milliken* передает заказ на волокно в компанию *Du Pont*. Таким образом, партнеры по цепочке поставок получают самую оперативную информацию о продажах и производят именно ту продукцию, которая продается, а не просто планируют производство на основе прогнозов. В такой системе быстрого реагирования продукция производится в полном соответствии с рыночным спросом, а не выталкивается из ворот фабрики, чтобы освободить складские площади для новых партий сырья.

Результативность деятельности *Levi's* в сравнении с другими крупными производителями джинсов — например, *Wrangler* — основывается на более высоком качестве маркетинговой деловой сети *Levi's*. Не имеет смысла говорить о конкуренции компаний — конкурируют деловые сети.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Кроме улучшения отношений с партнерами по цепочке поставок многие компании ориентированы на укрепление связей со своими потребителями и упрочение их лояльности. Не так давно большинство производителей рассматривали покупателей как некую данность. И такой подход был обусловлен объективными причинами (отсутствие у потребителей альтернативных источников поставок, отсутствие различий в предлагаемых производителями товарах и услугах, высокие темпы роста рынка). Не вызывает сомнений, что сегодня положение потребителей коренным образом изменилось.



Рис. 2.4. Система создания и передачи стоимости компании *Levi's Strauss*

Достижение высшей степени удовлетворенности современного потребителя — весьма непросто, ибо он искушен, хорошо осведомлен о ценах, более требователен, не прощает оплошностей, а конкуренты наперебой предлагают ему аналогичные или еще лучшие товары. Так что главная задача сегодня заключается не в том, чтобы насытить потребительский спрос — это легко сделают многие из ваших конкурентов, а в том, чтобы приобрести постоянных клиентов. Так по крайней мере считает Джеффри Гитомер.¹⁰

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Компании, которые стремятся к увеличению объемов продаж и доходов, уделяют немалое количество времени и направляют значительные ресурсы на поиск и привлечение новых потребителей, что предполагает *определение потенциальных целевых групп, их классификацию и привлечение внимания* возможных покупателей. Компания разрабатывает рекламные сообщения и распространяет их среди потенциальных клиентов (прямая почтовая рассылка, обращение по телефону). В результате на свет появляется список кандидатов в *потенциальные покупатели*. Следующая задача — отбор потенциальных покупателей, которые действительно могут стать выгодными для компании *клиентами* (с помощью опросов, оценки финансового положения и т. д.). Потенциальных клиентов, в свою очередь, подразделяют на «горячие», «теплые» и «холодные» группы. Очевидно, что представители поставщика должны оперативно вступить в контакт с «горячими» потенциальными клиентами, привлечь их внимание к предлагаемому товару и создать благоприятное мнение о нем (проведение презентаций, ответы на вопросы, утверждение окончательных условий соглашения о поставках).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК ОТ ПОТЕРИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Поставщик должен привлечь клиентов, но затем он сталкивается с гораздо более сложной задачей, ибо ему необходимо суметь удержать их (терять клиентов — все равно что «воду в решете носить»). Поэтому многие компании уделяют большое внимание анализу *коэффициента «ухода из очереди»* (уровень потери потребителей), предпринимают специальные меры для его снижения. *Во-первых*, компании следует определить и измерить коэффициент удержания потребителей. Для



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Когда уходит потребитель...

Для того чтобы разработать эффективную программу сохранения потребителей, менеджер по маркетингу должен создать модель отказов потребителей. Анализ следует начинать с внутренних регистрационных документов, таких как журналы продаж, прейскуранты и результаты опросов потребителей. Следующий шаг — расширенное исследование причин отказов с использованием внешних источников, например статистических данных торговых ассоциаций. Вот некоторые из вопросов, на которые необходимо получить ответы.

- ♦ Какова интенсивность отказов потребителей в течение года?
- ♦ Каковы показатели удержания потребителей в головном офисе, региональных отделениях, среди торговых представителей и дистрибьюторов?
- ♦ Существует ли связь между уровнями коэффициентов сохранения заказчиков и изменениями цен?
- ♦ Как ведут себя ваши бывшие потребители, к кому они обычно обращаются?
- ♦ Каков средний уровень удержания потребителей в отрасли?
- ♦ Удастся ли компаниям отрасли удерживать клиентов в течение длительного периода времени?

Источник: William A. Sherden, «When Customers leave», Small Business Reports, November 1994, p. 45.

периодического печатного издания показателем удержания читателей может быть стабильный тираж, увеличение числа подписчиков. Для колледжа — доля студентов, переходящих с первого курса на второй, или соотношение поступивших абитуриентов и выпускников.

Во-вторых, компания должна установить причины, по которым она теряет потребителей, определить недочеты и устранить их, улучшив управление (см. «Когда уходит потребитель»). Конечно, если ваш клиент уезжает в длительную заграничную командировку или закрывает свою фирму, тут уж ничего не поделаешь. Совсем другое дело, если его не устраивает уровень сервиса, качество продукции, цены. Компании необходимо определить процентное соотношение причин, по которым ее потребители «уходят из очереди».

В-третьих, необходимо сделать расчеты вызванного уходом потребителей сокращения при-

были. Если мы имеем дело с индивидуальным покупателем, упущенная прибыль равна *стоимости жизненного цикла потребителя* — текущей прибыли, которую компания могла бы получить, если бы клиент не отказался от ее услуг. Одна ведущая компания по транспортным перевозкам рассчитала упущенную прибыль для группы потерянных клиентов следующим образом.

- ◆ В прошлом году компания выставила 64 тыс. счетов.
- ◆ В текущем году количество выставленных счетов сократилось на 5 % (причина — низкий уровень обслуживания), т. е. было потеряно 3,2 тыс. счетов ($0,05 \times 64$ тыс.).
- ◆ Потеря одного счета означает сокращение объема продаж на \$40 тыс. Таким образом, за год компания потеряла \$128 млн ($3,2$ тыс. \times \$40 тыс.).
- ◆ Маржа прибыли компании составляет 10 %. Таким образом, в текущем году ее прибыль сократилась на \$12,8 млн ($0,1 \times$ \$128 млн). Поскольку преждевременный уход потребителей вызван прежде всего качеством работы фирмы, реальные ее потери с течением времени только возрастут.

В-четвертых, компании необходимо рассчитывать, во что ей обойдется ликвидация недостатков в управлении. Обычно такого рода расходы существенно меньше величины упущенной прибыли.

И в конце концов, необходимо постоянно отслеживать изменение оценок потребителями качества товаров и услуг компании. Некоторые компании создали действенные механизмы, обеспечивающие постоянную связь менеджеров высшего звена с потребителями. Так, компания *MBNA* (кредитные карточки) просит своих служащих прислушиваться к телефонным переговорам клиентов в зоне обслуживания или в комнатах для посетителей, а в *Deer & Company* (производство сельскохозяйственной техники), имеющей блестящие показатели постоянства клиентской базы — около 98 % в год по некоторым видам продукции, введены специальные должности сотрудников, ответственных за проведение опросов потребителей.

НЕОБХОДИМОСТЬ УДЕРЖАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

К сожалению, большинство теоретиков и практиков маркетинга делают основной акцент на привлечении новых потребителей, традиционно уделяя основное внимание не формированию устойчивых отношений с потребителями, а технологии продаж (проблемы предпродажной под-

готовки и собственно процесса продаж). В то же время нам известны примеры, когда компании проявляют постоянную заботу о сохранении своих клиентов.

Lexus. С самого начала отделение *Lexus* компании *Toyota* отдавало предпочтение тем дилерам, которые могли обеспечить клиентам высокий уровень обслуживания. Руководство дилеров было проинформировано, что расширение клиентской базы будет материально поощряться. Была создана модель, которая использовалась для расчета увеличения вознаграждения дилера в зависимости от показателя повторных покупок. Один из исполнительных директоров отделения *Lexus* говорил автору этой книги: «Цель нашей компании — не просто удовлетворить потребителя. Мы стремимся его ублажить».

Ключ к сохранению потребителя — *удовлетворение его потребностей*. Действительно, удовлетворенный покупатель:

- ◆ Надолго сохраняет лояльность к определенной торговой марке.
- ◆ Покупает не только уже существующие товары, но и новую выпускаемую компанией продукцию.
- ◆ Хорошо отзывывается как о компании, так и о выпускаемых ею товарах.
- ◆ Не обращает внимания на конкурирующие фирмы и их рекламные кампании, менее чувствителен к уровню цены на товар.
- ◆ Предлагает компании новые идеи, касающиеся товара или услуг.
- ◆ Транзакционные издержки, связанные с обслуживанием лояльного покупателя, значительно ниже издержек, связанных с обслуживанием новых потребителей, так как для первых сделки носят рутинный характер.

Таким образом, компания должна регулярно анализировать показатели степени удовлетворенности потребителей. Например, она могла бы организовать телефонный опрос клиентов, чтобы выяснить, в какой степени они удовлетворены продуктом и обслуживанием (сколько человек удовлетворены, индифферентны, не удовлетворены). Фирма могла бы также поинтересоваться у потребителей основными факторами удовлетворенности и недовольства и впоследствии использовать эту информацию для того, чтобы представлять свои товары в более выгодном свете.

Некоторые маркетингологи считают, что поставщик получает всю необходимую ему информацию о степени удовлетворенности потребителей

из статистических данных о жалобах. Но, между прочим, 95 % неудовлетворенных потребителей и не собираются на что-то жаловаться, они «голосуют кошельками» и просто перестают покупать продукцию компании, не оправдавшей их ожиданий. В то же время компания-производитель должна максимально облегчить процедуру подачи жалоб (специальные бланки с предложениями или «горячие телефонные линии»). Такие компании, как *Procter & Gamble*, *General Electric*, постоянно получают по «горячим линиям» предложения, вопросы и жалобы потребителей. Компания ЗМ утверждает, что большая часть идей об усовершенствованиях продукции исходит от ее постоянных клиентов.

Но недостаточно просто прислушаться к жалобам потребителей. Компания должна конструктивно подходить к ним.

Установлено, что от 54 до 70 % обратившихся в компанию с жалобами клиентов в случае их удовлетворения сохраняют отношения с поставщиком. Этот показатель увеличивается до 95 %, если клиент уверен в том, что его претензии будут удовлетворены максимально быстро. Покупатели, жалобы которых были мгновенно удовлетворены, расскажут об этом (в среднем) пяти знакомым.¹¹

Когда производитель осознает, что со временем лояльный клиент принесет ему весьма солидный доход, он поймет, насколько глупо рисковать потерей потребителя из-за споров о незначительных денежных суммах. Компания *IBM* требует, чтобы каждый ее торговый представитель составлял отчет о каждом отказавшемся от услуг компании клиенте, в котором были бы указаны шаги, предпринимаемые для его возвращения. Затраты, связанные с возвращением потребителя, существенно меньше, чем расходы, необходимые для привлечения нового клиента. Компания *L. L. Bean* (продажа товаров по каталогам) давно осознала значение удовлетворенности потребителя и осторожно объединила программы по внутреннему и внешнему маркетингу. Компания предлагает клиентам:

100-ПРОЦЕНТНУЮ ГАРАНТИЮ

Мы гарантируем, что каждый из наших товаров принесет вам 100-процентное удовлетворение. Если вы чем-то недовольны, вы можете в любое время вернуть нам товар. Мы заменим его, возместим вам его стоимость или переведем эту сумму на вашу кредитную карточку. Товар, который вы приобрели в

нашей компании, должен полностью удовлетворять каждого покупателя.

Для того чтобы стимулировать высокий уровень обслуживания потребителей, в офисах компании помещен плакат следующего содержания:

ЧТО ТАКОЕ КЛИЕНТ?

Клиент — самый важный человек, когда-либо переступавший порог нашего офиса.

Клиент не зависит от нашего существования. Мы полностью зависим от него.

Клиент — отнюдь не помеха в нашей работе. Он ее предмет. Мы не делаем ему одолжения, обслуживая его. Он делает нам честь, предоставляя нам возможность помочь ему.

С клиентом не спорят и не состязаются. Никто никогда не выигрывал в споре с клиентом. Клиент — человек, который делится с нами своими желаниями. Наша работа заключается в том, чтобы удовлетворить его потребности и извлечь выгоду для нашей компании.

Сегодня менеджмент многих компаний заявляет о важности удовлетворения и сохранения потребителей, приводя, в частности, следующие доводы:

- ◆ Известно, что издержки по привлечению нового покупателя в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением уже имеющегося клиента. Ведь для того, чтобы убедить удовлетворенного потребителя отказаться от услуг его поставщиков, требуются весомые аргументы.
- ◆ Средняя компания ежегодно теряет около 10 % своих клиентов.
- ◆ Сокращение на 5 % коэффициента ухода потребителей «из очереди» увеличивает прибыль компании на 25–85 %.
- ◆ Уровень доходов покупателей со временем возрастает, что положительно отражается на прибыли компании (естественно, в том случае, когда ей удается удержать клиента).

Рассмотрим пример, еще раз акцентирующий наше внимание на проблеме сохранения потребителей. Предположим, что компания проводит анализ издержек по приобретению нового клиента. Выясняется следующее.

Стоимость среднего предложения о продаже продукции компании (включая заработную плату,



комиссионные, премиальные и издержки)	\$ 300
Среднее количество предложений, необходимых для завоевания перспективного потребителя	× 4
Издержки компании по привлечению нового потребителя	\$ 1200

Однако величина издержек в нашем расчете носит явно заниженный характер, поскольку мы опускаем расходы на рекламу и продвижение продукции на рынок, затраты на производство, планирование и т. д.

Предположим, что компания производит расчет средней стоимости жизненного цикла потребителя.

Ежегодная реализация продукции на одного потребителя	\$5000
Среднее количество лет сотрудничества	× 2
Маржа прибыли компании	× 0,10
Стоимость жизненного цикла заказчика	\$1000

Поскольку издержки привлечения нового потребителя выше стоимости жизненного цикла заказчика, компания тратит значительно больше средств на привлечение новых клиентов, чем получает от сотрудничества с ними. Если фирме-поставщику не удастся сократить число предложений, необходимых для привлечения перспективных потребителей, и связанные с ними издержки, стимулировать рост объемов продаж, увеличить сроки сотрудничества со старыми клиентами или маржу прибыли, банкротство неизбежно.

Существуют два способа удержания потребителей. *Один* — создание условий, препятствующих обращению к другим поставщикам. Потребитель семь раз «отмерит», прежде чем «обрезать» все прежние связи, если это связано с вложением значительных средств, затратами на поиск новых поставщиков, потерей скидок для постоянных заказчиков и т. д.

Второй — полное удовлетворение потребителя, который вряд ли польстится на предлагаемые конкурентами низкие цены или другие стимулы. Формирование и поддержание устойчивых доверительных отношений с потребителем — предмет *маркетинга партнерских отношений*, который включает в себя все шаги, предпринимаемые ком-

паниями для лучшего понимания и обслуживания индивидуальных покупателей.

МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ. КЛЮЧ К ПОНИМАНИЮ

Для того чтобы дойти до сути маркетинга отношений, прежде всего необходимо проанализировать процесс привлечения и удержания потребителей (рис. 2.4). Исходный его момент — *потенциальные потребители* — все те, кто потенциально готов приобрести продукт или услугу. Компания внимательно «всматривается в их лица», стараясь определить, кто из них наиболее *перспективен*. Она ищет людей, наиболее заинтересованных в продукте и способных заплатить за него.

К *неперспективным потребителям* относятся те потенциальные заказчики, платежеспособность которых вызывает большие сомнения, сотрудничество с которыми не сулит особой прибыли. Компания надеется, что многие из *отобранных перспективных лиц* перейдут в разряд *потребителей, впервые к ней обратившихся*, после чего удовлетворенная их часть превращается в *повторно обратившихся к компании покупателей*. Обе группы потребителей могут одновременно производить закупки и у конкурентов. Но наша компания стремится превратить повторно обратившихся к ней покупателей в *клиентов* — людей, которые покупают товары соответствующей категории у единственного поставщика, в *надежных друзей*, высоко ценящих компанию и поощряющих других приобретать ее продукцию. Ну, а после остается только дожидаться, когда верные друзья «вырастут» в активно взаимодействующих с компанией *партнеров*. Вместе с тем необходимо осознавать, что некоторая часть потребителей неизбежно будет проявлять пассивность либо вынуждена будет отказаться от сотрудничества (по причине банкротства, переезда на новое место жительства, неудовлетворенности и т. д.). Задача компании — вновь инициировать активность неудовлетворенных потребителей посредством реализации стратегии повторных предложений. Зачастую проще привлечь внимание бывших потребителей, нежели найти новых.

Умножение числа лояльных потребителей ведет к росту доходов компании и в то же время требует увеличения объема средств, направляемых на формирование устойчивых доверительных отношений с покупателями. Значение преданных

компания потребителей колеблется в зависимости от особенностей отрасли. Какие ресурсы должна направить компания на осуществление маркетинга партнерских отношений? Необходимо выделить пять различных уровней инвестиций компании.

- **Базовый маркетинг.** Поставщик просто реализует произведенные товары.
- **Реактивный маркетинг.** Компания-производитель продает свои товары и поощряет потребителя немедленно обращаться к ней в случае возникновения каких-либо вопросов, предложений или жалоб.
- **Ответственный маркетинг.** Через небольшой промежуток времени после акта продажи производитель интересуется, соответствует ли качество продукта ожиданиям потребителя, узнает его пред-



Рис. 2.5. Эволюция потребителя

- **Проактивный маркетинг.** Торговые представители компании время от времени обращаются к потребителям с предложениями более совершенных или новых полезных продуктов. К примеру, компания розничной торговли *Kraft* в прошлом ограничивала внесение посетителями предложений по улучшению работы супермаркетов; в настоящее время она стала более проактивной и предлагает свои исследования и полезные советы по повышению рентабельности магазинов.
- **Партнерский маркетинг.** Компания работает в непрерывном взаимодействии с потребителем. Партнеры заняты совместным поиском путей наиболее рационального использования средств и эффективного ведения дела. (К примеру, *General Electric* командировала своих специалистов в компанию *Praxair* для оказания партнеру помощи в деле повышения производительности труда.)

Большинство компаний на практике, особенно если они работают на рынке товаров широкого потребления, а маржа прибыли на единицу продукции невелика, реализуют только базовый маркетинг. По силам ли компании *Heinz* связаться с каждым покупателем кетчупа и выразить ему благодарность за сделанную покупку? Самое большее, что она может сделать, — организовать горячую линию для потребителей (реактивный маркетинг). Если же, напротив, число потребителей компании невелико, а маржа прибыли на единицу продукции высока, большинство производителей движутся в сторону развития партнерского маркетинга (на рис. 2.6 представлены различные уровни маркетинга партнерских отношений). Например, компания *Boeing* при проектировании новых самолетов тесно сотрудничает с таким авиаперевозчиком, как *United Airlines*, ибо она стремится полностью удовлетворить потребности партнера.

Развитие маркетинга партнерских отношений сегодня во многом зависит от новых технологий. Без компьютерных систем управления базами данных компания *GE Plastics* не смогла бы своевременно рассылать потребителям свои новости. В отсутствие Web-технологий *Dell* не удалось бы организовать систему компьютерных заказов для корпоративных клиентов. Для поддержания постоянного контакта между компанией и потребителями многие компании используют э-почту, Web-сайты, телефонные центры, базы данных и программное обеспечение для них.

	Высокая маржа	Средняя маржа	Низкая маржа
Большое количество потребителей/дистрибьюторов	Ответственный	Реактивный	Базовый или реактивный
Среднее количество потребителей/дистрибьюторов	Проактивный	Ответственный	Реактивный
Незначительное число потребителей/дистрибьюторов	Партнерство	Проактивный	Ответственный

Рис. 2.6. Уровни маркетинга партнерских отношений



Indus International. Благодаря Web-сайту *CareNet* клиенты компании имеют доступ к оперативной информации, могут задавать вопросы по поводу обслуживания, обращаться с вопросами, предлагать свой подход к решению некоторых проблем. Клиенты *Indus* были в восторге от появления сайта: первоначально его посещало не более 30 человек в день, но уже через месяц число пользователей возросло до 600.

Web-технологии плюс телефонная связь образуют мощное средство воздействия на потребителей (см. «От телефона к телеWeb»). А какие специальные средства маркетинга может использовать компания для укрепления отношений с потребителями и повышения уровня удовлетворения потребностей покупателей? Л. Бэрри и А. Парасураман выделяют три подхода к созданию ценности: увеличение финансовых выгод, укрепление личных и расширение структурных связей.¹²

Увеличение финансовых выгод

Компании могут предложить потребителям участие в частотных и клубных маркетинговых программах. *Частотные маркетинговые программы* предусматривают вознаграждение потребителям, часто совершающим покупки и/или закупающим значительные объемы товаров. Частотный маркетинг — признание того факта, что 20 % потребителей компании обеспечивают 80 % объема ее продаж.

Одной из первых реализовавших на практике *программу частотного маркетинга* (ПЧМ) компаний была *American Airlines*: в начале 1980-х гг. ее руководство приняло решение о поощрении много и далеко летающих пассажиров. Практику ПЧМ подхватили компании, ведающие управлением отелями, а лидерство захватила *Marriott* с программой для почетных гостей. Посетители гостиниц, неоднократно обращавшиеся к услугам

сети *Marriott*, зарабатывали определенное количество баллов, после чего имели право либо на номера более высокого класса, либо на бесплатное проживание. Вскоре после этого ПЧМ начали широко применять компании по аренде легковых автомобилей. Не отставали и компании розничной торговли, предложившие потребителям балльную систему, основанную на частоте пользования кредитными карточками. Например, компания *Sears* предлагает скидки владельцам карточек *Discover Card*. В настоящее время несколько сетей американских супермаркетов предлагают клиентам карточки «*price club cards*», которые предоставляют их владельцам скидки при приобретении определенных групп товаров.

Как правило, максимальную прибыль получает компания, которая вводит ПЧМ первой, особенно если ее конкуренты пока «раскачиваются». Однако, если в «движение ПЧМ» вливаются новые члены, подобные программы превращаются в финансовую обузу для всех участников.

Критики ПЧМ указывают, что подобные программы отвлекают внимание и ресурсы компании от работы, направленной на достижение высокого уровня обслуживания потребителей. Безусловно, цель использования данных программ заключается в стремлении добиться процветания бизнеса посредством экономического стимулирования потребителей к покупкам. С другой стороны, компания *European Airlines*, например, считает, что для второго привлечения потребителей необходимо предложить им сервис более высокого уровня.

Многие компании создают так называемые *группы, или клубы, потребителей*. Членство в клубе может быть предоставлено автоматически при первой покупке или совершении покупок на определенную сумму либо после уплаты членского взноса. Некоторые из таких клубов добились неожиданных успехов.



От телефона к телеWeb

Бывало, как ни позвонит Кара Биден в *Famous Smoke Shops* в поисках своих любимых сигар — их нет на складе. Но покупательница оставалась верным клиентом компании и звонила еще и еще.

Каждый раз, когда в *Famous* раздастся звонок К. Биден, автоматическая диспетчерская система (АДС) немедленно переадресует звонок соответствующему служащему. Далеко не всем нравится общаться с автоответчиком, но Кару это даже развлекает, тем более что вскоре ее соединяют с экспертом по сигарам из отдела обслуживания, который прекрасно ориентируется не только в сортах табака, но и в предыдущих покупках собеседницы (на экран компьютера выводится информация о предыдущих заказах).

Famous Smoke Shops и другие компании видели в АДС мощное средство для извлечения максимума возможного из каждого взаимодействия с клиентом. Консультационный центр работает на основе современных телемаркетинговых операций, позволяющих компании привлекать наиболее состоятельных покупателей, увеличивать долю повторных обращений за покупками, удерживать потребителей от приобретения некачественных товаров, переманивать их от конкурентов и т. д. «Центр звонков» — не совсем соответствующее название. Картер Люшер, вице-президент компании *Gartner Group* (исследования в области информационных технологий), считает, что правильнее называть их контактными центрами. Благодаря этим центрам потребители могут связаться с компанией по телефону, факсу, через Интернет, э-почту и даже через интерактивные видео-киоски.

Независимо от того, работает ли АДС только на вход (телефонные звонки) или на вход и выход (телемаркетинговый центр), ее идея заключается в том, чтобы сделать общение потребителей с

компанией полноценным и постоянным, независимо от типа коммуникаций. Кроме того, современные технологии позволяют потребителю просматривать Web-страницы синхронно с обслуживающим его представителем компании. При этом они могут общаться по отдельной телефонной линии или через Интернет-соединение, сравнивая различные продукты и обсуждая их качества. Вот что говорит менеджер по информации компании *Logistix* (Калифорния): «Мы растем с бешеной скоростью, и главным образом потому, что благодаря информационным технологиям к нам приходят новые потребители». *Logistix* тестирует программу «Web Agent», которая позволяет синхронизировать Web-страницы, просматриваемые агентом и потребителем, позволяя им выделять слова или изображения, относящиеся к обсуждаемому предмету. На первый взгляд, это совсем немного, но просмотр диаграммы на экране может очень даже помочь потребителю понять объяснения агента, особенно если последний объясняет работу какого-нибудь сложного устройства. *Logistix* радует тот факт, что эта технология позволяет превратить консультационный центр в центральный узел общения с потребителями.

Специалисты компании *Forrester Research* (штат Массачусетс) окрестили такое взаимодействие «телевебом». Аналитик компании Дэвид Куперштейн утверждает: «В конце концов, потребитель волен сам выбрать форму контакта с компанией, и он должен быть уверен, что любая из них даст согласованный, устойчивый интерфейс. В момент звонка

потребителя агент уже знает, о чем пойдет речь, потому что недавно он получил сообщение от клиента по электронной почте». Безусловно, телевеб-приложениям принадлежит будущее, но отметим, что в первую очередь их преимуществами воспользуются компании, предлагающие сложное, высокотехнологичное оборудование, такие как, например, *Logistix*. Хотя не исключено, что многие потребители предпочтут получить консультации о простых продуктах по обычному телефону.

Источники: *Alessandra Bianchi*, «Lines of Fire», Inc. Tech, 1998, pp. 36–48; *Matt Hamblen*, «Call Centers and Web Sites Cozy Up», *Computerworld*, March 2, 1998, p. 1; *Jorn F. Yarbrough*, «Dialing for Dollars», *Sales & Marketing Management*, January 1997, pp. 60–67.



Домашняя Web-страница компании *Logistix*.

ИКЕА. Члены организованного шведской мебельной компанией клуба *IKEA Family* проживают в 9 странах мира, из них около 200 тыс. человек — в Германии. Клуб предоставляет услуги по доставке товаров, страховке, а также реализует программу отдыха по обмену. Например, член клуба из американского городка может пригласить к себе семью

из Швеции, а затем сам проведет несколько недель в скандинавских фьордах.

Telepizza S.A. Воспользовавшись искусством маркетинга (организация продаж для детей через «Волшебный клуб»), испанская компания *Telepizza S.A.* смогла обойти многонациональную корпо-

рацию *Pizza Hut*. Сегодня членами клуба *Telepizza S.A.* являются более 3 млн детей. При каждом заказе членам «Волшебного клуба» достаются небольшие призы. Число ресторанов *Telepizza S.A.* в Испании превысило 500, ее доля рынка составляет около 65 % (доля рынка *Pizza Hut* — менее 20 %).

Swatch. Основная масса покупателей продукции швейцарской компании пользуется услугами клуба, члены которого имеют право приобрести такие эксклюзивные товары, как, например, часы «*Garden Turf*». Члены клуба регулярно получают сводки новостей, а также «*World Journal*», из которого они узнают новости о «поведении» товаров компании во всех концах света. *Swatch* рассчитывает на то, что живое слово из уст членов клуба лучше всего укрепляет статус компании. «Члены клуба — наша живая реклама, — говорит Триш О'Каллаган, менеджер клуба. — Они обожают наши изделия, они на них буквально не надышатся, они этим живут. Они — посланцы, вестники нашей фирмы».

Volkswagen. *Volkswagen* организовала в США секцию своего популярного клуба. После уплаты взноса в \$25 его члены получают первый номер клубного журнала, «*Volkswagen World*», футболку, дорожный атлас и переводные картинки, телефонную карту и право на скидки при покупке запасных частей и обслуживании у местных дилеров. И еще один легкий штрих — желающие могут получить *VISA*-карту с фотографией собственного автомобиля.

Harley-Davidson. Широко известная в мире компания по производству мотоциклов финансирует деятельность «Группы владельцев «*Harley*», которая в настоящее время объединяет 127 тыс. членов. Покупая «*Harley-Davidson*» в первый раз, потребитель приобретает бесплатное членство в клубе на 1 год. Льготы, которыми обладают члены группы, включают в себя подписку на журнал («*Hog Tales*»), туристический справочник, оказание аварийной помощи на дорогах, специально разработанные страховые программы, оказание помощи в случае кражи мотоцикла, комплекс скидок при устройстве в отелях, а также программу «Прилетел и прокатился» (возможность аренды мотоцикла «*Harley*» на время отпуска).

Укрепление социальных связей

Цель компании состоит в укреплении социальных связей ее сотрудников с потребителями посредством индивидуализации и персонификации от-

ношений. Думающие о будущем компании стараются максимально облегчить и ускорить путь от потребителя к клиенту. Дж. Доннели, Л. Бэрри и Т. Томпсон определяют задачу компании следующим образом:

*Потребитель может быть безмянным; клиент — никогда. Потребители — часть целого или большого сегмента; обслуживание клиентов происходит на индивидуальной основе. Потребителя обслуживает любой свободный в данный момент сотрудник; обслуживанием клиентов занимается профессионал.*¹³

Развитие структурных связей

Для того чтобы облегчить потребителям оформление и оплату заказов, компания может обеспечивать партнеров специальным оборудованием или линиями компьютерной связи. *McKesson Corporation*, ведущая компания оптовой торговли медицинскими препаратами, инвестировала миллионы долларов в организацию системы электронного учета поставок и материально-технических запасов, в которой участвуют сотни американских аптек. Компания *Milliken* предоставляет клиентам программное обеспечение, проводит маркетинговые исследования, обучает их продажам.

ВЫГОДНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ: ИТОГОВАЯ ПРОВЕРКА

В конечном итоге маркетинг есть искусство привлечения и удержания выгодных потребителей. Дж. Путтен из *American Express* утверждает, что как таковым в его компании относят клиентов, которые расходуют на покупки в розничной торговле в 16 раз, тратят в ресторанах — в 13, на авиаперелеты — в 12 и на проживание в гостиницах в 5 раз большие суммы, чем средний американец. Карл Сьюэл, директор одной из самых успешных дилерских компаний по продаже автомобилей, сделал расчеты, согласно которым средний клиент в потенциале (покупая и ремонтируя автомашины) приносит его фирме \$300 тыс.

Однако далеко не каждый потребитель оказывается выгодным. Хорошо известное правило Парето гласит, что 20 % потребителей приносят 80 % прибыли компании. Уильям Шерден предложил дополнение — 80/20/30. Он считает, что «20 % наиболее выгодных потребителей дают компании 80 % прибыли, половина которой теряется при

обслуживании 30 % наименее выгодных покупателей». Следовательно, каждая компания имеет возможность повысить прибыль за счет расставания с «убыточными» покупателями.

Более того, далеко не всегда компании выгодны ее самые крупные потребители, которые требуют предоставления максимальных скидок и повышенного уровня сервиса, что приводит к сокращению прибыли производителя. В отличие от гигантов обычные потребители оплачивают товары по полной стоимости и довольствуются минимальным уровнем обслуживания; однако заключение сделок с ними сопряжено с высокими издержками. «Средние» заказчики обслуживаются на хорошем уровне, покупают товары практически по полной цене и очень часто наиболее выгодны компании-производителю. Вот почему многие ранее ориентировавшиеся на крупных заказчиков фирмы в настоящее время обращают взоры на рынок средних покупателей. Например, ведущие компании по экспресс-доставке почтовых отправок приходят к выводу, что они не могут себе позволить игнорировать потребности мелких и средних грузоотправителей. Программы, ориентированные на средних клиентов, не сложнее, чем сеть почтовых ящиков компании *United Parcel Service (UPS)*, позволяющая последней практиковать значительные скидки для писем и посылок, которые забираются в офисе грузоотправителя. Кроме развития своей сети *UPS* проводит семинары для экспортеров на тему оптимизации международных перевозок.

Вряд ли компания способна выполнить все пожелания и удовлетворить всех заказчиков. Например, если клиент *Courtyard* (сеть недорогих мотелей компании *Marriott Hotel*) претендует на уровень обслуживания *Marriott*, он услышит в ответ твердое «нет». Удовлетворение подобных запросов лишь повредит положению и *Marriott*, и *Courtyard*. Данную точку зрения прекрасно сформулировали М. Лэннинг и Л. Филипс:

Некоторые организации стремятся удовлетворить пожелания каждого заказчика... Несмотря на то что потребители зачастую предлагают интересные идеи, некоторые из них неприемлемы или нерентабельны. Хаотичное следование предложениям подобного рода противоречит цели маркетинга — безусловному выбору в пользу потребителей, которых следует обслуживать, и необходимому соотношению между предоставляемыми льготами и ценой, которые вы можете им предложить (и теми запросами, которые вы должны отвергнуть).¹⁴

Что такое выгодный потребитель? Мы используем следующее определение:

Выгодный потребитель — индивид, торговая организация или компания, в течение продолжительного времени приносящие доход, который превышает приемлемые издержки фирмы-производителя по привлечению заказчика, продажам и сервису.

Следует отметить, что речь идет о прибыли и издержках на протяжении жизненного цикла потребителя, а не о прибыли по конкретной сделке. Ниже мы рассматриваем два примера оценки стоимости жизненного цикла потребителя.

Taco Bell. Многие считают, что если *taco* (блюдо национальной мексиканской кухни) стоит менее одного доллара за порцию, то менеджеры компании вряд ли будут переживать по поводу клиентов, которым оно не понравилось. Однако специалисты из компании *Taco Bell* определили, что стоимость жизненного цикла постоянного посетителя — \$11 тыс. Менеджеры *Taco Bell* помогают работникам компании осознать значение удовлетворения потребителей.

Том Питерс. Известный автор работ по управлению занимается бизнесом, который предполагает ежемесячные затраты в размере \$1,5 тыс. на услуги *Federal Express Service*. Поскольку Т. Питерс планирует оказывать профессиональные услуги в течение ближайших 10 лет, его почтовые расходы составят \$180 тыс. Если маржа прибыли *Federal Express* составляет 10 %, в течение жизненного цикла бизнеса Т. Питерса компания получит \$18 тыс. чистого дохода. Если предлагаемое *Federal Express* качество обслуживания понизится или ее обойдут конкуренты, компания рискует потерять выгодного клиента.

Большинство компаний не в состоянии определить индивидуальную рентабельность потребителя. Например, банки утверждают, что клиенты пользуются самыми разными банковскими услугами, а значит, сделки фиксируются в различных журналах учета. Однако кредитные учреждения, которым удалось рассчитать индивидуальную рентабельность, пришли в ужас от количества невыгодных потребителей. Некоторые банки сообщили, что «убыточны» до 45 % их клиентов (неудивительно, что они постоянно увеличивают плату за предоставление когда-то бесплатных услуг).

Полезный пример анализа выгодности заказчиков показан на рис. 2.7. В колонках указаны потре-

бители, в рядах — товары. В каждой ячейке имеется символ, обозначающий рентабельность продажи данного продукта данному потребителю. Потребитель C_1 приносит высокую прибыль; он производит закупки трех рентабельных продуктов (P_1 , P_2 и P_3). Рентабельность потребителя C_2 неоднородна; он покупает один прибыльный продукт и один убыточный. Заказчик C_3 невыгоден, поскольку приобретает один прибыльный и два убыточных продукта. Что делать с потребителями C_2 и C_3 ? У компании два варианта действий: (1) компания может поднять цену на убыточные товары или отказаться от их производства либо (2) она может попытаться продать прибыльные продукты невыгодным заказчикам. Если невыгодные потребители откажутся от покупки, они не представляют интереса для компании, которая только выиграет в случае их ухода к конкурентам.

В конечном итоге прибыль компании зависит от трех показанных на рис. 2.7 элементов. Прибыль будет тем выше, чем выше способности компании к созданию стоимости, чем эффективнее ее международные операции, чем более устойчивы ее конкурентные преимущества. Компании должны быть в состоянии создавать не только абсолютно высокую стоимость, но такую, которая требует значительно меньших издержек. Под *конкурентным преимуществом* понимается способность компании действовать в одном или нескольких направлениях, в которых конкуренты не хотят или не имеют возможности соответствовать уровням создаваемой ею ценности и издер-

жек. Компании стремятся к созданию значительных конкурентных преимуществ. Те из них, кому удается добиться успеха, предоставляют потребителям высокую, более чем удовлетворяющую их ценность, что обуславливает совершение повторных покупок и, следовательно, высокую прибыль компании. Потребители ожидают от продавцов прежде всего высокого качества продукции и высокого уровня обслуживания. Именно об этом и пойдет речь далее.

МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ТОТАЛЬНЫМ КАЧЕСТВОМ

Современные менеджеры рассматривают задачи улучшения качества продукции и повышения уровня сервиса как приоритетные. Многие японские компании обязаны своим успехом исключительно высочайшему качеству товаров. Большинство потребителей не желают довольствоваться средненькими качественными характеристиками продукта. Если компания стремится «остаться на дистанции», сохранить высокий уровень прибыли, у нее не остается выбора — производитель обязан принять систему управления тотальным качеством (УТК).

Управление тотальным качеством (УТК) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, товаров и сервиса.

		Потребители			
		C_1	C_2	C_3	
Продукты	P_1	+	+	+	Высоко-прибыльный продукт
	P_2	+		-	Прибыльный продукт
	P_3		-	-	Убыточный продукт
	P_4	+			Смешанный продукт
		Высоко-прибыльный потребитель	Потребитель, приносящий и прибыль, и убытки	Невыгодный потребитель	

Рис. 2.7. Анализ прибыли Потребитель/Продукт



Как отмечал председатель совета директоров компании *General Electric* Дж. Уэлч: «Качество — лучшая гарантия лояльности потребителей, наша сильнейшая оборонительная линия в конкуренции с иностранными производителями и единственный способ поддержания устойчивого роста и высоких доходов».

Стремление стимулировать производство товаров, не имеющих конкурентов на мировых рынках, инициировало практику присуждения наград, которые вручаются компаниям, демонстрирующим наивысшее качество продукции.

- *Япония*. В 1951 г. здесь впервые была учреждена национальная награда в области качества имени Э. Деминга (американского специалиста в области статистики, который выдвинул идею о важности улучшения качества и предложил методологию его повышения). Работы Э. Деминга стали основой развития многих методик УТК.
- *Соединенные Штаты Америки*. В середине 1980-х гг. была учреждена национальная премия в области качества Малкольма Болдриджа (министра торговли правительства США). Критерии, по которым присуждается данная награда, включают в себя семь направлений: нацеленность на потребителя и удовлетворение его потребностей, результаты в области качества и производства, управление качеством, развитие человеческих ресурсов и совершенствование управления, стратегическое планирование в области качества, информация и анализ, лидерские возможности высших менеджеров. В ряду лауреатов этой премии компании *Xerox*, *Motorola*, *Federal Express*, *IBM*, *Texas Instruments*, подразделение *Cadillac* корпорации *General Motors*, отели *Ritz-Carlton*.
- *Европа*. В 1993 г. Европейским фондом по контролю качества и Европейской организацией по качеству была учреждена Европейская награда за качество. Так же как и американская национальная премия в области качества, она присуждается компаниям, которые достигли высших показателей по определенным критериям: лидерские способности, управление человеческими ресурсами, политика и стратегия, ресурсы, процессы, удовлетворение сотрудников, удовлетворение заказчиков, воздействие на общество, результаты ведения бизнеса. Несмотря на то что Европа немного запоздала с учреждением наград в области качества, она явилась инициатором создания международных, признанных во всем мире стандартов качества ISO 9000, которые регламентируют производство, тестирование продукции, обучение персонала, ведение документации и определение дефектов. Процесс получения сертификата качества ISO 9000

включает в себя проведение аудиторской проверки качества раз в 6 месяцев, которая осуществляется уполномоченным экспертом ISO (Международной организации стандартов).

Существует тесная связь между качеством продукции и услуг, удовлетворением потребителя и уровнем прибыли компании. Достижение более высокого уровня качества приводит к повышению степени удовлетворения потребителей при сохранении высоких цен на товары и (зачастую) снижении издержек. Таким образом, реализация программ по повышению качества, как правило, приводит к увеличению прибыли компании. В исследованиях, посвященных развитию программ повышения качества, отмечается корреляция между относительным качеством продукции и уровнем прибыли компании.

Но что такое «качество»? Его определяют как «пригодность для использования», «соответствие требованиям», «отсутствие вариативности» и т. д.¹⁵ Мы будем использовать признанное во всем мире определение Американского общества по контролю за качеством¹⁶:

Качество — единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности.

Совершенно очевидно, что в основе данного определения — интересы потребителей. Мы утверждаем, что если продукт или услуга удовлетворяет или превосходит ожидания потребителя, значит, производитель выпускает качественную продукцию. Компания, которая удовлетворяет большинство ожиданий потребителей, называется *компанией качества*. Но важно определить различие между *соответствующим качеством* как таковым и его уровнями — *сравнительным качеством*. Автомобиль марки «Mercedes» обеспечивает потребителя более высоким в сравнении с автомобилями марки «Hyundai» качеством: он более устойчив, имеет более высокую скорость, более долговечен и т. д. Тем не менее соответствующее качество и «Mercedes», и «Hyundai» одинаково, поскольку все узлы и компоненты предоставляют потребителям именно то качество, которое было декларировано.

Тотальное качество — ключ к созданию стоимости и удовлетворению заказчика. Тотальное качество, как и маркетинг, должно быть всеобщей заботой. Как точно высказался Д. Бекхэм:

*Специалисты по маркетингу, которые отказываются от изучения языка улучшения качества и производства, станут ненужными, как хлыст для лошадей. Время функционального маркетинга ушло в прошлое. Мы не можем больше позволить себе рассматривать маркетологов только как исследователей рынка, специалистов в области рекламы, стратегов, они — специалисты по удовлетворению потребителей, их представители, которым до всего есть дело.*¹⁷

Менеджеры по маркетингу в ориентированной на качество компании должны принимать участие в формировании стратегии и политики достижения тотального качества. И в первую очередь они призваны обеспечить качество маркетинга. Каждая функция маркетинга — исследование рынка, обучение продажам, реклама, обслуживание заказчиков — должна выполняться в соответствии с наивысшими стандартами.

Деятельность маркетологов помогает компании определить и предоставить высококачественные товары и услуги целевым потребителям по нескольким направлениям. *Во-первых*, их основная обязанность — правильная идентификация потребностей и требований покупателей. *Во-вторых*, они должны правильно донести ожидания потребителей до создателей продукта. *В-третьих*, маркетологи призваны контролировать правильное своевременное оформление заказов. *В-четвертых*, они должны проверять получение покупателями необходимых инструкций и технической помощи в использовании продукта. *В-пятых*, маркетологи ответственны за поддержание связей с потребителями и после продажи товара. *В-шестых*, они обязаны аккумулировать идеи покупателей по улучшению продукции и обслуживания и доносить их до соответствующих отделов компании. Только при выполнении всех этих условий маркетологи вносят свой, особый вклад в управление всеобщим качеством и в процесс удовлетворения потребителей.

УТК, в частности, предполагает, что специалисты по маркетингу заняты не только внешним, но и внутрифирменным маркетингом. Маркетинг призван выполнять функцию «сторожевой собаки» потребителя и постоянно поддерживать стандарт «по предоставлению покупателю наилучших решений».

ВЫВОДЫ

1. Потребитель стремится к максимизации ценности приобретаемого им продукта. В его воображении

формируется ожидаемая ценность товара, которая и определяет выбор покупателя. Потребители предпочитают продукцию той компании, которая, по их мнению, предлагает наивысшую *воспринимаемую ценность*, определяемую как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общим издержками. Это означает, что производитель обязан оценить свой продукт и товары конкурентов точки зрения покупателя. В стремлении к увеличению воспринимаемой потребителем ценности товара производитель имеет возможность попытаться либо увеличить общую ценность товара для покупателя, либо уменьшить его общие издержки. Первое требует повышения качества продукта, услуги и/или создания более привлекательного имиджа товара и компании. Второе предполагает уменьшение издержек покупателя. Продавец может снизить цену, упростить порядок оформления заказа и процесс доставки либо взять на себя некоторые риски покупателя, предложив ему гарантии.

2. Удовлетворение потребителя — функция предлогаемых характеристик продукта и ожиданий покупателя. Признавая, что высокая его степень ведет к повышению лояльности покупателей, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению потребностей потребителей. Для компаний ориентированных на потребителя, его удовлетворение — и цель деятельности, и средство маркетинга. Однако не следует абсолютизировать удовлетворение покупателя. Выделение на эти цели значительных ресурсов может повредить отношениям менеджмента фирмы с другими заинтересованными группами (служащими компании, дилерами, поставщиками и акционерами).
3. Сильные компании уделяют значительное внимание управлению четырьмя стержневыми процессами бизнеса: процессом разработки новых продуктов, процессом управления материально-техническими запасами, процессом заказ-оплата и процессом сервиса. Эффективное управление этими четырьмя процессами означает создание маркетинговой системы тесного сотрудничества всех звеньев цепочки производства и распределения, от поставщиков сырья до розничной торговли. Сегодня конкурируют не компании, а маркетинговые деловые системы.
4. Отказ от услуг компании выгодных заказчиков может оказать решающее влияние на ее прибыли. Издержки по привлечению нового потребителя в пять раз больше, чем издержки удовлетворения уже имеющегося. Таким образом, одна из основных задач маркетолога — удержание потребителей. Ключ к этому — маркетинг партнерских отношений, предполагающий предоставление покупателям финансовых льгот, усилия, направленные на создание социальных и структурных связей. От невыгодных потребителей следует избавляться.

5. Качество — набор свойств и характеристик продукта или услуги, которые основаны на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности. Если компания стремится сохранить платежеспособность и прибыль, альтернативы программе управления тотальным качеством не существует. Тотальное качество — ключ к созданию ценности и удовлетворению потребителя.
6. В ориентированной на качество компании на менеджера по маркетингу возлагаются две основные обязанности. *Во-первых*, он должен участвовать в формулировании стратегии и тактики тотального качества. *Во-вторых*, он отвечает за качество как маркетинга, так и продукции. Каждая функция маркетинга — маркетинговое исследование, обучение продажам, реклама, обслуживание заказчиков — должна выполняться в соответствии с наивысшими стандартами и во взаимодействии с другими отделами компании.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В. Цайтамл, Э. Парасураман и Л. Бэрри определяют пять критериев измерения качества обслуживания: (1) *надежность* — способность точно и в срок выполнить обещание, (2) *убедительность* — компетентные, вежливые, вызывающие доверие сотрудники, (3) *осязаемость* — физические свойства оборудования, внешний вид сотрудников, (4) *сочувствие* — степень индивидуального внимания к заказчикам и (5) *ответная реакция* — желание помочь потребителям и своевременное обслуживание. Подумайте, как компания *Xerox* может улучшить качество обслуживания по любому из этих критериев. Имеет ли *Xerox* в соответствии с данными критериями какие-либо преимущества в качестве обслуживания перед другими компаниями?
2. Подкомитет совета директоров компании *Hampton Inns* сделал смелое заявление, что ее клиенты имеют гарантию «полного удовлетворения или отсутствия проблем при остановке в гостинице на ночь». Несмотря на то что такая гарантия свидетельствует об уверенности в высоком уровне обслуживания в отелях и дает компании *Hampton Inns* конкурентное преимущество, большинство рядовых менеджеров выступают против данного заявления. Почему они отказываются гарантировать потребителю удовлетворение? Какова возможная реакция клиентов компании? Какие рычаги могут быть использованы для уменьшения количества случаев некачественного обслуживания клиентов?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. Как и другие автомобильные компании, *Toyota* уделяет огромное внимание качеству своей продукции и стремится к удовлетворению всех запросов потребителей. Но что же такое качество? И как компании удастся доказать, что ее автомобили действительно так хороши? На рис. 1 приведено одно из рекламных обращений *Toyota*. На каком именно качестве акцентируется внимание? Как качество связано с нуждами потребителя? Внимание акцентируется на рабочих или на сопутствующих характеристиках? Какое значение придают этой характеристике потребители?
2. *Roadway Express* намеревается стать самой привлекательной транспортной компанией для фирм, которые не имеют собственных транспортных средств (см. рис. 2). В чем состоят стержневые компетенции *Roadway Express*? Какие возможности *Roadway* подчеркивает реклама?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Как использовать *Web*-сайт для построения эффективных отношений с потребителями? Компания *Fuji Film* проводит интернет-презентации для индивидуальных потребителей и корпоративных клиентов. Основной же ее конкурент, компания *Kodak*, приглашает своих покупателей стать членами «клуба», которые получают информацию от фирмы по электронной почте и могут переслать свои фотографии для включения в коллекцию электронных открыток. Навестите сайты этих двух компаний (www.kodak.com и www.fujifilm.com) и оцените их методы общения с потребителями. Что полезного может почерпнуть *Fuji* из «клубного» подхода *Kodak*? Как может *Fuji* использовать свой сайт для поддержания постоянных контактов с потребителями?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Компания *Logistix* тестирует программное обеспечение «*Web Agent*» (*Aspect Telecommunications*), которое позволяет потребителю и агенту компании одновременно просматривать одну и ту же картинку на экранах компьютеров, продолжая обсуждение по телефону. «*Web Agent*» — не единственный программный продукт, который предлагает *Aspect* для приложений типа телеWeb. Посетите сайт *Aspect* (www.aspect.com) и ознакомьтесь с решениями интегрированного диспетчерского центра. Попробуйте запустить демонстрацию какого-либо продукта или прочитайте подробное описание *Web Agent*. Каким образом

продукция *Aspect* обеспечивает передачу ценности компании *Logistix*? Что получает корпоративный пользователь, который звонит в диспетчерский

центр? Как *Logistix* может использовать программный продукт для построения отношений со своими корпоративными потребителями?

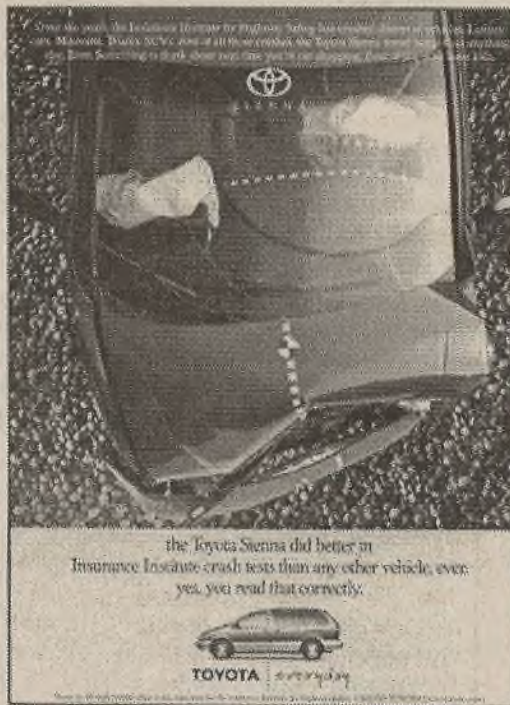


Рис. 1

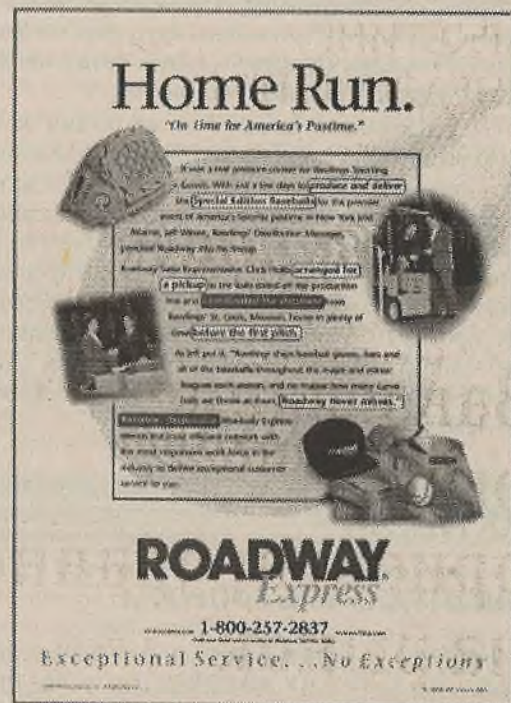


Рис. 2

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

МАСЛО ПОДСОЛНЕЧНОЕ

В книге «Маркетинг менеджмент» Котлер утверждает (с. 86), что для достижения конечного успеха компании необходимо искать и находить конкурентные преимущества и за пределами сферы непосредственной деятельности. Мой пример — о необходимости работы с поставщиками.

Работа компании «Эфко», производителя подсолнечного масла «Слобода» и майонеза «Провансаль оливковый», зависит от сырьевой базы, то есть от урожая подсолнухов. В связи с печальным положением на селе хозяйства не могли удовлетворить потребность «Эфко» в сырье. Поэтому во избежание банкротства компания решила поставить хозяйства в полную зависимость

путем предоставления товарного кредита. Одно из подразделений «Эфко» занимается закупкой техники и удобрений (на балансе компании четыре элеватора, 25 комбайнов, четыре самолета для обработки полей и аэродром). Долги «Эфко» забирает подсолнечником (возврат кредитов необыкновенно высок — 95–96%).

Помимо товарного кредитования «Эфко» на арендованных полях и опытной станции пытается научить аграриев использовать достижения современной науки. Например, продукты из сои пользуются на рынке повышенным спросом, но соя у нас не вызревает. За границей были выведены сорта данной культуры с меньшим сроком вызревания, что переводит разговоры о выращивании сои в средней полосе в реальную плоскость и открывает новые перспективы для бизнеса.

МАРИНА НЕФЕДОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 41 от 20.10.99

Часть I

ЧТО ТАКОЕ
МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 3

Завоевание рынка: ориентированное на рынок стратегическое планирование

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ◆ В чем заключаются принципы стратегического планирования на корпоративном и дивизиональном уровнях?
- ◆ Как осуществляется планирование на уровне бизнес-единиц?
- ◆ В чем состоят основные этапы маркетингового процесса?
- ◆ Как осуществляется планирование на уровне товарной линии?
- ◆ Что включает в себя маркетинговый план?

КОТЛЕР о маркетинге:

Правильная стратегия, несомненно, имеет приоритет над краткосрочными выгодами.

В первой и второй главах мы попытались ответить на вопрос: «Что такое конкуренция на глобальном рынке?» Мы выяснили, что условием победы компании-поставщика является умение создать и «привязать к себе» удовлетворенного потребителя. В этой главе мы добавим вторую часть ответа: «Преуспевающие компании и высокоэффективные предприятия владеют искусством ориентированного на рынок стратегического планирования, что предполагает умение адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям».

Ориентированное на рынок стратегическое планирование есть управленческий процесс достижения и поддержания устойчивого баланса целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Задача стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и товаров компании, направленные на успешное ее развитие и достижение поставленных целей.

В 1970-е гг. под влиянием энергетического кризиса, гиперинфляции, экономической стагнации, обострившейся конкуренции с Японией, дисбаланса ключевых отраслей промышленности в США были разработаны теоретические основы стратегического планирования. Планируя производство, продажи и прибыли, американские компании уже не полагаются на простую экстраполяцию достигнутых темпов роста. На смену традиционному долгосрочному планированию пришло стратегическое планирование. Сегодня основная задача стратегического планирования — выбор направлений и организация деятельности компании, которые позволяют ей добиваться поставленных целей даже в случае возникновения непредвиденных, негативно влияющих на ее бизнес обстоятельств.

Стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий. Первое — менеджмент строится на принципах управления инвестиционным портфелем компании. Подразумевается, что каждое направление деятельности фирмы обладает определенным потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ее ресурсы. Второе — тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке. Фирмы, которые ориентировались исключительно на объем текущих продаж или прибыли, убедились в ограниченности этой концепции. Третье — стратегия. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей. Единой оптимальной стратегии для всех фирм отрасли не существует. Каждая из них, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию.

Важнейшая роль в процессе стратегического планирования принадлежит маркетингу. Вот что говорит специалист по стратегическому планированию компании *General Electric*:

...менеджер по маркетингу вносит наиболее существенный вклад в процесс стратегического планирования. Именно он несет ответственность за определение целей предприятия; анализирует состояние внешней бизнес-среды, уровень конкуренции и рыночную ситуацию; устанавливает цели, задачи и стратегию; определяет номенклатуру продукции, рынки, систему распределения и реализует планы качества. В его обязанности входит разработка взаимосвязанных со стратегическим планом программ и операционных планов.¹

Основное условие овладения искусством маркетинг менеджмента — постижение тайн стратегического планирования. Организационная структура большинства крупных компаний включает в себя четыре уровня: корпоративный, дивизиональный, уровни бизнес-единиц и товарные. Головной



Рис. 3.1. Стратегическое планирование. Реализация планов и организация контроля исполнения

офис компании отвечает за формирование корпоративного стратегического плана, направляющего деятельность организации в целом на достижение прибыли в перспективе; штаб-квартира принимает решения о поддержке подразделений, а также о новых направлениях бизнеса или о закрытии неперспективных. Каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения фондов по направлениям его деятельности. Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на долгосрочную рентабельную производственную деятельность. И наконец, на уровне товарных линий внутри бизнес-единицы разрабатывается план маркетинга для достижения целей на конкретных сегментах рынка.

Маркетинговый план разрабатывается в двух уровнях. Стратегический маркетинговый план, основанный на анализе рыночной ситуации и возможностей, ставит глобальные цели и определяет перспективы развития. Тактический план ориентирован на решение текущих задач. Он содержит методы и инструменты, используемые для нахождения ответов, включая рекламу, распределение продукции, политику цен, каналы распределения, уровень сервиса и т. д. Маркетинговый план — основной инструмент координации маркетинговых мероприятий. В большинстве организаций маркетинговые планы разрабатываются группами, включающими сотрудников ведущих отделов, и реализуются на соответствующих уровнях управления. Затем проводится анализ полученных результатов и при необходимости в план вносятся коррективы. Полный цикл планирования, реализации плана и контроля в корпорации представлен на рис. 3.1.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОРПОРАЦИИ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Штаб-квартира корпорации несет ответственность за организацию процесса стратегического планирования и устанавливает рамки планирования подразделений и бизнес-единиц, определяя миссию компании, ее политику, стратегию и задачи. В некоторых корпорациях бизнес-единицам предоставляется большая степень свободы, с тем чтобы они сами устанавливали стратегии и задачи по сбыту и прибылям, в других для них намечаются только основные цели. Наибольшее распространение получила практика, когда штаб-квартира компании определяет задачи и сама активно участвует в разработке стратегии каждой бизнес-единицы*.

Корпоративный штаб обычно осуществляет следующие мероприятия:

- ◆ Определяет миссию корпорации.
- ◆ Организует стратегические бизнес-единицы (СБЕ).
- ◆ Выделяет ресурсы для каждой СБЕ.
- ◆ Планирует новые виды деятельности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ КОРПОРАЦИИ

Каждая организация осуществляет некую деятельность, выполняет особую миссию: производит автомобили, предоставляет кредиты, оказывает ус-

* Подробнее о процессе стратегического планирования см. в кн.: Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб: Питер Бук, 2000.



луги и т. д. Со временем некоторые управляющие могут потерять интерес к исполнению миссии компании, либо сама она в изменившихся условиях рынка утрачивает актуальность. Миссия компании может утратить четкость, по мере того как корпорация добавляет в свой бизнес-портфель новые виды продукции или выходит на новые рынки. Скажем, не так давно компания *American Can* ликвидировала производство консервов — вид деятельности, с которого началась история корпорации. Точнее, *American Can* переопределила свою миссию.

Если менеджеры осознают, что организация начинает отклоняться от когда-то принятой миссии, необходимо попытаться определить ее новые задачи, а значит, как говорит Питер Друкер, наступило время задуматься над некоторыми основополагающими вопросами²:


Что представляет собой ваш бизнес? Кто ваш клиент? Что является ценным для ваших потребителей? Чем будет ваш бизнес? Чем должен быть ваш бизнес?


Поиск ответов на, казалось бы, простые вопросы — одна из самых сложных задач, когда-либо встававших перед компанией. Преуспевающие корпорации постоянно ставят перед собой эти вопросы и старательно ищут ответы на них.

Организация разрабатывает декларацию о своем предназначении, а затем доводит ее до сведения менеджеров, служащих и (во многих случаях) клиентов. Хорошо продуманное заявление о миссии предоставляет служащим компании возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности. Декларация о миссии компании — «невидимая рука», которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах. Наиболее удачным можно назвать такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит идеальное представление, «неосуществимая мечта», задающая направление развития на ближайшие 10–20 лет. Бывший президент компании *Sony* Акио Морита стремился к тому, чтобы у каждого жителя Земли был «свой персональный портативный звук», и под его руководством были созданы компактные аудиоплееры и проигрыватель для компакт-дисков. Фред Смит задался целью обеспечить доставку почты адресату из любого пункта США к половине одиннадцатого

следующего дня, в результате чего родилась компания *Federal Express*.

Вот примеры удачных деклараций о миссии компании.

 **Rubbermaid Commercial Products Inc.** В будущем мы видим себя лидерами в сегменте рынка, которому предназначены наши товары. Мы завоевываем лидирующие позиции, обеспечивая наших торговых агентов и конечных пользователей новейшими, высококачественными, дружественными по отношению к окружающей среде товарами по приемлемым ценам. Мы обеспечим потребителю скажочные условия обслуживания.

 **Motorola.** «Цель компании *Motorola* — достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и сервиса высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».

Достойное заявление о миссии компании отличается тремя основными чертами. *Во-первых*, внимание концентрируется на ограниченном количестве целей. Декларация «Мы хотим производить продукцию высочайшего качества, обеспечить ее широчайшее распространение по самым низким ценам» — пример явно завышенной цели. Вряд ли ею смогут руководствоваться менеджеры, столкнувшиеся с необходимостью принятия ответственных решений. *Во-вторых*, в заявлении о миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании. *Политика* определяет отношения компании с заинтересованными группами, служащими, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами. Политика компании ограничивает возможности индивидуального принятия ответственных решений, так что поиск ответов на важные вопросы ведется ее служащими коллективно. *И, в-третьих*, миссия определяет основные поля конкуренции, на которых действует компания:

- ♦ **Промышленное поле.** Диапазон отраслей, в которых оперирует компания. Некоторые фирмы работают только в одной отрасли; другие — в ряде связанных между собою отраслей; третьи производят только промышленную продукцию; четвертые — только потребительские товары или услуги, а кое-кто умеет вести дела с представителями любой отрасли. Например, *Du Pont* предпочитает работать на деловом рынке, в то время как компания *Dow* привле-

кают и промышленный, и потребительский рынки. А для компании *3M* специфика отрасли безразлична, лишь бы товары приносили доход.

- ◆ **Поле продукции и направлений деятельности.** Диапазон выпускаемой компанией продукции и направления ее деятельности. Так, компания *St. Jude Medical* считает своим призванием «обеспечение врачей всего мира высококачественными препаратами и приборами для лечения сердечно-сосудистых заболеваний».
- ◆ **Поле компетенций.** Диапазон постоянно совершенствуемых технологических и других навыков и способностей компании. Так, к стержневым компетенциям японской компании *NEC* относятся, в частности, компьютерное обеспечение и создание коммуникационных систем и узлов связи, что позволяет ей успешно производить портативные компьютеры, телевизоры, мобильные телефоны и т. д.
- ◆ **Поле рыночного сегмента.** Тип рынка или клиентов, которые пользуются услугами компании. Некоторые фирмы обслуживают только рынки элитных товаров. Например, компания *Porsche* специализируется на производстве престижных дорогих автомобилей, солнцезащитных очков и других аксессуаров. Компания же *Gerber* производит в основном товары для поворожденных.
- ◆ **Поле вертикальной интеграции.** Количество звеньев цепочки создания ценности, начиная с добычи сырья до производства конечного продукта и его распределения, в которых задействована компания. Пример одной крайности — высокоинтегрированные компании; в истории компании *Ford* был период, когда она занималась выращиванием каучуконосных растений (каучук использовался для производства автомобильных покрышек), разведением овец (производство тканей для обивки салонов), производством стекла и стали. Другая крайность — компания с низким уровнем интеграции или вообще не имеющая собственного производства. Подобные «оболочечные корпорации» или «чисто рыночные фирмы» состоят из менеджера, располагающего телефоном, факсимильным аппаратом, компьютером и письменным столом. Его основная функция — заключение договоров на поставки услуг, включая дизайн, производство, маркетинг и распределение продукции.
- ◆ **Географическое поле.** Диапазон регионов, стран или групп стран, в которых работает компания. Географическим полем может быть определенный город или государство, континент. Деятельность многонациональных корпораций, таких как *Unilever* и *Caterpillar*, распространяется практически на все страны мира.

Совсем не обязательно, пытаясь угнаться за каждым изменением в бизнес-среде, каждые несколь-

ко лет пересматривать формулировки заявления о миссии компании. Однако организация обязательно должна переопределить свое кредо, в случаях, если поставленные перед ней когда-то задачи утратили актуальность или уже не соответствуют оптимальному курсу ее развития. Так, компания *Kodak* переопределила свою миссию, включив в нее работу с оцифрованными изображениями; *IBM* переориентировалась с производства компьютеров и программного обеспечения на сетевые проекты. Компания же *Sara Lee* сфокусировала свою деятельность в основном на маркетинге, что было сопряжено с переносом производства в другие страны (см. «Корпорация *Sara Lee*: от производства к вершинам маркетинга»)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

Деятельность большинства компаний осуществляется в рамках нескольких отраслей. Нередко фирмы определяют свой бизнес в терминах продукции: они заняты «производством автомобилей» или «изготовлением логарифмических линейек». В то же время Т. Левитт настаивает на необходимости рыночного определения сферы деятельности компании.³ Бизнес есть процесс, направленный на удовлетворение клиента, а не просто на производство продукции. Товары «приходят и уходят», но основные потребности покупателей и группы потребителей остаются неизменными. После появления на рынке автомобилей поставщикам телег и карет пришлось ликвидировать свой бизнес, если, конечно, они не перешли на выпуск «повозок» с двигателем внутреннего сгорания. Т. Левитт предлагает каждой компании переопределить направления деятельности в терминах потребностей, а не в терминах продукции (см. примеры в табл. 3.1).

Бизнес может быть определен в терминах *групп потребителей, потребностей потребителей и технологий*.⁴ Рассмотрим, например, небольшую компанию, которая определяет свой бизнес как конструирование осветительных систем для телевизионных студий. Потребители ее продукции — телестудии; нужды потребителей — освещение; технология — лампы накаливания. Компания может расширить сферу деятельности и заняться, например, разработкой освещения для других групп потребителей: частных домовладельцев, заводов и офисов. Она имеет возможность предоставлять телестудиям другие виды услуг: отопление, вентиляцию или кондиционирование воздуха. А почему бы ей не попробовать разработать другие осветительные технологии — с исполь-

зованием инфракрасных или ультрафиолетовых лучей?

Крупные компании, как правило, управляют разнообразными направлениями бизнеса, развитие которого предполагает реализацию особой стратегии. В компании *General Electric*, например, 49 стратегических бизнес-единиц (СБЕ). К признакам СБЕ относятся:

1. Единство сферы деятельности (возможно несколько взаимосвязанных направлений), планирование которых осуществляется независимо от деятельности компании в целом.
2. Наличие конкурентов на определенных сегментах рынка.
3. Менеджер СБЕ несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получе-

ние прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ СБЕ

Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка и реализация самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования. Менеджерам высшего звена компании прекрасно известно, что ее бизнес-портфель включает определенное количество «вчера это было актуально» и «очередь этого придет завтра». Но руководство компании не может полагаться исключительно на свои впечатления и интуицию; необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности. Две лучшие модели оценки бизнес-портфеля

Вы хотите пожелать своим друзьям счастья в 2001 г.? Пожелайте им лучше счастливого тысячелетия!



маркетинг изнутри

Корпорация Sara Lee: от производства к вершинам маркетинга

Что общего между нижним бельем «Hanes», кожаными сумками «Coach», сосисками «Ball Park» и бюстгалтерами «Wonder Bra»? Только одно: все эти товары производит и продает корпорация *Sara Lee* (у многих американских потребителей ее «имя» ассоциируется исключительно с замороженными сладкими ватрушками). Годовой доход компании составляет \$19,7 млрд, а на долю торговой марки «Sara Lee» приходится «всего» каких-то 25%. Причем на продвижение именно этой торговой марки одноименная корпорация потратила меньше всего времени, денег и внимания. Но 29 сентября 1997 г. весь деловой мир Америки был ошеломлен известиями о «крутом повороте» в стратегии корпорации. *Sara Lee* объявила о своем намерении сконцентрировать все силы на развитии торговой марки «Sara Lee» и маркетинге остальных торговых марок корпорации. Новая стратегия предусматривала отказ от собственного производства в США и перенос его в другие страны, с менее дорогой рабочей силой, что позволило бы снизить стоимость продукции, сделать ее более конкурентоспособной и высвободить дополнительные средства на маркетинговые мероприятия.

Изменение стратегии — это шаг в будущее. Все больше компаний концентрируют внимание на стержневых компетенциях, отдавая менее эффективные производственные операции «на откуп» внешним поставщикам, услуги которых обходятся значительно

дешевле. «Та степень вертикальной интеграции, которая была у нас вчера, сегодня уже устарела», — это слова Джона Бриана, возглавлявшего корпорацию на протяжении 23 лет. Для новой стратегии корпорации был придуман новый термин: «девертикализация» (что интересно, около трети годового дохода *Sara Lee* приносил текстильный бизнес («Hanes» и др.), организация которого отличается развитой вертикальной структурой). В США текстильная промышленность представлена рядом реально функционирующих, обладающих высокой степенью автоматизации производства фабрик-гигантов. Но, по мнению менеджмента *Sara Lee*, они уже безнадежно устарели.

Большая часть продукции *Sara Lee* не отличается каким-то особым стилем, но компания планирует, что реализация трехлетнего плана развития базовых торговых марок, маркетинга и перемещения производственных мощностей в другие страны позволит заработать не менее \$43 млрд. Дополнительные расходы только на продвижение торговой марки «Sara Lee» составят \$22 млн, причем компания собирается перенести центр тяжести с сегмента замороженных продуктов на сегмент мясопродуктов и выпечки. Целевой рынок — потребители, не имеющие времени на приготовление пищи, или не успевающие поесть дома. Новые продукты расфасованы на более мелкие порции, не требуют длительного размораживания. Американским потребителям хорошо известна торговая марка «Sara Lee», и нам остается лишь наблюдать, выдержит ли новая стратегия испытание временем.

Источник: «Sara Lee to Build Brand through Outsourcing, Marketing», *Discount Store News*, October 20, 1997, p. A4; David Leonhardt, «Sara Lee: Playing with the Recipe», *Business Week*, April 27, 1998, p. 114; Rance Crain, «Sara Lee Uses Smart Alternative to Selling Some Valuable Brands», *Advertising Age*, September 22, 1997, p. 25; Warren Shoulberg, «Que Sara», *Home Textiles Today*, September 29, 1997, p. 70.

Таблица 3.1

Продукто- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

Компания	Ориентация на продукт	Ориентация на рынок
Missouri-Pacific Railroad	Мы управляем железной дорогой	Мы перевозим людей и товары
Xerox	Мы производим копировальное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда в офисах
Standard Oil	Мы продаем бензин	Мы поставляем энергию
Columbia Pictures	Мы делаем фильмы	Мы работаем на рынке развлечений
Encyclopedia Britannica	Мы продаем энциклопедии	Мы распространяем информацию
Carrier	Мы производим кондиционеры и обогреватели	Мы помогаем управлять климатом в доме

компании разработаны Бостонской консультационной группой и *General Electric*.⁵

Модель Бостонской консультационной группы

Сотрудники ведущей консалтинговой компании США Бостонской консультационной группы (БКГ) разработали и всемерно популяризировали матрицу Рост/Доля рынка (рис. 3.2). На рисунке восемь окружностей представляют размеры и рыночные позиции восьми подразделений гипотетической компании. Объем продаж каждого бизнеса пропорционален площади круга. Та-

ким образом, цифры 5 и 6 обозначают самые крупные направления деятельности компании. Место каждой СБЕ в матрице определяется в соответствии с темпами роста рынка, на котором она оперирует, и принадлежащей ей относительной долей рынка.

На вертикальной оси матрицы отражены темпы роста рынка СБЕ. На рис. 3.2 они варьируются от 0 до 20 %, но диапазон колебаний может быть различным. Высокими считаются темпы роста рынка свыше 10 %. *Относительная доля рынка* (горизонтальная ось) показывает соотношение доли рынка СБЕ и доли рынка ее наиболее круп-

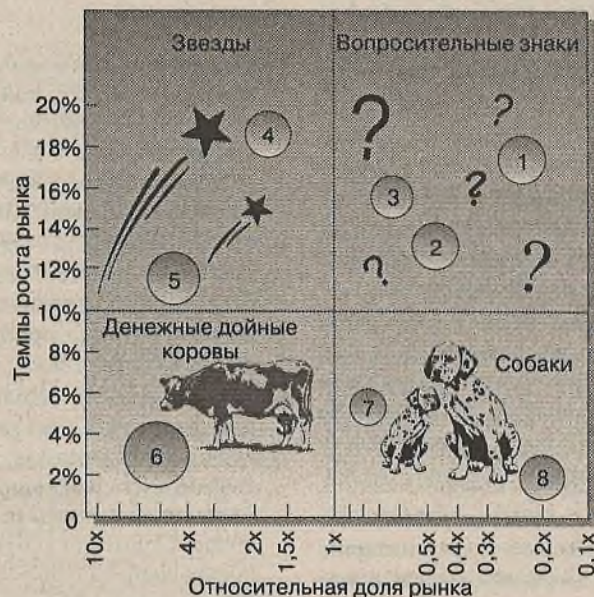


Рис. 3.2. Матрица Рост/Доля рынка Бостонской консультационной группы

ного конкурента. Она отражает степень влияния компании на соответствующем рынке. Относительная доля рынка (ОДР), обозначаемая как 0,1х, означает, что объем продаж СБЕ компании составляет только 10 % от объема продаж лидера; ОДР, равная 10х, означает, что СБЕ компании — лидер рынка, объем продаж которого в 10 раз превышает продажи второго по значению конкурента. ОДР делится на высокие и низкие при 1х, взятом за разделительную линию.

Матрица Рост/Доля рынка разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании*:

- ◆ *«Вопросительные знаки».* Вопросительными знаками обозначают СБЕ, оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкими ОДР. Большинство предприятий начинают свою деятельность именно с этих позиций, поскольку обычно они стараются выйти на рынок, отличающийся высокими темпами роста, на котором уже обосновался некий лидер. «Вопросительный знак» требует значительных денежных средств, поскольку компании необходимо строить заводы, закупать оборудование и нанимать персонал, чтобы не отстать от конкурентов на быстро растущем рынке и попытаться обойти лидера. Термин «*вопросительный знак*» полностью адекватен ситуации, поскольку руководство компании напряженно размышляет о целесообразности инвестиций в этот бизнес. Компания, представленная на рис. 3.2, управляет тремя СБЕ-«вопросительными знаками»; пожалуй, их слишком много, возможно, разумно было бы сократить их количество до одного-двух и не распрыскать ресурсы.
- ◆ *«Звезды».* Успешное развитие «вопросительного знака» означает его превращение в «звезду» — лидера на быстро растущем рынке. Но «звезды» далеко не всегда обеспечивают компании существенный приток денежных средств, поскольку требуют значительных ресурсов на поддержание высоких темпов роста СБЕ и отражение атак конкурентов. У компании на рис. 3.2 — две «звезды». Отсутствие «звезд» — серьезный повод для беспокойства.
- ◆ *«Денежные дойные коровы».* Если темпы роста рынка снижаются и не превышают 10 % в год, «звезда», продолжая удерживать лидирующие позиции на рынке, превращается в «денежную дойную корову». Необходимость подбрасывать «корове» лишние порции «сена» исчезает, так как

* Эта матрица рассматривается во многих работах, посвященных менеджменту. Наиболее полная и интересная интерпретация позиций квадрантов дана в кн.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб: Питер Ком, 1999.

темпы роста рынка снижаются. А поскольку СБЕ лидирует на рынке, компания реализует экономию на масштабах и получает высокие доходы. Компания использует «золотое молоко» дойных коров для «оплаты счетов» и поддержки других видов бизнеса. У компании на рис. 3.2 есть только одна «корова», следовательно, ее положение чрезвычайно уязвимо. Если ОДР дойной коровы будет сокращаться, компании придется вкладывать в нее деньги, чтобы сохранить лидерство. Но если компания направит ресурсы на поддержку других СБЕ, «дойная корова» может превратиться в «собаку».

- ◆ *«Собаки».* «Стаю» компании образуют направления бизнеса, характеризующиеся низкими ОДР на медленно растущих рынках. Как правило, они не приносят особой прибыли (нередко просто убыточны). У компании на рис. 3.2 — две «собаки»; пожалуй, их слишком много. Фирма должна решить, сохраняет ли она этот бизнес по каким-то веским причинам (например, ожидается резкое ускорение темпов роста рынка либо появились шансы на завоевание лидерских позиций) или из жалости. «Собаки» часто требуют больше времени, чем они того заслуживают. Такие СБЕ необходимо либо сокращать, либо закрывать.

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице Рост/Доля рынка, она должна проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля. В несбалансированном портфеле слишком много собак и/или мало звезд и дойных коров. Следующая задача компании — определение целей, стратегии и бюджета каждой СБЕ. Менеджмент организации может избрать одну из четырех стратегий.

- ◆ *Расширение производства.* Цель — увеличение доли рынка СБЕ, даже если для этого придется пожертвовать краткосрочными доходами. Стратегия расширения обычно применяется к «вопросительным знакам», которые имеют шансы «вспыхнуть» сверхновыми «звездами».
- ◆ *Сохранение.* Цель — сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно использование данной стратегии по отношению к сильным «дойным коровам», которые приносят значительные объемы денежных средств.
- ◆ *«Уборка урожая».* Цель — увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия. Стратегия включает в себя возможность решения об отказе от бизнеса и применения программы постоянного сокращения расходов. Стратегия уборки «урожая» подразумевает прекращение научно-исследовательских работ, отказ от замены оборудования, снижение расходов на рекламу и т. д. Ставка делается на то, что сниже-

ние расходов произойдет быстрее, чем сократится объем продаж СБЕ, что приведет к увеличению положительного притока денежных средств. Подобное снижение расходов необходимо производить осторожно и незаметно, чтобы не вызвать тревогу у служащих компании, ее клиентов и оптовых торговцев. Данная стратегия обычно применяется к слабым «дойным коровам» с неопределенным будущим, когда требуется увеличить «надой», и к «вопросительным знакам» и «собакам». Компания, проводящая подобную политику, сталкивается с достаточно болезненными социальными и этическими проблемами, касающимися объема информации, получаемой различными заинтересованными группами.

- ♦ **Ликвидация.** Цель стратегии — продажа или ликвидация бизнеса; возможно, покупатель сможет использовать имеющиеся ресурсы более эффективно. Применяется она по преимуществу к «собакам» и «вопросительным знакам», которые снижают прибыль компании. Компания должна выбрать оптимальную для своего слабого бизнеса стратегию — уборку «урожая» или ликвидацию. Если компания решит заняться «уборкой», ценность ее бизнеса снижается, следовательно, его вряд ли удастся продать по приемлемой цене. Распространение информации о ликвидации, напротив, может принести выгодные предложения о покупке, особенно если бизнес сохраняет неплохую форму и представляет ценность для другой компании.

Со временем позиции СБЕ в матрице Рост/Доля рынка изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как «вопросительный знак», превращается в «звезду», затем становится «дойной коровой» и, наконец, «собакой». Исходя из этого, компания должна проанализировать не только позицию СБЕ в матрице Рост/Доля рынка (по принципу фотографии), но и перспективы ее развития (по принципу кинематографа). Необходимо рассмотреть, какие позиции занимала СБЕ в предыдущие годы, а также ее возможное положение в будущем. Если траектория движения СБЕ неудовлетворительна, руководство компании должно предложить менеджеру приступить к разработке новой стратегии.

Худшая ошибка, которую может допустить компания, — требование одинаковых показателей эффективности работы различных СБЕ. У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Кроме того, распространены следующие ошибки: недоинвестирование «дойных коров» (которые слабеют) или, наоборот, формирование ими значительных собственных фондов (в этом случае компания

теряет возможность вкладывать средства в развитие нового перспективного бизнеса); крупные, всякий раз неудачные вложения в «собак», а также чрезмерное количество «вопросительных знаков», что, как правило, приводит к недофинансированию каждого из них. «Вопросительные знаки» должны либо получать необходимую поддержку, достаточную для выхода на лидирующие позиции, либо ликвидироваться.

Модель *General Electric*

Однако анализ позиции СБЕ в матрице Рост/Доля рынка не позволяет четко определить стратегические цели компании. В то же время эта матрица — частный случай мультифакторной матрицы бизнес-портфеля, предложенной компанией *General Electric* (рис. 3.3, а). Рассмотрим гипотетическую компанию, в состав которой входят семь СБЕ, специализирующихся на производстве приборов и арматуры. В данном случае площадь каждой окружности соответствует размерам некоего рынка; доля рынка СБЕ показана темным сектором. Так, компании принадлежит примерно 30 % рынка (среднего размера) зажимных устройств.

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий — *рыночной привлекательности* и *эффективности бизнеса* (рис. 3.3, б), которые с точки зрения маркетинга идеально подходят для оценки бизнеса. Преуспевающая компания работает на привлекательных рынках, а ее бизнес достаточно эффективен для достижения успеха. Если отсутствует хотя бы один из этих факторов, вы можете распрощаться с надеждой на положительные результаты. И сильная компания на непривлекательном рынке, и слабая фирма на притягательном рынке одинаково бесперспективны.

Чтобы определить эти две категории, разработчики стратегического плана должны проанализировать лежащие в их основе факторы, найти способ их оценки и определить основные показатели привлекательности рынка. В табл. 3.2 приведен список возможных наборов факторов притягательности рынка и эффективности бизнеса для производства гидравлических насосов (рис. 3.3). Каждая компания должна самостоятельно определить значимые для нее факторы. Привлекательность рынка гидравлических насосов зависит от объемов неудовлетворенного спроса, ежегодных темпов роста продаж, показателей доходности и т. д. Следует обратить внимание на тот факт, что два фактора матрицы БКГ — темпы ро-

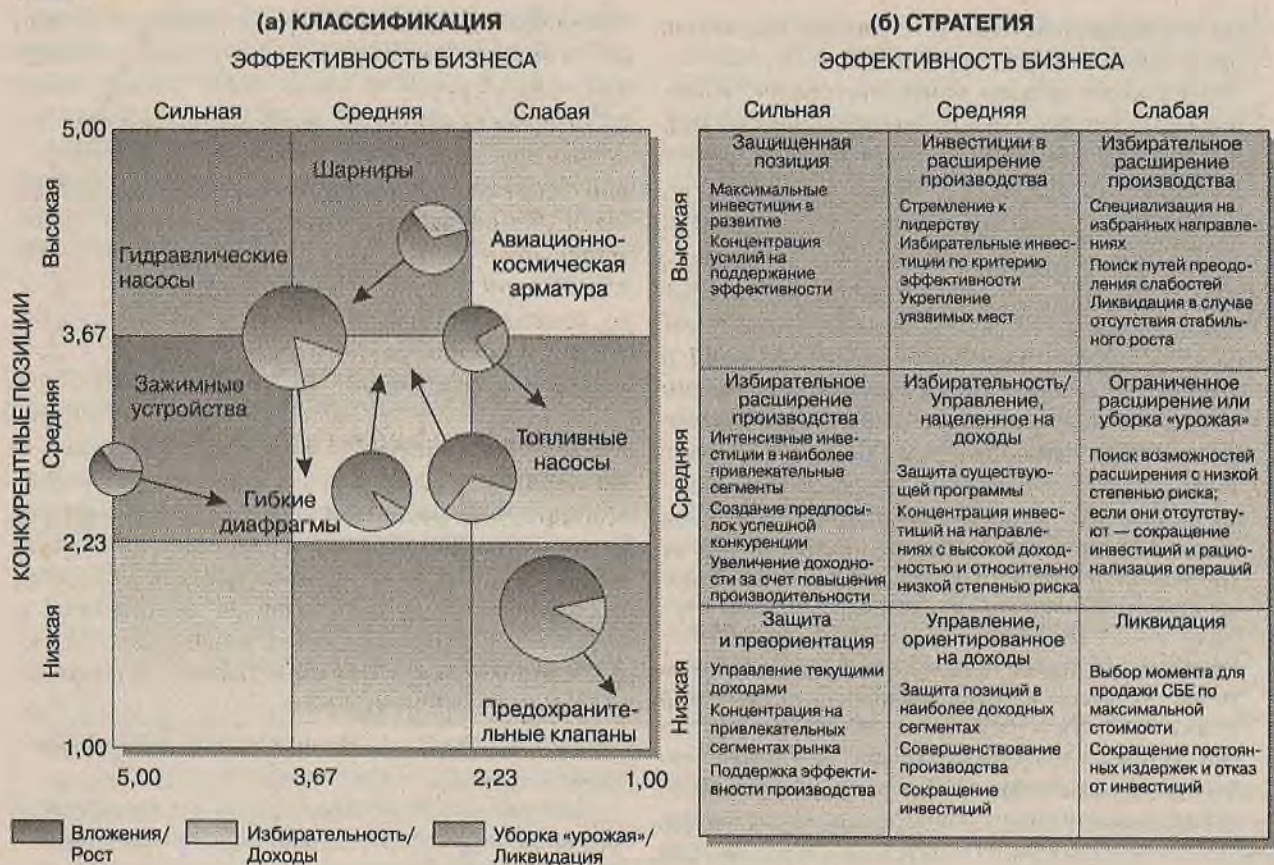


Рис. 3.3. Привлекательность рынка – конкурентные позиции – классификация бизнес-портфеля и стратегии

ста рынка и ОДР СБЕ — поглощаются двумя основными переменными модели *GE*.

Как компания приходит к данным, приведенным в табл. 3.2, и к показателям размеров рынка и доли на нем компании на рис. 3.3, а? Менеджеры оценивают каждый фактор по пятибалльной шкале от 1 (весьма непривлекательно) до 5 (очень привлекательно). Объем рынка гидравлических насосов оценивается в 4 балла (объем рынка достаточно велик). Оценка 5 баллов означала бы, что емкость рынка очень велика. Очевидно, что оценка факторов производится на основе данных маркетинговых исследований. Оценка показателя затем умножается на его вес, отражающий относительную значимость фактора. В результате мы получаем ценность факторов. Суммируя их, определяем ценность каждой категории. Из возможных 5 баллов для каждой категории производство гидравлических насосов оценивается в 3,70 балла по привлекательности рынка и 3,40 балла по эффективности бизнеса. Затем аналитик определяет место бизнеса в мультифакторной

матрице *GE* (рис. 3.3, а); площадь окружности пропорциональна размеру рынка, сегмент рынка, принадлежащий компании, затемнен (примерно 14 %). Очевидно, что кружок производства гидравлических насосов попал в довольно привлекательный квадрант матрицы.

Матрица *GE* разделена на девять ячеек, которые, в свою очередь, составляют три уровня (рис. 3.3, б). Три ячейки в верхнем левом углу занимают сильные СБЕ, которые компания должна развивать. Диагональные ячейки, идущие из нижнего левого угла в верхний правый, принадлежат СБЕ со средней привлекательностью. По отношению к ним рекомендуется проведение избирательной политики, ориентированной на получение доходов. Три ячейки в нижнем правом углу «окупили» непривлекательные СБЕ; компания должна серьезно задуматься, не пора ли начинать «уборку урожая» и готовиться к их ликвидации. Например, производство предохранительных клапанов осуществляет неконкурентно способная СБЕ на малопривлекательном рынке

среднего размера — первый кандидат для начала уборки «урожая» и ликвидации.⁶

Менеджеры должны, учитывая стратегию компании, прогнозировать ожидаемую позицию каждого СБЕ на срок от 3 до 5 лет. Такой прогноз включает в себя анализ жизненного цикла каждого продукта, оценки предполагаемых стратегий конкурентов, новых технологий, общеэкономической ситуации и т. д. В нашей матрице полученные результаты представлены стрелками определенной длины и направления (рис. 3.3, а). Ожидается, что привлекательность производства гидравлических насосов снизится незначительно, а эффективность производства зажимов уменьшится очень сильно.

Организация службы сбыта в каждом СБЕ отнюдь не обязательна. Цель компании скорее заключается в поддержании существующего уров-

ня спроса и минимизации расходов на маркетинг или в ориентации на получение доходов при снижающемся спросе. Таким образом, задача маркетинг менеджмента — воздействие на уровень спроса или доходов, с тем чтобы привести их к уровню, определенному менеджерами корпорации. На этапе разработки стратегии главная задача маркетинга — оценка уровня продаж и потенциала доходности СБЕ. Но как только штаб-квартира компании установила цели и бюджет каждой из них, функция маркетинга заключается в обеспечении эффективного выполнения плана.

Критика моделей бизнес-портфеля компании

Наряду с моделями БКГ и GE известны и другие модели бизнес-портфеля компании, среди которых особенно популярны модель компании Arthur

Таблица 3.2

Факторы привлекательности рынка и конкурентной позиции мультифакторной модели бизнес-портфеля GE: рынок гидравлических насосов

		Вес	Оценка = (1–5)	Ценность
Привлекательность рынка	Общий объем рынка	0,20	4	0,80
	Показатель темпов роста в год	0,20	5	1,00
	Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
	Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
	Технологические требования	0,15	4	0,60
	Влияние инфляции	0,05	3	0,15
	Энергоемкость	0,05	2	0,10
	Воздействие окружающей среды	0,05	3	0,15
	Социальный/политический/юридический аспекты	Должны быть приемлемыми		
ИТОГО:	1,00			3,70
Эффективность бизнеса	Доля рынка	0,10	4	0,40
	Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
	Качество продукции	0,10	4	0,40
	Репутация марки	0,10	5	0,50
	Распределение продукции	0,05	4	0,20
	Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
	Возможности производства	0,05	3	0,15
	Эффективность производства	0,05	2	0,10
	Расходы подразделения	0,15	3	0,45
	Поставки материала	0,05	5	0,25
	Эффективность научных исследований	0,10	3	0,30
	Управленческий аппарат	0,05	4	0,20
	ИТОГО:	1,00		

Источники: La Rue T. Hosmer, Strategic Management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982, p. 310.

D. Little и модель направленной политики компании Shell.⁷ Модели бизнес-портфеля обладают несомненными достоинствами. Они помогают менеджерам развивать стратегическое мышление, глубже осознать экономику бизнеса, улучшать качество планов и взаимодействие руководства подразделений и корпорации, заполнять информационные пробелы и выделять важные вопросы, принимать решения о ликвидации «безнадежных» направлений деятельности и о дополнительном финансировании перспективных.

Однако использование моделей бизнес-портфеля требует повышенной осторожности. Применяющие их компании уделяют чрезмерное внимание доле рынка и вхождению в новые перспективные отрасли, забывая о настоящем. Результаты моделирования определяются прежде всего избранной системой показателей и их весом, что создает возможность манипулирования ими. Более того, поскольку в модели используются усредненные показатели, в одной ячейке матрицы могут оказаться два и более направления бизнеса. Наиболее вероятно, что большинство СБЕ в результате компромиссного выведения показателей окажутся в середине матрицы, что затруднит выбор оптимальной стратегии. И наконец, модели не отражают взаимодействия различных направлений деятельности организации, а значит, принятие решения о судьбе какого-то одного из них может негативно сказаться на остальных. Возможно, что вы примете решение о ликвидации, казалось бы, безнадежного бизнеса, который на самом деле обеспечивает устойчивое

функционирование других СБЕ. Однако в целом модели бизнес-портфеля способствуют развитию аналитических и стратегических навыков менеджеров, решения которых сегодня основаны не только на личных впечатлениях.

ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА И СОКРАЩЕНИЕ НЕПЕРСПЕКТИВНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

Планы компании относительно существующего бизнеса позволяют оценить будущие показатели объемов продаж и доходов, которые зачастую абсолютно не удовлетворяют менеджеров корпорации. Допустим, что в процессе стратегического планирования возникло несоответствие между контрольными показателями деятельности компании и прогнозируемыми. Устранить разрыв позволяет приобретение нового бизнеса либо организация новой СБЕ. Стратегический разрыв, возникший у крупного производителя аудиокассет *Musical* (название компании изменено), представлен на рис. 3.4. Нижняя кривая показывает прогноз уровня продаж на ближайшие десять лет. Он основывается на текущем бизнес-портфеле компании. Верхняя кривая — запланированный на тот же период уровень продаж. Очевидно, что нынешнее состояние бизнеса не позволяет компании развиваться запланированными темпами.

Возможно ли устранение разрыва? Мы можем предложить три варианта его ликвидации. *Первый* — определить возможности будущего роста текущего бизнес-портфеля компании (*возможно-*

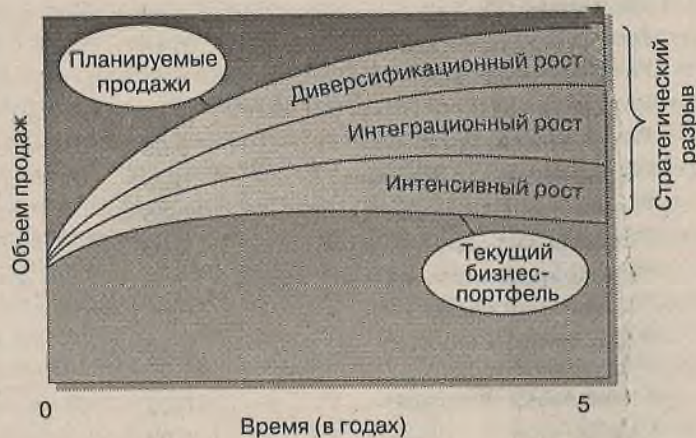


Рис. 3.4. Стратегический разрыв

сти интенсивного роста). Второй — начать поиск вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с актуальными направлениями деятельности компании (возможности интеграционного роста). Третий — поглощение перспективного производства, направление деятельности которого не связано с текущим бизнесом компании (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост

Прежде всего менеджмент корпорации должен рассмотреть возможности развития ее текущего бизнес-портфеля. Действенная схема определения новых возможностей интенсивного роста компании — матрица Продукт/Расширение рынка (рис. 3.5) — была предложена И. Ансоффом*. Компания решает, способна ли она расширить принадлежащий ей сегмент рынка (стратегия проникновения на рынок). Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых рынков выпускаемой продукции (стратегия формирования рынка). И наконец, компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющихся рынков. (Впоследствии появляется возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков — стратегия диверсификации.) Каким образом компания *Musicale* может использовать эти основные стратегии интенсивного роста для увеличения объема продаж?⁸

Известны три основных метода расширения рыночного сегмента компании. Во-первых, потребители продукции *Musicale* под влиянием рекламы могут увеличить объемы покупок (прежде

всего те из них, кто приобретал аудиокассеты от случая к случаю). Возможно, эффективным окажется разъяснение потребителям преимуществ кассет при записи музыки или речи. Во-вторых, компания имеет возможность «перехватить» клиентуру конкурентов, если обнаружит серьезные недостатки в выпускаемой ими продукции или маркетинговых программах. И в-третьих, *Musicale* могла бы привлечь новых потребителей, которые пока не пользуются магнитофонами или аудиоплеерами. Данный ход особенно эффективен, если число таких людей значительно.

Как осуществляется поиск новых рынков, которые востребовали бы выпускаемую компанией продукцию? Во-первых, *Musicale* может попробовать определить группы потенциальных потребителей в регионах, в которых продаются ее аудиокассеты. Если ее основной потребитель — население, компании следует попытаться выйти на рынок предприятий. Во-вторых, почему бы *Musicale* не создать дополнительные каналы распределения? Если компания продавала кассеты только через дистрибьюторов, она могла бы перейти на прямые связи с розничной торговлей. В-третьих, если *Musicale* реализовывала продукцию исключительно в США, она может начать поставки кассет в Западную Европу.

В дополнение к стратегиям поиска и проникновения на рынки менеджеры должны рассмотреть перспективы разработки новой продукции. Конструкторы *Musicale* могли бы разработать кассеты новых типов (долгоиграющие или подающие звуковые сигналы при остановке) или начать выпуск кассет разного уровня качества (на-

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	2. Стратегия поиска новых рынков	(Стратегия диверсификации)

Рис. 3.5. Стратегии интенсивного роста: матрица Продукт/Расширение рынка И. Ансоффа

* См. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.

пример, повышенного для любителей изысканной музыки и более низкого — для массового рынка). Стоило бы поразмыслить над развитием альтернативных технологий звукозаписи, таких как производство компакт-дисков или аудиокассет для цифровой записи.

Анализ перспективных стратегий интенсивного роста позволяет выбрать несколько путей развития компании. Если же возможности интенсивного роста ограничены, менеджмент компании переключается на исследование потенциала интеграционного роста.

Интеграционный рост

Нередко положение дел в компании изменяется при обращении к обратной, прогрессивной или горизонтальной интеграции. Если компания *Musicale* приобретет предприятия одного или нескольких поставщиков (например, производителей пластмассы), она получит возможность контролировать их деятельность или получать более высокие доходы (*обратная интеграция*). Почему бы ей не «проглотить» несколько оптовых или розничных, желательно высокодоходных, фирм (*прогрессивная интеграция*)? Наконец, *Musicale* может «захватить» предприятия одного или нескольких конкурентов при условии, что ее маневры не противоречат национальному законодательству (*горизонтальная интеграция*). Исследуя варианты интеграции, компания может обнаружить дополнительные источники увеличения объема продаж на период в ближайшие 10 лет. Однако если и они не обеспечивают планируемого объема продаж, придется обратиться к возможностям диверсификации.

Диверсификационный рост

Диверсификация имеет смысл в тех случаях, когда менеджмент уверен в прекрасных перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в производственном портфеле компании. Имеются в виду высокопривлекательные отрасли, для достижения успеха в которых необходимы компетенции, которыми как раз и обладает компания. Известны три основных типа диверсификации. *Во-первых*, компания может принять решение о начале выпуска новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, даже если она ориентирована на другие группы потребителей (*стратегия концентрической диверсификации*). Например, *Musicale* может

начать производство дискет для компьютеров, так как используемая технология имеет много общего с технологией изготовления аудиокассет. *Во-вторых*, возможен поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компании, даже если она технологически не связана с существующими производственными линиями (*стратегия горизонтальной диверсификации*). *Musicale*, в частности, могла бы производить подставки для кассет (несмотря на то, что их выпуск основан на использовании других технологических процессов). *В-третьих*, компания может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании, и не относится к ее рынку (*стратегия конгломератной диверсификации*). Возможно, компанию *Musicale* заинтересует производство программного обеспечения или портативных органайзеров.

Сокращение неперспективных производств

Реализация стратегического плана предполагает не только развитие новых сфер деятельности, но и осторожную ликвидацию неперспективных производств, с тем чтобы высвободить необходимые ресурсы и снизить расходы компании. Тем более что хронически «хромающий» бизнес требует непропорционально большого внимания со стороны менеджеров. Необходимость концентрации менеджмента на возможностях роста предприятий привела к возникновению настоящей волны, захватившей самые разные компании, одновременно приступившие к сокращению неперспективных производств.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Мы рассмотрели проблемы стратегического планирования на уровне корпорации и переходим к анализу задач менеджеров СБЕ. Процесс стратегического планирования СБЕ включает в себя восемь этапов (рис. 3.6), которые мы исследуем в последующих разделах.

БИЗНЕС-МИССИЯ

Каждая СБЕ должна определить свою особую бизнес-миссию, отличную от более широких задач компании.



Рис. 3.6. Процесс стратегического планирования бизнес-единицы

Так, описанная выше компания — производитель осветительных приборов для телестудий, определяет бизнес-миссию следующим образом: «Компания стремится к сотрудничеству с наиболее известными телестудиями, рассчитывая в перспективе превратиться в привилегированного поставщика наиболее совершенного и надежного осветительного оборудования». Обратите внимание, что достижение данной цели отнюдь не подразумевает участия в ценовой конкуренции с другими производителями или планов по диверсификации производства.

АНАЛИЗ ССВУ

Оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз называется ССВУ-анализом (*SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Анализ внешней бизнес-среды (анализ возможностей и угроз)

СБЕ должна постоянно отслеживать основные факторы макросреды (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также значимые моменты микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли. Обнаружить новые тенденции макро- и микросреды и происходящие в них изменения позволяет создание маркетинговой информационной системы.

Основная цель исследования внешней бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей.

Маркетинговая возможность — область покупательских потребностей, удовлетворение которых есть основа прибыли компании.

Возможности компании классифицируются в соответствии с их привлекательностью и вероятностью успеха. Успех компании зависит не только от соответствия ее компетенций основным требованиям целевого рынка, но и от того, превосходят ли они потенциал конкурентов. Сами по себе стержневые компетенции компании не являются конкурентными преимуществами. Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать и постоянно воспроизводить товар, обладающий максимальной ценностью для потребителей.

В матрице возможностей (рис. 3.7, а), в верхнем левом квадранте (1) представлены наиболее перспективные рыночные возможности компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом квадрантах (3), должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

Угрозы внешней бизнес-среды — отрицательное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

(а) Матрица возможностей

		Вероятность успеха		Возможности
		Высокая	Низкая	
Привлекательность	Высокая	1	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания начинает производство более мощных осветительных систем 2. Компания конструирует новые приборы для измерения энергетической эффективности любых осветительных систем 3. Компания создает контрольно-измерительную аппаратуру для измерения уровня освещения 4. Компания разрабатывает компьютерную программу для обучения персонала телестудий основам осветительной техники
	Низкая	3	4	

(б) Матрица угроз

		Вероятность происшествия		Угрозы
		Высокая	Низкая	
Серьезность	Высокая	1	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренту удается создать перспективную осветительную систему 2. Общеэкономический спад 3. Повышение издержек 4. Правительственный акт о сокращении выдачи лицензий на телевидение
	Низкая	3	4	

Рис. 3.7. Матрицы возможностей и угроз

Опасности классифицируются в соответствии с их *серьезностью* и *вероятностью возникновения*. На рис. 3.7, б представлена матрица угроз той же, производящей осветительное оборудование для телестудий, компании. В верхнем левом квадранте — основные угрозы, которые могут серьезно повредить компании, и их возникновение весьма вероятно. Чтобы избежать угроз, фирма должна подготовить план действий на случай непредвиденных обстоятельств, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция. В нижнем правом квадранте — незначительные опасности, которые можно игнорировать. Угрозы, представленные в верхнем правом и нижнем левом квадрантах, требуют постоянного наблюдения за их развитием.

Менеджеры, которым известны основные возможности и угрозы СБЕ, располагают необходимой информацией, позволяющей охарактеризовать общую привлекательность бизнеса.

Возможны четыре результата.

- ♦ *Идеальный бизнес* — значительные основные возможности и практически полное отсутствие внешних угроз.

- ♦ *Рискованный бизнес* — равновелики и перспективы, и опасности.
- ♦ *Зрелый бизнес* — одинаково низкие возможности и угрозы.
- ♦ *Проблемный бизнес* — плохие перспективы и неизбежные трудности.

Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)

Осознание привлекательных возможностей внешней среды — одно, понимание сильных и слабых сторон деловых способностей компании, необходимых условий реализации подвернувшегося шанса — другое. Отсюда следует необходимость периодической оценки внутренних сильных и слабых сторон компании. Для этого вы можете использовать карту, приведенную во вставке «Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании». Менеджер или внешний консультант анализируют маркетинг, финансовое состояние, производственную и организационную деятельность компании, давая оценку каждому фактору (основная сильная сторона, ме-



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании

	Оценка					Значимость		
	основные сильные стороны	незначительные сильные стороны	нейтральный фактор	незначительные слабые стороны	основные слабые стороны	высокая	средняя	низкая
Маркетинг								
1. Репутация компании	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Доля рынка компании	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Качество продукции	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Качество обслуживания	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Эффективность ценовой политики	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Эффективность системы распределения	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Эффективность методов продвижения товаров	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Эффективность службы сбыта	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Эффективность инноваций	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Географическое распределение	—	—	—	—	—	—	—	—
Финансы								
11. Издержки/Доступность капитала	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Поток денежных средств	—	—	—	—	—	—	—	—
13. Финансовая устойчивость	—	—	—	—	—	—	—	—
Производство								
14. Мощности	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Экономия на масштабах	—	—	—	—	—	—	—	—
16. Возможности	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Рабочая сила	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Ритмичность производства	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Технический уровень производства	—	—	—	—	—	—	—	—
Организация								
20. Менеджеры-лидеры	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Заинтересованность сотрудников	—	—	—	—	—	—	—	—
22. Предпринимательская ориентация	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Гибкость	—	—	—	—	—	—	—	—


нее значительная сильная сторона, нейтральный фактор, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона).

Очевидно, что нет необходимости бросаться исправлять все выявленные слабости, так же как и особенно радоваться сильным сторонам. Во-

прос в следующем: «Синица в руках или журавль в небе?». Что предпочтительнее: реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив, для достижения которых потребуются особые способности. Например, не так давно перед подобной дилем-

мой оказались менеджеры компании *Texas Instruments (TI)*. Часть из них выступала за то, чтобы *TI* перешла на производство промышленной электроники (в чем была очевидная сила компании), другие отстаивали необходимость продолжения выпуска бытовой техники (хотя компания испытывала очевидные проблемы с маркетингом).

Иногда причина неудач кроется не в отсутствии сильных сторон, а в недостаточной координации работы отделов компании. В одной крупной электронной фирме инженеры относились к торговым представителям как к «инженерам, которые не умеют работать по специальности», а торговые представители, в свою очередь, смотрели на обслуживающий персонал как на «торговых представителей, которые ничего не умеют». Поэтому очень важен взгляд на рабочие отношения между отделами как на весьма существенный фактор внутренней среды.

 **Honeywell.** В компании практикуется ежегодная оценка всеми отделами своих сильных и слабых сторон, а также характеристика подразделений, с которыми они взаимодействуют. Отправной точкой служит представление о том, что каждый отдел является либо «поставщиком» для своих коллег, либо «клиентом». Так, если инженеры *Honeywell* недооценивают издержки разработки новой продукции и занижают сроки, они непременно войдут в конфликт с «внутренними клиентами» (отделами производства, финансов и сбыта). Определение недостатков в работе отделов позволяет принять меры по их исправлению.

Джордж Сток, ведущий консультант БКГ, предложил следующее определение: *компанией-победительницей становится организация, которой удалось реализовать не только актуальные, но и потенциальные компетенции.*⁹ Каждая компания должна уделять особое внимание управлению несколькими базовыми процессами (разработка новой продукции, организация сбыта и исполнение заказов), которые вносят весомый вклад в создание ценности, а потому требуют согласованной работы всех отделов. Хотя каждый отдел может обладать особыми компетенциями, основная задача компании заключается в попытке реализации потенциальных возможностей в управлении основными процессами, что обеспечит превосходство над конкурентами. Дж. Сток называет это *конкуренцией, основанной на использовании потенциальных возможностей.*

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Общая оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз называется *стратегическим анализом (ССВУ)*, окончание которого позволяет приступить к определению специфических целей СБЕ на планируемый период. Данный этап процесса стратегического планирования называется *формулированием целей*. В менеджменте термин *цели* используется для описания специфических задач в смысле их значения и сроков исполнения. Превращение целей в определенные задачи способствует управленческому планированию, реализации планов и контролю.

Единая и единственная цель в бизнесе — скорее, исключение. Как правило, в большинстве СБЕ менеджмент ставит несколько целей: достижение определенных показателей рентабельности, увеличение объемов сбыта, ресегментирование рынка, минимизация рисков, инновационная деятельность, формирование имиджа и т. д. Метод решения поставленных задач — *управление по целям (УЦ)*. Для эффективного УЦ цели СБЕ должны отвечать следующим критериям:

- ♦ *Во-первых*, цели должны быть организованы в *иерархическую структуру* — от приоритетных до вторичных. Например, ключевой целью подразделения на определенный период может быть ускорение оборота капитала (увеличение рентабельности и/или сокращение инвестиций). В свою очередь рентабельность может быть увеличена путем повышения доходов и/или сокращения расходов. Доходы могут быть увеличены посредством расширения сегмента рынка и (или) повышения цен. Таким образом, менеджер проходит путь от основных целей к специфическим, вторичным, которые он поставит перед отделами и конкретными сотрудниками.
- ♦ *Во-вторых*, в формулировке цели, где это только возможно, должны присутствовать цифры (*количественно выраженные цели*). Цель «ускорить оборот капитала» лучше сформулировать как «ускорить оборот капитала на 15 %», а еще лучше — «в течение двух лет добиться увеличения скорости оборота капитала на 15 %».
- ♦ *В-третьих*, цели должны быть *реальными*, вытекать из анализа возможностей подразделения и его сильных сторон, а не из пожеланий и предположений высшего менеджмента.
- ♦ *И наконец*, цели компании должны быть *последовательными*. При прочих равных условиях одновременное увеличение и объема сбыта, и рентабельности невозможно.

Менеджеру приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Цели — ориентиры развития СБЕ; *стратегия* — план их достижения. Каждый бизнес должен смоделировать стратегию достижения поставленных целей. При всем многообразии стратегий Майкл Портер сгруппировал их в три класса: стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференцирования и концентрации.¹⁰

♦ *Стратегия лидирующих позиций по издержкам.* СБЕ стремится к минимальным приемлемым расходам на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Фирмы, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание в первую очередь разработке новой продукции, закупкам комплектующих, производству и распределению. Маркетинговые навыки необходимы им в меньшей степени. Практика компании *Texas Instruments* — образец реализации такого рода стратегии. Проблемы, которые возникают при ее исполнении, заключаются в том, что конкуренты из других стран могут установить еще более низкие цены (например, компании азиатско-тихоокеанского региона). Целесообразно ориентироваться на достижение самых низких издержек в сравнении не с компаниями-конкурентами в своей стратегической группе, а с теми, кто придерживается стратегий дифференцирования или концентрации.

♦ *Стратегия дифференцирования.* СБЕ стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для потребителя, охватывающих обширную часть рынка областях. Компания старается завоевать лидирующие позиции и по уровню сервиса, и по качеству продукции, ее оформлению, по технологиям. Впрочем, первенствовать во всех этих областях сразу вряд ли возможно. Чаще всего фирма культивирует те сильные стороны, которые дадут ей преимущество над конкурентами в одной или более областях. Так, компания, стремящаяся к лидерству по показателям качества, должна производить или закупать лучшие комплектующие, тщательно их подбирать, проверять и т. д. Данную стратегию успешно реализует компания *Canon* в производстве копировального оборудования.

♦ *Стратегия концентрации.* Внимание СБЕ фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о нуждах потребителей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференцированию. Компания *Armstrong Rubber* специализируется на производстве превосходных покрышек для сельскохозяйственного и рекреационного транспорта, продолжая поиск новых рыночных ниш.

М. Портер считает, что компании, придерживающиеся одной и той же стратегии, направленной на один и тот же целевой рынок или сегмент, составляют *стратегическую группу*. Тому ее члену, которому удастся оптимально реализовать стратегию, гарантирована высокая прибыль. Так, компания с самыми низкими издержками первенствует среди тех, кто придерживается аналогичной стратегии. Поставщики, не выработавшие четкой стратегии, так называемые «середняки», чаще всего проигрывают в конкурентной борьбе. Например, компании *International Harvester* пришлось пережить тяжелые времена, потому что она не смогла выделиться среди других фирм отрасли ни низкими ценами, ни осознанием нужд потребителей, ни лучшим обслуживанием какого-либо сегмента рынка. «Середняки» стараются преуспеть на всех стратегических направлениях, но поскольку каждое из них требует особых и часто не согласующихся друг с другом способов организации компании, они неизбежно терпят крушение.

В своей недавно опубликованной работе «Что такое стратегия?» М. Портер проводит разделительную черту между понятиями *операционной эффективности* и *стратегии*.¹¹ Многие фирмы считают, что для достижения долгосрочных преимуществ в конкурентной борьбе достаточно просто делать то же самое, что и компании-конкуренты, но делать это лучше. Однако сегодня любая организация может запросто скопировать тип деятельности операционно-эффективного предприятия, что сводит на нет его преимущества. Поэтому М. Портер определяет стратегию как «создание уникальной и поддающейся оценке позиции, включающей целый спектр различных видов деятельности». Фирма, определившая свою стратегическую позицию, «ведет деятельность, отличную от конкурентов, или ту же самую, но иным образом». М. Портер приводит в пример компании *IKEA* и *Southwest Airlines*: они придерживаются своей особой стратегии, развивая не-

сколько совместимых, обладающих высокой степенью синергизма видов деятельности; понятно, что скопировать такой комплекс практически невозможно.

Стратегическое партнерство

Нередко эффективная деятельность компании возможна только в рамках стратегического партнерства. Даже такие компании-гиганты, как *AT&T*, *IBM*, *Philips*, *Siemens*, для того чтобы выйти на лидирующие позиции, вынуждены вступать в *стратегические альянсы* с национальными и/или многонациональными корпорациями, которые дополняют их возможности или позволяют достичь более высокого уровня ресурсного обеспечения. Например, *Star Alliance* объединяет таких авиаперевозчиков как *Lufthansa*, *United Airlines*, *Air Canada*, *SAS*, *Thai Airways*, *Varig*, *Air New Zealand*, *Ansett Australia* в огромный, глобального типа союз, что позволяет пассажирам без особых хлопот попасть в любой из 700 городов мира.

Новые технологии требуют создания общих стандартов и способствуют возникновению глобальных альянсов. Например, что если два, а возможно и три, крупнейших в мире производителя смарт-карт забудут о распрях и объединят свои усилия для создания единого их стандарта? *American Express* и *Visa International* совместно с двумя компаниями, занимающимися технологиями смарт-карт, *Baskyk SA of Belgium* и *ERG Ltd. Of Australia*, основали совместное предприятие под названием *Proton World International*. Партнеры заявили, что будут приветствовать участие в этом предприятии даже таких компаний как *MasterCard*, как, впрочем, и других заинтересованных сторон, для определения инфраструктуры электронной коммерции. Учреждение *Proton*, по словам Джерри Хопкинсона, главы корпоративного предприятия, разрабатывающего новые технологии смарт-карт, есть «шаг к пониманию того факта, что путь в будущее лежит через создание глобальных альянсов».

Компании, планирующей выход на новый национальный рынок, может понадобиться помощь партнера, который обеспечит лицензирование продукции, будет координировать закупки у местных поставщиков и т. д. Подобные проблемы, с которыми сталкиваются крупные производители на национальных рынках, способствовали стремительному развитию глобальных стратегических сетей. А победит тот,

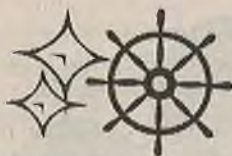
чья стратегическая сеть окажется лучше. Более подробно этот вопрос рассматривается во вставке «Стратегические альянсы на пути к глобальному росту».

Многие стратегические союзы заключаются в форме *маркетинговых альянсов*, которые подразделяются на четыре основные категории.

- ◆ *Альянс на основе продукта и/или услуг*, когда компания заключает с партнером соглашение о выпуске последним ее товара или две компании совместно выпускают на рынок взаимодополняющие или новые продукты. Например, *Apple* объединилась с компанией *Digital Vax* для совместной разработки, производства и выпуска на рынок новой продукции. Компания *Sprint* заключила союз с *RCA* и *Sony* и предлагает клиентам, пользующимся услугами международной телефонной связи, мобильные телефоны «*Sony*» или цветные телевизоры «*RCA*» в обмен на подключение их систем телефонной связи к *Sprint*. *H&R Block* и *Hyatt Legal Services* — компании, специализирующиеся на предоставлении профессиональных услуг, также объединились в маркетинговый союз.
- ◆ *Союз по продвижению*, когда компания продвигает на рынок продукцию или услуги партнера. Например, компания *Burger King* заключила соглашение с *Disney* и использует в рекламе гамбургеров известных персонажей диснеевских мультфильмов; банк может согласиться разместить в своем здании экспозицию местной художественной галереи.
- ◆ *Материально-технический союз*, когда компания предлагает партнеру услуги по материально-техническому обеспечению. Например, компания *Abbott Laboratories* предоставляет американским больницам свои складские помещения и снабжает их медицинским оборудованием компании *ЗМ*.
- ◆ *Ценовой альянс*. Координация политики цен с партнером (партнерами). В частности, гостиницы и компании по прокату автомобилей практикуют взаимное предоставление скидок.

Обязательное условие подбора партнеров — творческий подход к их поиску, так как создание прочного союза, в котором каждая сторона способствовала бы укреплению сильных сторон и преодолению слабостей участников альянса, — задача весьма непростая. Квалифицированное управление союзом позволяет увеличить объемы продаж компаний-участниц и сократить их расходы. Для поддержки стратегических альянсов корпорации создают новые структуры и находят множество вариантов (как внутри своих струк-





Стратегические альянсы на пути к глобальному росту

В новых условиях делового мира — в условиях обострения конкурентной борьбы, когда увеличиваются объемы предложения и появляются новые виды товаров, — альянс является не просто одной из возможных форм развития, а, скорее, необходимостью. Как говорит Джим Келли, один из старших управляющих компании *UPS*, заключившей целый ряд глобальных партнерских соглашений, «на смену старой истине “не способен победить — присоединяйся” приходит “присоединяйся — и ты непобедим”». Фактически все занимающиеся разработкой новых технологий программного обеспечения, телекоммуникаций, биотехнологий компании уже рождаются «глобальными». Не прошло и двух лет со дня основания компании *HDM* (электронные схемы), а она уже заключила соглашения о сотрудничестве в Японии и организовала группы развития в Канаде и России. «Все, что бы мы ни делали, связано с партнерами», — говорит Том Пармелтер, президент *Protein Polymer Technologies* (производство биоматериалов). Для *PPT* заключение партнерских соглашений имеет первостепенное значение — ведь продукция компании сама по себе не имеет шансов на рынке.

Во всех отраслях промышленности и во всех сферах услуг число стратегических альянсов постоянно возрастает. В США число фирм, имеющих партнеров в Европе, Азии и Латинской Америке, ежегодно увеличивается на 25%. С чем связан бурный рост стратегических союзов? Исследователи выделяют несколько причин формирования альянсов:

1. Заполнение пробелов в существующих рынках и технологической базе.
2. Обращение избыточной производственной мощности в прибыль.
3. Снижение рисков и расходов, связанных с выходом на новый рынок.

4. Ускорение разработки и начала производства новой продукции.
5. Экономия на масштабах производства.
6. Преодоление законодательных и торговых барьеров.
7. Увеличение диапазона операций.
8. Снижение издержек при сокращении операций.

Однако, несмотря на многочисленные выгоды, которые сулит образование союзов, многие из них распадаются. Исследование, проведенное компанией *McKinsey*, показало, что из 49 союзов около одной трети лопнули как мыльные пузыри, не оправдав ожиданий партнеров. Но болезненные уроки для того и нужны, чтобы компании освоили науку заключения прочных долгосрочных и успешных союзов. Успех союза определяется тремя моментами:

1. **Стратегическое соответствие партнеров.** Прежде чем рассматривать саму возможность заключения союза, компания должна оценить свои стержневые компетенции. Затем необходимо найти партнера, который способен предоставить фирме недостающие производственные мощности, доступ на новые рынки или помочь овладеть новыми деловыми навыками. Хороший пример стратегического соответствия — *AT&T* и *Sovintel* (российская телефонная компания). Объединив усилия, компании создали сеть *ISDN* (цифровая сеть с предоставлением комплексных услуг) для высокоскоростной передачи цифровых, звуковых и графических данных между двумя странами. Таким образом, совместные усилия двух телекоммуникационных компаний могут дать больше новых услуг и обеспечить ими большее число потребителей, чем это смогла бы сделать каждая организация по отдельности.
2. **Ориентация на долгосрочное сотрудничество.** Стратегические парт-

неры должны объединять силы не для того, чтобы сэкономить «несколько долларов», а с тем, чтобы обеспечить повышение рентабельности в будущем. *Corning*, производитель стеклянных и керамических изделий, ежегодный объем продаж которого достигает \$ 5 млрд, известен умением заключать долгосрочные союзы. Компания даже называет себя «сетью организаций», в которую входят немецкий гигант *Siemens*, корейская компания *Samsung* и крупнейший производитель стекла *Vitro* из Мексики.

3. **Гибкость.** Условие долгосрочных альянсов — гибкая структура. Один из примеров «эластичного» партнерства — союз *Merc* и шведской компании *AB Astra*. *Merc* начинала с того, что добивалась для своих партнеров права на продажу их лекарств в США. Затем она организовала новую фармацевтическую компанию с участием *AB Astra*, годового оборот которой составил \$ 500 млн.

Источники: Julie Cohen Mason, «Strategic Alliances: Partnering for Success», Management Review, May 1993, pp. 10–15; Stratford Sherman, «Are Strategic Alliances Working?», Fortune, September 21, 1992, pp. 77–78; Edwin Whemmouth, «Rivals Become Partners: Japan Seeks Links with U.S. and European Firms», Industry Week, February 1, 1993, pp. 11–12, 14; John Naisbit, The Global Paradox, New York: William Morrow, 1994, pp. 18–21; Rosabeth Moss Kanter, «The Power of Partnering», Sales & Marketing Management, June 1997, pp. 26–28; Jim Kelly, «All Together, Now», Chief Executive, November 1997, pp. 60–63; Roberta Maynard, «Striking the Right Match», Nation's Business, May 1996, p. 18.

тур, так и вовне) возможной организации и управления союзами. Например альянс *Disney* и *Hewlett-Packard* курируют исполнительные директора партнеров. А *Lotus* и *Xerox*, чей союз был связан в основном с опытно-конструкторскими

разработками, организовали партнерские группы. Более мелкие компании могут создать централизованную группу, может быть даже и неформальную, для управления и регулирования совместной деятельности.



ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ

Как только СБЕ принимает основную стратегию, наступает время детальной разработки программ поддержки. Так, если предприятие решило добиться лидерства в технологиях, оно планирует программы усиления научно-исследовательского отдела, привлечения специалистов, разработки новой продукции, развития сбытовой инфраструктуры и т. д.

Когда такого рода программы подготовлены, маркетологи должны оценить связанные с ними расходы. Возникают следующие вопросы: «Стоит ли участвовать в специализированной выставке? Окупится ли специальная программа расширения продаж? Оправдано ли привлечение дополнительных торговых представителей?» Каждое маркетинговое мероприятие должно сопровождаться специальными расчетами его предполагаемой эффективности.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Четкая стратегия и хорошо продуманные программы поддержки бесполезны, если компания не в состоянии организовать адекватное исполнение планов. В самом деле, как считает консультационная компания *McKinsey*, стратегия — один из семи элементов оптимальной организации управления компанией.¹² Необходимая база для успешной деятельности представлена на рис. 3.8. Первые три — стратегия, структура и системы — «железо», «несущие стены» организации. Оставшиеся — стиль, сотрудники, способности и навыки и совместные ценности — ее «программное обеспечение».

Первый из «мягких» элементов — *стиль* — означает, что сотрудники компании принимают и разделяют принятый в ней стиль поведения и образ мышления. Так, в компании *McDonald's* принято улыбнуться каждому клиенту, каждый сотрудник *IBM* отличается высоким профессионализмом. Второй элемент — *сотрудники* — подразумевает, что компания наняла способных работников, которые прошли хорошее обучение, и предоставила им соответствующие рабочие места. Третий — *способности и навыки* — говорит о том, что сотрудники обладают необходимым для реализации стратегии компании профессионализмом. Четвертый — *совместные ценности* — означает наличие ценностных ориентиров работников компании. При наличии всех четырех элементов компании, как правило, удается успешно реализовать принятую стратегию.



Рис. 3.8. Схема 7-С компании *McKinsey*

Источник: Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ


По мере того как компания движется к намеченным целям, она должна постоянно отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения в микро- и макросреде. Иногда бизнес-среда остается достаточно стабильной в течение длительного периода, в некоторых случаях ее развитие соответствует прогнозам. Но бывает и так, что обстановка непредсказуемо и стремительно изменяется. Менеджер может быть твердо уверен только в одном: периодически в окружающей компанию бизнес-среде происходят перемены. В этом случае компания вынуждена пересмотреть очередность действий, программы, стратегии и даже цели. Рассмотрим случай с гигантской корпорацией (производство программного обеспечения) *Electronic Data Systems*.

EDS Computer Sciences Corp. и Andersen Consulting. Длительное время объемы продаж компании *EDS* возрастали примерно на 25 % в год, однако в 1993 г. темпы роста упали до 7 %. Основная сфера деятельности компании — операции по обработке данных для таких клиентов, как *Continental Airlines* и *General Motors*. Однако в начале 1990-х гг. на смену привычным ЭВМ пришли персональные компьютеры. Потребность в служащих *EDS* — высококвалифицированных специалистах по программному обеспечению, которые составляли и устанавливали программы в огромных корпоративных вычисли-

тельных центрах, — резко снизилась. Сегодня ее клиенты нуждаются в консультантах по менеджменту, специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов. В этой сфере особенно сильны позиции компаний *Computer Sciences Corp.* и *Andersen Consulting*, а *EDS* переживает сложный переходный период, пытаясь приспособиться к изменившейся среде, снижая расходы, занимаясь поставками и наладкой серверов. Для осуществления новых разработок и создания союзов с телекоммуникационными компаниями она пользуется услугами консультантов.

Стратегия компании неизбежно вступает в противоречие с условиями рыночной среды, которые изменяются быстрее, чем элементы оптимальной организации управления. Производительность компании может оставаться по-прежнему высокой, но внешняя эффективность ее деятельности в условиях изменяющейся бизнес-среды снижается. Питер Друкер указывает, что *важнее «делать правильные вещи»* (внешняя эффективность), чем *«делать вещи правильно»* (внутренняя производительность). Наиболее преуспевающие компании владеют искусством одновременного решения обеих задач.

Если реакция организации на изменения внешней среды замедляется, ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным. Так произошло с компанией *Motorola*, которая игнорировала появление новых цифровых технологий и продолжала выпускать аналоговые аппараты. Подобное случилось и с *Lotus Development Corporation*. Когда-то программа «*Lotus 1-2-3*» лидировала на рынке программных продуктов, а теперь ее доля на рынке столь мала, что в аналитических обзорах она просто не упоминается:

 **Lotus.** Первоначально увеличение объемов продаж IBM-совместимых персональных компьютеров было в значительной степени связано с программным продуктом «*Lotus 1-2-3*» (табличный процессор для работы с данными, позволяющий представлять ряды в виде диаграмм и графиков). Но на какое-то время *Lotus* «притормозила», сосредоточившись на разработке «1-2-3» для «*Apple Macintosh*», а рынок «стандартных» персоналок захватила программа «*Excel*» корпорации *Microsoft*. *Lotus* вновь «прозвела» момент появления «*Microsoft Windows*», а затем и появление комплексов совместимых приложений. В конечном итоге, в 1995 г. компания «перешла в руки» *IBM*, но и по сей день *Microsoft* обладает явными преимуществами, имея возможность интегрировать программные приложения в операцион-

ную систему. *Lotus* не страдает иллюзиями по поводу своего будущего: очевидно, что ей уже никогда не вернуть былой славы. Сегодня компания работает в тесном сотрудничестве с *Microsoft*; предполагается, что ее новая программа «*Smart Suite*» будет полностью использовать все возможности «*Windows 98*» и «*Windows NT*» (как бы ни назывались новые их версии).

Организации, особенно крупные, обладают высокой инерцией. Их четко налаженная работа напоминает функционирование сложного часового механизма, изъять из которого какую-либо деталь, так чтобы это не отразилось на всей системе, практически невозможно. Одно из непременных условий успеха реформ — наличие в компании менеджера-лидера. *Ключ к здоровью организации* — в ее готовности к исследованиям окружающей бизнес-среды, восприятию новых задач и стилей поведения. Высокоэффективные компании непрерывно следят за состоянием бизнес-среды и посредством гибкого стратегического планирования стараются поддержать свое ответственное новому окружению.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Планирование на корпоративном уровне, в подразделениях и СБЕ компании — неотъемлемая составляющая маркетингового процесса. Но чтобы разобраться в его сущности, необходимо предварительно проанализировать, как компания определяет свой бизнес.

Задача любого бизнеса заключается в предоставлении рынку созданной в целях получения прибыли ценности. Принято выделять по меньшей мере две точки зрения на процесс предоставления ценности.¹³ Традиционный взгляд заключается в том, что компания изготавливает и продает некий продукт (рис. 3.9, а). Томас Эдисон изобрел фонограф, а потом организовал его производство и продажи. Следовательно, маркетинг начинается во второй части процесса предоставления ценности. Традиционная точка зрения предполагает, что компании априори известно, какие продукты будут пользоваться на рынке достаточным для получения прибыли спросом.

Организации, разделяющие традиционную точку зрения, имеют высокие шансы преуспеть в экономической среде, характеризующейся товарным дефицитом, когда потребитель, как пра-

Вы помните, когда впервые появился Интернет? Это незаменимое средство коммуникации деботировало в 1983 г.



вило, не предъявляет особых запросов к качеству, техническим характеристикам или дизайну продукта. Но традиционный подход к процессу бизнеса оказывается неэффективным в экономических системах, основанных на конкуренции, когда потребителю предлагается широкий выбор товаров.

«Массовый рынок» на самом деле подразделяется на множество микрорынков, на каждом из которых господствуют собственные потребности, представления, предпочтения и покупательские критерии. Поэтому умный конкурент должен создать предложение для четко идентифицированных сегментов рынка.

Последовательность создания и предоставления ценностей

В соответствии с новым подходом к процессу бизнеса, исходным пунктом планирования выступает маркетинг. Компании, разделяющие данную точку зрения, рассматривают свою деятельность как неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления (рис. 3.9, б), включающую в себя три фазы.

Первая фаза — выбор конкретного вида ценности — представляет собой «домашнюю работу»

маркетинга, предваряющую создание любого продукта. Маркетологи должны сегментировать рынок, выбрать определенный его сектор и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула *сегментирование, целеполагание, позиционирование* выражает суть стратегического маркетинга.

Как только СБЕ остановила выбор на конкретной ценности, она готовится к ее предоставлению рынку. В деталях разрабатываются четкие характеристики продукта и услуг, устанавливается цена, ориентированная на выбранный сегмент рынка, начинается производство и распределение продукта. Данный этап — первая часть *тактического маркетинга*, вторая фаза последовательности создания и предоставления ценности.

Задача третьей фазы — установление коммуникаций относительно ценности. Здесь тактический маркетинг заключается в организации продаж, продвижении товара и рекламе, а также других мероприятиях, нацеленных на доведение рынку информации о продукте. Маркетинговый процесс начинается до появления товара на свет, продолжается во время его разработки, производства и после того, как он станет доступным потребителю (см. рис. 3.9, б). Честь дальнейшей разра-

(а) Традиционный взгляд на процесс производства



(б) Последовательность создания ценностей и их предоставления

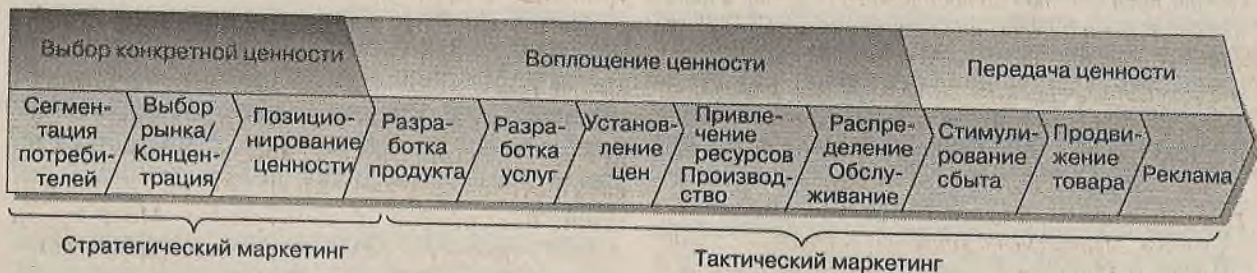


Рис. 3.9. Две точки зрения на процесс предоставления ценности

ботки данной концепции принадлежит японским маркетологам.

- ♦ *Нулевое время обратной связи с потребителем.* Производитель должен поддерживать постоянную обратную связь с потребителем, что позволяет получать информацию о возможных усовершенствованиях продукта и маркетинга.
- ♦ *Нулевое время улучшения продукта.* Компания должна оценить соображения потребителей и сотрудников по улучшению товара и максимально быстро воплотить в жизнь самые ценные и эффективные предложения.
- ♦ *Нулевое время закупок.* На основе соответствующих договоренностей с поставщиками фирма организует процесс материально-технического обеспечения производства. Управление запасами позволяет снизить издержки.
- ♦ *Нулевое время запуска.* Компания начинает выпуск любого из своих продуктов, как только на него поступает заказ.
- ♦ *Нулевые дефекты.* Фирма выпускает продукцию только высокого качества.

СТУПЕНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Соответствие всем этим требованиям требует активного участия в маркетинговом процессе каждого менеджера любого уровня — корпоративного, дивизионального, уровня СБЕ. Менеджеры по производству продукции работают в соответствии с планами, установленными на вышестоящих уровнях управления.

Маркетинговый процесс включает в себя анализ маркетинговых возможностей, разработку маркетинговых стратегий и управление маркетинговой деятельностью компании.

Ниже мы рассмотрим каждый этап в применении к реальной ситуации.

Компания Zeiss, Inc. (название изменено) оперирует в нескольких отраслях промышленности, включая химическую, производство фотоаппаратов и фото- и киноплёнки. Компания состоит из нескольких СБЕ. Руководство корпорации должно решить судьбу СБЕ Atlas, специализирующегося на выпуске 35-мм фотокамер. Рынок фотоаппаратов отличается высочайшим уровнем конкуренции. На матрице Рост/Доля рынка СБЕ позиционируется в квадранте «денежных дойных коров», но «корова» Atlas отличается весьма низкими «удоями». Менеджмент корпорации предлагает маркетологам Atlas разработать план переориентации ее деятельности, представить его руководству и в случае одобрения приступить к его реализации.

В следующих разделах рассматриваются вопросы маркетингового планирования на всех уровнях организации. Ниже, но в этой же главе, мы проанализируем составляющие специфического маркетингового плана, разработанного для достижения целей конкретного производства.

Анализ маркетинговых возможностей

Основная задача, которую придется решить менеджеру СБЕ *Atlas*, заключается в том, чтобы определить потенциальные долгосрочные перспективы развития бизнес-единицы, учитывая накопленный опыт рыночных отношений и основные направления деятельности. Конечно, СБЕ могла бы начать выпуск фотоаппаратов с улучшенными характеристиками, или рассмотреть вопрос о выпуске цифровых камер или видеокамер. Возможно, она воспользуется своими наработками в области оптики и переориентируется на производство биноклей и телескопов.

Чтобы оценить имеющиеся возможности, маркетологам *Atlas* необходима надежная маркетинговая информационная система (см. гл. 4). Исследование рынка — незаменимый маркетинговый инструмент. Компания только тогда имеет возможность удовлетворить потребности клиентов, когда ей известны их нужды, желания, привычки и т. д. В случае отсутствия средств на полноценное исследование, *Atlas* может ограничиться данными бухгалтерского учета по текущему объему продаж различных моделей фотокамер, проанализировать данные по отрасли в целом, опросить торговых представителей и партнеров-дистрибьюторов. Кроме того, маркетологи должны провести основанное на вторичных источниках формальное исследование (фокус-группы, телефонные и почтовые опросы, личные беседы). Анализ данных позволит маркетологам получить ценную информацию о влиянии различных маркетинговых воздействий на уровень сбыта продукции.

Цель маркетинговых исследований заключается в сборе данных о состоянии маркетинговой среды (см. гл. 5). *Микросреда Atlas* — это все группы и индивиды, которые оказывают влияние на способность СБЕ производить и продавать фотокамеры, а именно поставщики, посредники, покупатели и конкуренты. *Макросреда Atlas* формируют различные демографические, экономические, физические, технологические, политические, юридические, социальные и куль-

Компания Honda рекламирует свою экономичную машину-гибрид как автомобиль будущего.



турные силы, которые оказывают влияние на уровень продаж и объем прибыли компании. Важная составляющая информации о бизнес-среде — исследования потенциала рынка и прогноз уровня спроса.

Если *Atlas* рассматривает перспективы деятельности на *потребительском рынке* (см. гл. 6), она должна получить ответы на ряд вопросов. Какое количество семей собирается приобрести фотоаппараты? Кто их покупает и почему? Какие требования предъявляются к техническим характеристикам и ценам? Где обычно совершаются покупки бытовой техники? Как относятся потребители к различным торговым маркам? Продукция *Atlas* поступает и на *деловые рынки*, в крупные корпорации, профессиональные компании, розничную торговлю и правительственные учреждения (см. гл. 7). В крупных организациях работают специалисты по закупкам и закупочные комитеты, которые профессионально оценивают предлагаемое оборудование. Менеджерам *Atlas* необходимо четко представлять, какими соображениями руководствуются эти сотрудники, а ее торговые агенты должны быть обучены представлять в самом выгодном свете продукцию на потребительском и деловом рынках.

Менеджмент *Atlas* должен постоянно отслеживать действия конкурентов (см. гл. 8), прогнозировать их вероятные ходы, принимая быстро и решительно ответные меры. Анализ рыночных позиций позволяет *Atlas* выбрать определенные сегменты рынка. Современная маркетинговая практика предполагает деление рынка на основные сегменты, оценку каждого из них, а также выбор и определение тех секторов рынка, которые компания может обслуживать наилучшим образом (гл. 9).

Разработка маркетинговых стратегий

Предположим, что *Atlas* решила сфокусировать внимание на потребительском рынке и разработать стратегию *позиционирования* (см. гл. 10). Следует ли *Atlas* стать «Кадиллаком» в сегменте фотоаппаратов, предлагая суперпродукцию по соответствующим ценам, предоставляя услуги высочайшего уровня, обеспечивая мощную рекламную поддержку? Возможно, целесообразнее разработать простую более дешевую базовую модель фотоаппарата, рассчитанную на бережливых покупателей. Должна ли СБЕ стремиться к производству товаров среднего качества по средним

ценам? Как только *Atlas* решит вопрос о позиционировании продукта, она начинает опытно-конструкторские работы, проводит тестирование и начинает производство (гл. 11). На разных стадиях процесса разработки новой модели применяются различные инструменты принятия решений и контроля.

После того как продукт представлен рынку, необходимо задуматься о модификации маркетинговой стратегии применительно к различным этапам его жизненного цикла: стадиям выведения на рынок, роста, зрелости и упадка (см. гл. 10). В дальнейшем выбор стратегии зависит от рыночных позиций компании: положения лидера, претендента на лидерство, последователя (см. гл. 8). И наконец, маркетинговая стратегия должна учитывать перспективы изменения глобальных возможностей (см. гл. 12).

Планирование маркетинговых программ

Чтобы конкретизировать маркетинговую стратегию в программах, необходимо принять основные решения о системе распределения продукции, маркетинговом бюджете, маркетинге-микс и т. д.

Во-первых, *Atlas* должна определить уровень расходов, позволяющий достигнуть маркетинговых целей. Обычно объем маркетингового бюджета устанавливается как определенный процент от планового объема продаж. Если компания рассчитывает увеличить свою долю рынка, необходимо предусмотреть выделение дополнительных ресурсов на маркетинговые мероприятия.

Во-вторых, компания должна распределить общий маркетинговый бюджет по направлениям маркетинга-микс: продукт, цена, место, продвижение.

И наконец, маркетологи должны определить направления маркетингового бюджета по различным продуктам, каналам распределения, мероприятиям по продвижению и районам сбыта. Сколько тысяч долларов должна выделить *Atlas* на две или три линии по производству фотоаппаратов? Какие суммы следовало бы выделить на продажи конечным пользователям, какие — на взаимодействие с дистрибьюторами? На Восточном побережье США и на Западном? Критерий распределения маркетингового бюджета — *функции реакции продаж*, которые показывают, как повлияют на объемы продаж товаров СБЕ инвестиции в каждое возможное направление.

Основной инструмент мероприятий маркетинга-микс — *продукт* — реальное предложение компании рынку, которое включает в себя качество товара, его дизайн, характеристики, маркировку и упаковку (см. гл. 13). Как часть предложения продукта *Atlas* предоставляет потребителям различные услуги, такие, как аренда, доставка, ремонт и обучение (см. гл. 14). Широкий спектр сопутствующих услуг может превратиться в конкурентное преимущество *Atlas* при ее выходе на мировой рынок.

Существенным инструментом маркетинга-микс является *цена*, сумма денег, которую клиент платит за продукт (см. гл. 15). *Atlas* должна принять решение об оптовых и розничных ценах, скидках, надбавках и условиях кредита. Цена должна соизмеряться с предполагаемой ценностью продукта. Если цена не соответствует ценности фотокамер *Atlas*, потребители обратятся к товарам конкурентов.

Место, еще одна составляющая маркетинга-микс, включает в себя разнообразные мероприятия компании, направленные на увеличение доступности ее продукта для целевого потребительского сегмента (см. гл. 16–17). *Atlas* должна определить и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, поставляющих ее товары на определенные сегменты рынка. Маркетологи *Atlas* должны хорошо разбираться в специфике деятельности различных компаний розничной и оптовой торговли и транспортных фирм, понимать, какими соображениями они руководствуются при принятии решений.

Продвижение товара, четвертая составляющая маркетинга-микс, включает в себя все мероприятия, проводимые компанией для продвижения продукта на определенный сегмент рынка (см. гл. 18–21). *Atlas* должна нанять, обучить и мотивировать торговых представителей, разработать и реализовать программы коммуникаций и продвижения товаров, включающие в себя рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг.

Управление маркетинговыми усилиями

Заключительный этап маркетингового процесса — организация распределения маркетинговых ресурсов, а затем исполнение маркетингового плана и контроль. Компания должна создать маркетинговую организацию, способную *исполнить* маркетинговый план (см. гл. 22). В небольшой компании все маркетинговые функции (исследование рын-

ка, продажи, реклама, обслуживание клиентов и т. д.) может выполнять один человек. Крупные компании (и такие как СБЕ *Atlas*) должны иметь в штате различных специалистов по маркетингу: торговых представителей, менеджеров по сбыту, аналитиков рынка, рекламных менеджеров, менеджеров по производству и торговой марке и персонал для работы с клиентами.

Отделы маркетинга, как правило, возглавляются вице-президентом компании по маркетингу, в задачу которого входит координация работы всех специалистов. Например, вице-президент *Atlas* по маркетингу должен удостовериться, что менеджеры по рекламе, рассчитывая сроки мероприятий по продвижению, работают в тесном контакте с управляющими по сбыту. Вторая его задача — взаимодействие с другими функциональными вице-президентами. Третья задача вице-президента по маркетингу — подбор, обучение, мотивация и оценка персонала. Исполнение маркетингового плана сопровождается как приятными сюрпризами, так и горькими разочарованиями. Именно поэтому необходимы устойчивая обратная связь и контроль над ходом реализации плана. Известны три типа маркетингового контроля.

- ◆ *Ежегодный контроль за исполнением плана* призван удостовериться, что компания достигла запланированных показателей объемов сбыта, прибыли и других целей. *Во-первых*, в задачи менеджеров входит постановка четко определенных целей на каждый месяц или квартал. *Во-вторых*, они должны определять эффективность своей работы с точки зрения рынка. *В-третьих*, управляющие обязаны уметь находить причины серьезных сбоев в работе. *В-четвертых*, менеджеры должны принимать меры, направленные на исправление недостатков.
- ◆ *Контроль над рентабельностью* означает постоянное наблюдение за уровнями эффективности производства товара, обслуживания потребительских групп, торговых каналов и выполнения различных заказов. Это непростая задача. Система бухгалтерского учета компании обычно не позволяет оценить реальную эффективность различных маркетинговых мероприятий. *Анализ рентабельности маркетинга* призван оценить прибыль, которую приносят различные маркетинговые мероприятия. Цель *анализа эффективности маркетинга* — определение путей повышения действенности маркетинговых мероприятий.
- ◆ *Стратегический контроль* выполняет функцию определения соответствия маркетинговой стратегии

1900–1910 гг. часто называли «нулевой декадой». А как нам быть с предстоящим десятилетием?



компании условиям рынка. В результате стремительных изменений бизнес-среды каждая фирма периодически должна переоценивать маркетинговую эффективность при помощи метода контроля, известного под названием *маркетинговый аудит*.

На рис. 3.10 представлены общая схема маркетингового процесса и внешние силы, оказывающие влияние на формирование маркетинговой стратегии компании. Маркетинговые системы призваны обеспечивать наблюдение за изменениями в микро- и макросреде и соответствующие изменения в стратегии фирмы.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Как мы уже отметили, в каждой СБЕ на каждом уровне продукта (производство, торговая марка) должен быть разработан *маркетинговый план*. Маркетинговый план — один из наиболее суще-

ственных результатов маркетингового процесса. Но что представляет собой маркетинговый план? Что в него входит? Маркетинговые планы обычно состоят из нескольких разделов, которые представлены в табл. 3.3.

СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

- ♦ *Краткий обзор и содержание.* Маркетинговый план должен начинаться краткой сводкой, содержащей описание основных целей и рекомендации. Краткий обзор позволяет руководству компании быстро оценить основные положения плана. Содержание плана должно следовать за кратким обзором.
- ♦ *Текущая ситуация на рынке.* В этом разделе должны быть представлены текущие данные относительно объемов продаж, цен, прибылей, положения продукта на рынке, конкурентов, каналов распределения и макросреды. Сведения основываются на реальных данных, предоставляемых менеджером по производству и реализации.
- ♦ *Анализ возможностей и проблем.* После анализа текущей рыночной ситуации менеджер по производству и реализации продукта переходит к определению основных возможностей/угроз, сильных/сла-



Рис. 3.10. Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию компании

Таблица 3.3

Содержание маркетингового плана

I. Краткий обзор и содержание плана	Представляет основные тезисы предлагаемого плана
II. Ситуация на рынке	Основные данные, характеризующие состояние рынка, уровень конкуренции, состояние макросреды, продукт и каналы распределения
III. Анализ возможностей и проблем	Содержит анализ основных возможностей/угроз, сильных/слабых сторон и производственных проблем
IV. Цели	Определяет финансовые и маркетинговые задачи плана, выраженные в показателях объема сбыта, сегментирования рынка и рентабельности
V. Маркетинговая стратегия	Представляет основные направления маркетинговой программы, используемые для достижения целей плана
VI. Программа действий	Представляет специальную маркетинговую программу достижения бизнес-целей
VII. Определение планируемых прибылей и убытков	Содержит прогноз ожидаемых финансовых результатов реализации плана
VIII. Контроль	Показывает способы проверки исполнения плана

бых сторон и проблем, с которыми столкнулось производство.

- ◆ **Цели.** После того как менеджер сформулировал проблемы, он должен принять решение о целях плана. Необходимо определить финансовые и маркетинговые цели.
- ◆ **Маркетинговая стратегия.** Затем менеджер по продукции намечает общую маркетинговую стратегию, или «план действий» для достижения намеченных целей. Работая над стратегией, менеджер по продукции должен согласовать маркетинговый план в различных службах компании: отделах материально-технического обеспечения и производственном, службе сбыта и бухгалтерии. Менеджер должен быть уверен в том, что компания способна закупить определенное количество материалов и выпустить достаточное количество единиц продукции, которое будет соответствовать намеченному уровню объема продаж. Необходимо также обсудить все вопросы с менеджером по продажам и с финансовым директором — от него зависят предоставление необходимых фондов на рекламу и продвижение товара.
- ◆ **Программы действий.** Маркетинговый план должен включать в себя *общие программы*, направленные на достижение целей компании и отвечающие на вопросы: что будет сделано? Когда будет готово? Кто сделает? Сколько будет стоить?
- ◆ **Планируемые прибыли и убытки.** Планы мероприятий позволяют менеджеру сформировать *опорный бюджет*. В графе доходов показываются прогнозируемый объем продаж по подразделениям и средняя цена продукции. В графе расходов указываются издержки, материальное распределение и

маркетинговые мероприятия. Планируемая прибыль есть разность между объемом реализации и валовыми издержками. Подготовленный бюджет представляется на рассмотрение руководства, которое вносит необходимые коррективы. *Утвержденный бюджет* становится основой разработки планов и графика поставок комплектующих, выпуска продукции, найма служащих и маркетинговых мероприятий.

- ◆ **Контроль.** В последнем разделе маркетингового плана намечаются мероприятия по *контролю над выполнением плана*. Как правило, бюджет планируется на каждый месяц или квартал. Руководство компании ежемесячно подводит итоги выполнения плана. Некоторые компании включают в разделы, посвященные контролю, план действий на случай непредвиденных обстоятельств. *План на случай непредвиденных обстоятельств* намечает мероприятия руководства в случае возникновения неблагоприятных ситуаций, например, таких как ценовая война или забастовка.

ПРИМЕР: СТЕРЕОСИСТЕМЫ КОМПАНИИ SONIC

Джейн Мелоди — менеджер по производству семейства стереосистем компании *Sonic*. Каждая система состоит из модулей: тюнера и усилителя, проигрывателя компакт-дисков, магнитофона и колонок. *Sonic* предлагает несколько моделей стереосистем по ценам от \$150 до \$400. Основная цель *Sonic* — увеличение своей доли рынка модульных стереосистем и повышение прибыли. Джейн Мелоди должна подготовить маркетинговый план повышения рентабельности компании.



Маркетинговый план на 2000 г. нацелен на значительное увеличение объемов сбыта и показателей рентабельности этой товарной линии в сравнении с предыдущим годом. Планируемый объем прибыли — \$1,8 млн, объем продаж — \$18 млн (что на 9 % превзойдет соответствующий показатель предыдущего года. Средства достижения планируемых показателей — изменение политики ценообразования, принципов распределения продукции и новая рекламная кампания. Планируемый маркетинговый бюджет составляет \$2,29 млн (на 14 % превышает объем бюджета предыдущего года)... (Более подробно см. ниже.)

Рыночная ситуация

Здесь характеризуются целевые сегменты рынка (в рыночном и географическом разрезах), приводятся показатели объема и темпов роста рынка (в натуральном и стоимостном выражении) за последние несколько лет. Представляются характеристики потребительских нужд, восприятия продукта покупателями и анализируются тенденции в поведении потребителей.

Объем рынка модульных стереосистем составляет примерно \$400 млн (около 20 % рынка домашних стереосистем). Ожидается, что в течение ближайших нескольких лет уровень продаж останется стабильным. Основные покупатели — потребители со средним доходом в возрасте от 20 до 40 лет. Их основные предпочтения: качественное воспроизведение радиопрограмм и записей; приемлемая цена стереосистемы. Потребителей привлекают системы, произведенные компаниями, которым они доверяют. Покупатели считают, что стереосистема должна вписываться в домашний интерьер.

Положение продукта на рынке

Здесь необходимо отразить показатели сбыта продукта, цены, валовую и чистую прибыль для каждого основного продукта за последние несколько лет (табл. 3.4).

В строке 1 табл. 3.4 представлены данные об общем объеме продаж в отрасли, ежегодно возраставшем на 5 % вплоть до 1999 г. Впоследствии данный показатель несколько сократился. В строке 2 представлена доля рынка компании

Таблица 3.4

Показатели положения продукта на рынке в 1996–1999 гг.

Показатели	Строки	1996	1997	1998	1999
1. Объем продаж отрасли (тыс. шт.)		2000	2100	2205	2200
2. Доля рынка компании		0,03	0,03	0,04	0,03
3. Средняя цена единицы продукции (\$)		200	220	240	250
4. Переменные издержки на единицу продукции (\$)		120	125	140	150
5. Валовая прибыль на единицу продукции (\$)	(3–4)	80	95	100	100
6. Объем продаж компании (тыс. шт.)	(1×2)	60	63	88,2	66
7. Объем реализации (\$ тыс.)	(3×6)	12000	13860	21168	16500
8. Валовая прибыль (\$ тыс.)	(5×6)	4800	5985	8820	6600
9. Накладные расходы (\$ тыс.)		2000	2000	3500	3500
10. Чистая прибыль (\$ тыс.)	(8–9)	2800	3985	5320	3100
11. Расходы на рекламу и продвижение (\$ тыс.)		800	1000	1000	900
12. Расходы на сбыт и распределение (\$ тыс.)		700	1000	1100	1000
13. Расходы на маркетинговые исследования (\$ тыс.)		100	120	150	100
14. Чистая операционная прибыль (\$ тыс.)	(10–11–12–13)	1200	1865	3070	1100

Sonic, приблизительно равная 3 %, хотя в 1998 г. этот показатель достиг 4 %. В *строке 3* отражены средние цены на стереосистемы семейства *Sonic*, ежегодно возрастающие примерно на 10 %, за исключением 1999 г., когда цены поднялись на 4 %. В *строке 4* показаны постоянно увеличивающиеся переменные издержки — расходы на комплектующие, рабочую силу, электроэнергию. В *строке 5* показано, что маржа валовой прибыли, рассчитанная как разница цены единицы продукции (*строка 3*) и переменных издержек ее производства (*строка 4*), сначала возрастала, а последние два года оставалась стабильной (\$100). *Строки 6 и 7* показывают объем сбыта в натуральных и стоимостных показателях, а *строка 8* — валовую прибыль, возросшую до 1998 г. *Строка 9* показывает, что накладные расходы оставались постоянными в 1996 и 1997 гг., а в 1998 и 1999 гг. они значительно повысились, что было связано с резким увеличением производства. *Строка 10* показывает чистую прибыль, рассчитанную как разность валовой прибыли и накладных расходов. В *строках 11, 12 и 13* отражены маркетинговые расходы на рекламу и продвижение товаров, службу сбыта, распределение и маркетинговые исследования. И наконец, в *строке 14* показана чистая операционная прибыль, которая увеличивалась до 1998 г., а в 1999 г. резко сократилась. Очевидно, что стратегия *Sonic* на 2000 г. должна быть ориентирована на восстановление показателей объема сбыта и прибыли.

Уровень конкуренции

Здесь определяются основные конкуренты, дается характеристика их объемов производства, целей, сегментов рынка, качества продукции, маркетинговых стратегий и других показателей, необходимых для понимания их намерений и стратегии.

На рынке модульных стереосистем основными конкурентами *Sonic* являются компании *Aiwa*, *Panasonic*, *Sony* и *Philips*. У каждого конкурента — специфическая стратегия и ниша на рынке. Например, *Aiwa* предлагает четыре модели стереосистем во всех ценовых категориях, продает их в основном в универмагах и в магазинах низких цен (дискаунтах). Рекламная поддержка продукции весьма значительна. Компания планирует доминировать на рынке за счет роста объемов производства и практики скидок. (Подобные описания подготовлены по каждому конкуренту.)

Распределение продукции

Здесь приводятся данные и характеристика каждого канала распределения.

Модульные стереоустановки продаются в супермаркетах, магазинах радиотоваров, мебельных, музыкальных и их можно заказать по почте. 37 % продукции *Sonic* продается в специализированных магазинах, 23 % — в магазинах радиотоваров, 10 % — в мебельных магазинах, 3 % — через супермаркеты (оставшаяся часть расходуется по другим каналам). Приходится признать, что в системе распределения *Sonic* доминируют каналы, значимость которых снижается. Доля быстро растущих каналов, таких как магазины, торгующие со скидками, невелика. Оптовая скидка компании *Sonic* составляет 30 %, что соответствует скидкам конкурентов.

Макросреда

В этом разделе описываются общие тенденции бизнес-среды — демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные, которые так или иначе влияют на перспективы производства.

Сегодня примерно 70 % американских семей имеют стереосистемы. Но большую часть времени они смотрят телевизор или видеомаягнитофон, а не слушают музыку. Американцы предпочитают тратить свои свободные деньги на компьютеры, тренажеры, путешествия, а на стереосистемы остается совсем немного. Единственное исключение составляют домашние театры и громкоговорители в каждой комнате. Поскольку рынок близок к насыщению, производителям необходимо убедить клиентов, что пришла пора обновить имеющееся у них оборудование.

Анализ возможностей/угроз

Менеджер по производству и реализации продукта должен определить основные возможности бизнеса, потенциальные и реальные угрозы. Семейство *Sonic* обладает следующими основными возможностями.

- ♦ Потребители выказывают возрастающий интерес к компактным модульным стереосистемам, поэтому *Sonic* должна рассмотреть возможность разработки новых моделей.
- ♦ Две крупнейшие национальные сети супермаркетов готовы торговать продукцией *Sonic*, если компания обеспечит дополнительную рекламную поддержку.

- ◆ Основная национальная система магазинов, торгующих со скидками, готова к сотрудничеству в случае, если *Sonic* предложит специальные скидки за объем.

Семейству *Sonic* угрожают следующие основные опасности.

- ◆ Все большее число потребителей приобретают стереоустановки в универсальных магазинах и в магазинах, предоставляющих скидки, а семейство *Sonic* представлено в них слабо.
- ◆ Некоторые конкуренты начали производство компактных стереоколонок с отличным качеством звука, которые пользуются большим спросом.
- ◆ Федеральное правительство подготовило изменения в законе о защите прав потребителей, что, возможно, потребует модернизации продукции.

Анализ сильных/слабых сторон

Менеджер по продукции должен определить сильные и слабые стороны своих изделий. Сильные стороны линии *Sonic* заключаются в следующем.

- ◆ Марка «*Sonic*» хорошо известна; у нее хорошая репутация.
- ◆ Посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом.
- ◆ *Sonic* обладает отличной сервисной сетью. Потребители уверены, что в случае необходимости техника будет быстро отремонтирована.

Слабые стороны.

- ◆ Качество звука стереосистем *Sonic* не намного лучше, чем у конкурирующих фирм.
- ◆ Рекламный бюджет *Sonic* составляет 5 % от объема реализации продукции, в то время как некоторые основные конкуренты тратят на эти цели в два раза больше средств.
- ◆ Отсутствует четкое позиционирование линии *Sonic*, особенно в сравнении с продукцией компаний *Panasonic* («низкие цены») и *Sony* («инновации»). Рекламная кампания не отличается творческим подходом.
- ◆ Продукция под маркой *Sonic* стоит больше, чем товары конкурентов, но более высокая цена не подкрепляется ощутимой разницей в качестве. Политика ценообразования должна быть пересмотрена.

Анализ проблем

В этом разделе маркетингового плана менеджер продукта, используя анализ сильных/слабых сторон, должен определить насущные проблемы компании.

- ◆ Насколько целесообразно сохранение производства стереосистем? Выдержит ли линия *Sonic* конкуренцию? Или стоит отказаться от выпуска этой продукции?
- ◆ Предположим, что компания *Sonic* остается в этом бизнесе. Какие изменения необходимо внести в производство стереосистем, политику ценообразования, продвижения и распределения?
- ◆ Должна ли *Sonic* использовать новые каналы распределения (такие как магазины низких цен)? Возможно ли осуществить этот маневр, сохраняя лояльность по отношению к проверенным партнерам?
- ◆ Целесообразно ли увеличить расходы на рекламу и продвижение хотя бы до уровня конкурентов?
- ◆ Обоснованы ли дополнительные инвестиции в исследования и новые конструкторские разработки, необходимые для улучшения характеристик и дизайна товаров?

Финансовые цели

Менеджмент компании *Sonic* стремится к высокой финансовой эффективности каждой СБЕ. Менеджер по продукции ставит следующие финансовые цели.

- ◆ Норма возврата инвестиций, рассчитанная после уплаты налогов, должна увеличиваться на 15 % в год в течение последующих пяти лет.
- ◆ Чистая операционная прибыль в 2000 г. должна составить \$1,8 млн.
- ◆ Движение денежной наличности в 2000 г. должно составить \$2 млн.

Маркетинговые цели

Финансовые цели преобразуются в маркетинговые. Например, если компания ставит цель достичь показателя чистой операционной прибыли \$1,8 млн, а целевая маржа прибыли к объему реализации составляет 10 %, объем продаж компании должен составить \$ 18 млн. Если компания устанавливает среднюю цену на продукцию в \$ 260, необходимо реализовать 69 230 единиц товара. Если ожидается, что объем продаж отрасли составит 2,3 млн единиц товара, доля рынка компании должна составлять 3 %. Чтобы сохранить свою долю рынка, компания должна поставить определенные задачи по информированию потребителей, распределению продукции и т. д. Таким образом, маркетинговые цели компании состоят в следующем:

- ◆ В 2000 г. объем реализации должен составить \$18 млн (на 9 % больше, чем в 1999 г.). Объем продаж составит 69 230 единиц продукции, доля рынка компании составит 3 %.



- ♦ Показатель известности торговой марки *Sonic* должен увеличиться с 15 до 30 %.
- ♦ Количество рыночных посредников необходимо увеличить на 10 %.
- ♦ Средняя цена аудиосистемы составляет \$ 260.

Маркетинговая стратегия

Вот как мог бы выглядеть маркетинговый план компании *Sonic*:

Целевой рынок. Состоятельные домовладельцы; особое внимание покупателям.

Позиционирование. Модульные стереосистемы с прекрасным звуком и высокой гарантией надежности.

Производство. Начинаем выпуск еще одной модели по цене ниже средней и двух моделей по более высоким ценам.

Цена. Установить цену, немного превышающую цены конкурирующих марок.

Каналы распределения. Особое внимание специализированным магазинам электронной техники; обновление отношений с магазинами, торгующими со скидками.

Сбыт. Увеличить объем продаж на 10 %; внедрить национальную систему бухгалтерского учета.

Сервис. Доступное и быстрое обслуживание.

Продвижение товара. Разработать новую рекламную кампанию в соответствии с позиционированием марки; акцент на дорогих моделях; увеличить рекламный бюджет на 20 %.

Реклама. Увеличить бюджет на 15 %; разработать новые методы представления товаров; активнее участвовать в выставках.

Исследования и разработки. Увеличить расходы на 25 %; разработать новый дизайн.

Маркетинговые исследования. Увеличить расходы на 10 %; провести исследование потребительского выбора, постоянно отслеживать действия конкурентов.

Программы действий

Как компания *Sonic* будет претворять в жизнь свою маркетинговую стратегию:

- ♦ *Февраль.* *Sonic* помещает объявление в СМИ о том, что каждый покупатель, который приобретет в этом месяце стереосистему фирмы, получит в подарок компакт-диск с записями Барбары Стрейзанд. Руководитель проекта — Энн Моррис, директор отдела продвижения товаров. Планируемые расходы — \$ 5 тыс.
- ♦ *Апрель.* *Sonic* примет участие в проводящейся в Чикаго промышленной выставке «Бытовая электроника». Организатор — Роберт Джоунс, директор по продвижению товаров дилерам. Предполагаемые расходы — \$ 14 тыс.

♦ *Август.* Проведение конкурса дилеров. Победители награждаются оплаченным отпуском на Гавайи. Конкурс проводит Мари Тайлер; предполагаемые расходы — \$ 13 тыс.

♦ *Сентябрь.* Размещение в газетах рекламных объявлений о том, что покупатели, которые посетят выставки продукции *Sonic* в универмагах во второй декаде сентября, получат абонемент на скачки. Десять счастливыхчиков бесплатно получат стереосистемы *Sonic*. Координатор проекта — Энн Моррис; предполагаемые расходы — \$ 6 тыс.

МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В XXI ВЕКЕ

Современные бизнес-планы в большей степени ориентированы на клиентов и конкуренцию, хорошо обоснованы и реалистичны. В разработке планов участвуют все функциональные подразделения компании. Менеджеры по маркетингу воспринимают себя скорее как профессиональных управленцев и только потом как узких специалистов. Участие представителей высшего управленческого звена в разработке маркетинговых планов постоянно расширяется. Планирование превращается в непрерывный процесс, направленный на соответствие действий компании быстро меняющимся условиям рынка. Другими словами, в реальном мире маркетинга господствуют тенденции, которые мы рассматривали в предыдущем разделе.

Названия маркетинговых планов обычно варьируются: «Бизнес-план», «Маркетинговый план», иногда — «Операционный план». Большинство маркетинговых планов рассчитаны на один год (иногда на несколько лет). Планы различаются по своему объему — они содержат от 5 до 50 страниц. Некоторые компании подходят к разработке планов очень серьезно, другие рассматривают их как руководство к действию. По мнению менеджеров по маркетингу, наиболее распространенными недостатками маркетинговых планов являются их нереалистичность, недостаточный анализ конкуренции и ориентация на краткосрочные результаты.

ВЫВОДЫ

1. Ориентированное на рынок стратегическое планирование есть управленческий процесс достижения

и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленные на успешное ее развитие и достижение поставленных целей. Стратегическое планирование осуществляется на четырех уровнях: корпорации, подразделений, бизнес-единиц и продукта.

2. Основную ответственность за приведение в действие процесса стратегического планирования несет штаб-квартира компании. Корпоративная стратегия призвана установить границы и структуру стратегических планов подразделений и бизнес-единиц. Разработка корпоративной стратегии включает в себя осуществление четырех мероприятий: определение миссии корпорации, организация стратегических бизнес-единиц (СБЕ), распределение ресурсов между СБЕ на основании таких критериев, как рыночная привлекательность и развитость бизнеса, планирование новых и сокращение устаревших направлений деятельности.
3. Стратегическое планирование бизнеса включает в себя определение бизнес-цели, анализ возможностей и внешних угроз, анализ внутренних сильных и слабых сторон, постановку задач, формулирование стратегии, разработку программ поддержки, реализацию программ, установление обратной связи и осуществление контроля.
4. Маркетинговый процесс состоит из четырех этапов: анализа маркетинговых возможностей; разработки маркетинговых стратегий; планирования маркетинговых программ, организации исполнения и контроля маркетинговой работы.
5. В каждой СБЕ на каждом уровне продукта (производство, торговая марка) должен быть разработан маркетинговый план. Маркетинговый план — один из важнейших результатов маркетингового процесса, который содержит следующие элементы: краткий обзор и содержание; обзор текущей маркетинговой ситуации; анализ возможностей и проблем; финансовые и маркетинговые цели; обзор

маркетинговой стратегии; программы действий; определение предполагаемых прибылей и убытков и краткий обзор мер по контролю над процессом реализации плана.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Вы как член административной консалтинговой группы, направлены на предприятие, специализирующееся на производстве офисного оборудования. Компания включает в себя пять стратегических бизнес-единиц (см. табл.1). Используя метод анализа бизнес-портфеля компании, предложенный БКГ (рис. 3.2), определите относительную долю рынка каждой СБЕ компании и сформулируйте вывод о «здоровье» компании в целом. Предложите свои рекомендации относительно будущих стратегий.
2. *Campbell Soup Co.* принадлежит 80 % рынка консервированных супов (т. е. необходимость в увеличении доли рынка отсутствует), а ежегодный объем продаж составляет \$ 1,2 млрд. «Нам необходимо стимулировать желание потребителей почаще ставить на стол тарелки с нашим супом». Какой стратегии роста придерживается компания и как она может добиться достижения поставленной цели?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Компания *United Parcel Service* обслуживает клиентов в 200 странах мира (см. рис. 1). Ежегодно компания доставляет около 3 млрд посылок и документов, а ее годовой доход составляет \$22 млрд. Какой стратегии придерживается компания: лидирующих позиций по издержкам, дифференцирования, концентрации? Какую роль в успешной реализации стратегии играют организационные системы?

Таблица 1

СБЕ (\$ млн)	Объем продаж конкурентов	Количество первых трех (\$ млн)	Объем продаж рынка (%)	Темпы роста
А	0,5	8	0,7; 0,7; 0,5	15
Б	1,6	22	1,6; 1,6; 1,0	18
В	1,8	14	1,8; 1,2; 1,0	7
Г	3,2	5	3,2; 0,8; 0,7	4
Д	0,5	10	2,5; 1,8; 1,7	4

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Для поддержки анализа и планирования операций маркетологи могут использовать географические информационные системы (ГИС) — комплекс программ для представления данных о некотором районе в виде карты. Система позволяет маркетологам анализировать любые виды данных и просматривать результаты на экране компьютера. Например, маркетолог, занимающийся рынком горячего (бензин), после ознакомления с данными о населении, экономике, количестве автомашин в выбранных районах может принять решение о расширении географических границ компании. Причем информация будет представлена на карте, где обозначены основные автомагистрали и улицы.

Чтобы ознакомиться с ГИС в действии, зайдите на сайт информационной системы библиотеки штата Монтана (www.nris.mt.gov/gis/mtmaps.html) в раздел *Interactive Maps*. Там вы увидите карты штата, представляющие плотность населения, землепользование, административные районы и другие данные. Допустим, вы — маркетолог по вопросам оборудования фермерского хозяйства. Вам надо решить, стоит ли вести работу в штате Монтана. Какие данные вы выберете для просмотра и почему?



Рис. 1

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

AT&T заключила союз с рядом крупных телекоммуникационных компаний. Посетите Web-сайт AT&T (www.att.com) и ознакомьтесь с информацией о межнациональных стратегических союзах (*British Telecom* и др.). А затем воспользуйтесь своей любимой поисковой системой и найдите последние новости о *BT* и других партнерах AT&T. Из восьми оснований (причин) для заключения стратегического альянса выберите наиболее подходящие в данном случае. Каким образом альянс между AT&T и *BT* соответствует выбранной стратегии? Почему *BT* согласилась на этот союз? Как вы думаете, изменятся ли партнерские отношения между AT&T и *BT* в первые годы нового тысячелетия? Как и почему?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Маркетинговый план должен обязательно включать в себя миссию компании и цели. От этого зависит реализация специальных стратегий и программ. План также должен определять конкурентоспособность компании.

Допустим, вы ассистент Джейн Мелоди в компании *Sonic*. Вы отвечаете за формулирование бизнес-миссии, обзор целей и рекомендации по определению масштаба конкуренции. В этой главе мы рассмотрели понятие целей маркетинга. Вспомните все, что вы знаете о маркетинге. Воспользуйтесь данными по компании *Sonic*, библиотекой или Интернет-источниками и ответьте на следующие вопросы:

- ♦ В чем заключается миссия *Sonic*?
- ♦ Разумны ли предложенные цели маркетинга при существующих данных о состоянии этой отрасли? Навестите Web-сайт Бюро переписей США (www.census.gov/epcd/www/sic.html) и найдите индекс *SIC* 3651 (или соответствующий код *NAICS*) по статистике данной отрасли. Рассмотрите тенденции продаж в этой отрасли.
- ♦ Какие нефинансовые цели должна поставить перед собой *Sonic*? Как это поможет компании выполнить свою миссию?
- ♦ Как бы вы определили уровень конкуренции в отрасли?

По указанию руководителя внесите определение миссии и целей в письменной форме в маркетинговый план. Введите информацию об уровне конкуренции в обзор маркетингового плана.

Книга

источник
ДЕНЕГ 2000

РОСАГРО-NET

Нужно часто обновлять домашние страницы, чтобы они оставались свежими и увлекательными. Это требует времени и денег. Но, не делая этого, вы потеряете больше.

Это утверждение вполне справедливо для российских компаний. Проиллюстрирую его на примере российских производителей продуктов питания, так как именно их продукция в первую очередь интересует всех — от простых покупателей до оптовых и розничных продавцов (отмечу также, что маркетинг продуктов питания — это мой профессиональный интерес).

Мне посчастливилось достать справочник под названием «Internet: Русские ресурсы», выпущенный издательством «Питер» в 1998 году. В этом справочнике можно узнать адреса нескольких производителей пищевых продуктов — таких, например, как Черкизовский мясоперерабатывающий завод (www.chmpz.msk.ru), кондитерская фабрика «Красный Октябрь» (www.redoct.msc.ru), комбинат мучнисто-кондитерских изделий «Добрынинский» (www.dobrininsky-tort.wwsite.ru).

Вторым источником, из которого я смогла почерпнуть информацию об электронных адресах российских производителей продуктов питания, стала поисковая система Rambler. В этом случае пришлось повозиться, чтобы из тысяч информационных ссылок в разделе «Продукты питания» выудить нужные адреса. Завершив поиск, я посетила страничку компании «Вимм-Билль-Данн» (www.wbd.ru). А после знакомства со страничкой московского пивобезалкогольного комбината «Очаково» (ochakovo-pivo.ru) уже почти стала поклонником пива «Очаковского». Разнообразную мясную закуску предложил московский мясоперерабатывающий завод «КампоМос» (www.camptomos.ru). Кондитерско-булочный комбинат «Звездный» (www.cd.ru/zvezdn) «попотчевал» свежим хлебом и фирменными тортами.

Иными словами, несмотря на плохую связь и слабую компьютеризацию страны, многие отечественные производители продуктов питания уже готовы доводить до клиентов информацию о своих товарах с помощью самых современных технологий маркетинга. Но еще не все делают это успешно: я взяла на себя смелость дать субъективную оценку упомянутых мной домашних Интернет-страничек по нескольким критериям (см. таблицу).

Мини-рейтинг сайтов производителей продуктов питания

Компания	Дизайн	Информация о компании*	Информация о продукции**	Обновляемость***	Обратная связь****	Возможность заказа продукции	Итоговый балл
«Красный Октябрь»	5	5	4	4	3	1	22
«Очаково»	4	4	4	3	1	1	17
«Вимм-Билль-Данн»	3	4	3	1	1	1	13
«КампоМос»	2	2	2	2	3	1	12
«Черкизовский»	2	4	1	1	1	1	10
«Добрынинский»	1	1	3	1	1	1	8
«Звездный»	2	1	1	2	1	1	8

Примечание: минимальная оценка — 1 балл, максимальная — 5 баллов; итоговый балл рассчитан как сумма баллов по отдельным критериям.

*История, руководство, финансовое положение

**Технологии, каталог

***Прайс-лист, новости компании

****Гостевая книга, посещаемость

ФИЛИППОВА ИРИНА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 38 от 29.09.99

Часть II

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 4

Сбор информации и оценка рыночного спроса

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ♦ Как устроена современная маркетинговая информационная система?
- ♦ Чем отличается грамотное маркетинговое исследование?
- ♦ Как используется в маркетинг менеджменте система обеспечения маркетинговых решений?
- ♦ В чем состоят методы более точного измерения и прогнозирования спроса?

КОТЛЕР **о маркетинге:**

Маркетинг все больше напоминает битву, в которой враждующие стороны делают ставку на информацию, а не на торговую мощь.

Скорость изменений внешней среды бизнеса постоянно возрастает, и оперирующие на рынке компании более чем когда-либо нуждаются в точной информации о его состоянии (причем в режиме реального времени). Зарождение и развитие данной тенденции определяется следующими факторами:

- ♦ *Переход от ограниченного государственным границами маркетинга к глобальному.* По мере расширения рынков компаний потребность менеджеров в оперативной информации возрастает.
- ♦ *Переход от удовлетворения основных потребностей потребителей к исполнению их желаний.* По мере роста доходов потребители становятся все более разборчивыми. Чтобы предсказать их реакцию на те или иные товары и услуги, производитель обращается к маркетинговым исследованиям.
- ♦ *На смену ценовой конкуренции приходит неценовая.* Производители все шире используют такие способы привлечения потребителей, как торговые марки, индивидуализация товаров, реклама и мероприятия по стимулированию сбыта. Следовательно, им никак не обойтись без информации об эффективности маркетинговых усилий.

К счастью, на помощь оказавшимся в эпицентре информационного взрыва менеджерам приходят современные технологии. Только за последние тридцать лет мы стали свидетелями появления компьютеров, технологии микрофильмирования, кабельного телевидения, копировальных и факсимильных аппаратов, магнитофонов и видеомагнитофонов, компакт-дисков и Интернета.¹ Некоторые компании разрабатывают и внедряют маркетинговые информационные системы, позволяющие менеджерам фирмы постоянно быть в курсе многих деталей поведения и предпочтений потребителей. Например, компания *Coca-Cola* прекрасно известно, что типичный американец обычно кладет в свой высокий стакан 3,2 кубика льда, ежегодно просматривает 69 ее рекламных роликов и предпочитает, чтобы баночка колы из торгового автомата была охлаждена до температуры +1,5 °С. Менеджеры компании безусловно удовлетворены тем фактом, что более одного миллиона американцев не представляют свой ежедневный завтрак без «*Coca-Cola*». Кимберли Кларк, создатель одноразовых платков «*Kleenex*», высчитал, что средний человек прочищает нос 256 раз в году. Маркетологи компании *Hoover* подвешивают к своим пылесосам разнообразные таймеры и датчики, чтобы узнать, что домохозяйка 35 минут в неделю посвящает уборке квартиры. В год она собирает свыше трех с половиной килограммов пыли, используя 6 пылесборников. Маркетологи располагают подробной информацией и о поведении потребителей в других странах. Им доподлинно известно, что швейцарцы — страстные любители шоколада, греки — опередили остальной мир в потреблении сыров, ирландцы выпивают больше всех чая, а австрийцы выкуривают огромное количество сигарет.

Тем не менее, и сегодня многие компании поддерживают недостаточный уровень информационного обеспечения, в них отсутствуют отделы маркетинговых исследований, а там, где они есть, число их сотрудников невелико. Более того, нередко они загружены выполнением рутинной работы: текущими прогнозами, анализом продаж и изредка составлением общих обзоров ситуации на рынке. Кроме того, многие менеджеры выражают неудовлетворение качеством и объемом поступающей к ним информации. Одна из основных проблем современного менеджмента — неумение определить критически важную для компании информацию. Как следствие, слишком многие получаемые данные бесполезны, а действительно необходимые — недоступны, или приходят слишком поздно, или их достоверность вызывает сомнения.

В современном информационно-ориентированном обществе оперативный доступ менеджеров компании к сведениям о рыночной ситуации является ее очевидным конкурентным преимуществом. Изучение рынка и получение необходимой информации позволяют компании оценить свои возможности и определить целевые сегменты рынка, что ведет к увеличению прибыли. Важная составная часть такого анализа — прогноз текущего и будущего спроса.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА?

Каждая фирма должна обеспечить своих менеджеров необходимой им маркетинговой информацией. Поэтому специальные сотрудники компании выясняют, какие сведения о состоянии рынка прежде всего необходимы руководителям различных рангов, и проектируют маркетинговые информационные системы (МИС).

Маркетинговая информационная система (МИС) включает в себя инвентаризацию, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений своевременной и достоверной информации.

Для выполнения задач анализа, планирования, исполнения планов и контроля менеджеры по маркетингу нуждаются в информации о происходящих в рыночной среде изменениях. Роль МИС заключается в определении потребностей в информации для маркетингового управления, ее получении и своевременном предоставлении соответствующим менеджерам. Необходимые сведения могут быть получены из внутренней отчетности фирмы, маркетинговых наблюдений, исследований и анализа данных. В последующих разделах мы подробно опишем все компоненты МИС-фирмы.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ

Система внутренней отчетности фирмы — основа МИС. В ней отражаются сведения о заказах, продажах, ценах, запасах, дебиторской и кредиторской задолженностях и т. п. Анализ внутренней информации позволяет менеджеру по маркетингу выявить перспективные возможности и насущные проблемы компании.

ЦИКЛ ЗАКАЗ—ОПЛАТА

Сердце системы внутренней отчетности — *цикл заказ—оплата*. Торговые представители, дилеры и потребители направляют свои заказы в компанию. Отдел продаж выставляет заказчику счета-фактуры, копии которых рассылаются в другие департаменты. Отгрузка товаров сопро-

вождается накладными и платежными документами, копии которых также поступают в различные подразделения компании.

Для современных компаний жизненно важно, чтобы все эти операции выполнялись быстро и точно. Как правило, клиенты останавливают свой выбор на поставщиках, гарантирующих своевременную доставку заказов. Покупатели и торговые представители отправляют свои заявки по факсу или электронной почте. Затем заказы поступают на компьютеризированные склады, где без промедления выполняются. А тем временем отдел расчетов столь же быстро рассылает счета. Все большее число компаний для достижения наивысших показателей скорости, точности и эффективности цикла заказ—оплата используют в своей деятельности системы *электронного обмена данными (ЭОД)*, или *интранет*. Например, гигант розничной торговли, сеть магазинов *Wal-Mart*, контролирует транспортировку и текущие запасы товаров на складах с помощью компьютерной системы. Когда запасы того или иного товара в каком-либо из магазинов снижаются ниже определенного уровня, компьютерная программа автоматически посылает в электронном виде заказ поставщику, который отгружает товары для конкретного торгового предприятия.


СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ


Менеджеры по маркетингу должны своевременно получать сведения о текущих продажах. Компьютерные технологии совершили переворот в работе торговых представителей: «искусство» продаж превратилось в легко воспроизводимый бизнес-процесс. Вооруженные портативными компьютерами продавцы получили непосредственный доступ к информации о текущих и потенциальных клиентах и одновременно — возможность немедленной обратной связи с компанией. Реклама *SalesCTRL*, программного пакета по автоматизации продаж, гласит: «Ваш продавец в Сент-Луисе знает, что ответил сегодня утром покупателю из Атланты чикагский отдел по обслуживанию клиентов. Менеджеры по продажам контролируют все сделки, совершаемые на их территории, и в любой момент могут получить текущий прогноз продаж. Менеджеры по маркетингу точно знают, какие средства позволяют достичь наилучших результатов...»


Системы автоматизированного контроля продаж (АКП) проделали в своем развитии доволь-

Апокалипсис может означать как перемены к лучшему, так и полную катастрофу. — все зависит от точки зрения.

но большой путь. Самые первые версии позволяли менеджерам лишь отслеживать текущие продажи и результаты маркетинговых действий, т. е. выступали в роли своего рода электронного гроссбуха. Современные же программы основаны, по преимуществу, на использовании внутренних импульсов или Web-технологий и значительно расширили возможности менеджеров, позволяя им иметь «под рукой» большие массивы данных как о клиентах, так и рынке в целом, увеличить объемы предоставляемой потенциальным заказчикам информации. Рассмотрим опыт трех, использующих для создания быстрой и всеобъемлющей системы контроля продаж компьютерные технологии, компаний:

 **Ascom Timeplex, Inc.** Прежде чем обсуждать какие-либо вопросы с клиентом по телефону, торговые представители этой телекоммуникационной компании обязательно связываются по своим портативным компьютерам с ее всемирной электронной сетью. Корпоративная сеть позволяет получить последние данные о ценах на товары, информацию об особенностях инженерных решений и конфигурации оборудования, о всех предыдущих заказах данного клиента, а также отправить э-послание в любое подразделение компании. А когда условия сделки определены, заказ оформляется в том же компьютере, проверяется на наличие возможных ошибок и пересылается в электронной форме в штаб-квартиру компании.

 **Alliance Health Care.** Компания, которая не так давно называлась *Baxter*, специализируется на поставках не только медицинских товаров, но и компьютерных систем для отделов закупок лечебных учреждений, так что последние могут делать заказы в *Alliance* в электронной форме. Своевременное поступление заказов позволяет компании сокращать затраты на складское оборудование, улучшать систему обслуживания клиентов и приобретать, в свою очередь, продукцию у оптовых поставщиков на более выгодных условиях. Компания, в сравнении с конкурентами, добилась существенных преимуществ в получении информации, что позитивно отразилось и на ее доле рынка.

 **Montgomery Security.** В 1996 г. дочерняя компания *Nations Bank* (штаб-квартира в Сан-Франциско) попала в исключительно трудное положение. Для того чтобы сохранить свои конкурентные позиции в финансовом секторе, ей необходимо было отыскать способ, позволяющий 400 финансовым, исследовательским и торговым работникам опера-

тивно обмениваться между собой информацией по поводу состояния активов компаний, которые, по их мнению, представляли общественный интерес. Однако у каждого отдела в *Montgomery* был свой формат баз данных. Некоторые из сотрудников «хранили» данные в обычных блокнотах. Компания смогла разрешить свои проблемы с помощью прикладного программного пакета «*Sales Enterprise Software*» от *Siebel Systems*, использование которого позволило значительно поднять производительность труда. Обладая единым форматом размещения данных, все работники компании получили возможность обмениваться между собой информацией, сохраняя при этом необходимую конфиденциальность.

Маркетинговая информационная система компании должна создаваться с учетом пожеланий менеджеров по маркетингу, их реальных потребностей и экономической целесообразности. Полезным шагом в решении этой задачи может оказаться создание *внутренней комиссии по МИС*, в задачи которой входит проведение необходимых согласований с отделами (маркетинговым, производственным, продаж) и всеми заинтересованными лицами, чтобы определить их потребности в информации. При этом необходимо получить ответ на следующие вопросы:

1. В какого рода решениях вы регулярно принимаете участие?
2. Какая информация необходима вам для принятия решений?
3. Какую информацию вы регулярно получаете?
4. Прибегаете ли вы к специальным исследованиям для получения информации, и если да, то к каким?
5. Какую информацию вы не получаете, но хотели бы иметь?
6. Какие сведения необходимы вам ежедневно? Еженедельно? Ежемесячно? Ежегодно?
7. Какие периодические издания и справочные материалы вы хотели бы получать на регулярной основе?
8. В курсе каких специальных вопросов вы хотели бы быть?
9. К какого рода программам обработки данных вы хотели бы получить доступ?
10. Назовите четыре самых важных улучшения, которые могут быть сделаны в ныне действующей МИС.

Комиссия по МИС должна внимательно изучить ответы сотрудников, уделяя особое внимание насущным потребностям или жалобам и отбрасывая вычурные и нереалистичные идеи.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

В то время как система внутренней отчетности содержит данные о том, что уже произошло, предназначение системы маркетингового наблюдения — предоставление сведений о ситуации на рынке в данный момент.

Система маркетингового наблюдения — упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания текущей картины происходящих в рыночной среде перемен.


Чаще всего маркетолог отслеживает развитие рыночных процессов посредством чтения книг, газет, специализированных публикаций, общаясь с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними по отношению к фирме субъектами рынка, а также из бесед с другими менеджерами и персоналом компании. Поскольку в этих случаях его действия носят достаточно случайный характер, ценная информация поступает либо с опозданием, либо вовсе упускается из виду. Менеджеры узнают о действиях конкурентов, о новых потребностях клиентов, о проблемах дилеров слишком поздно, не успевая предпринять ответные шаги.

Для того чтобы увеличить качество маркетинговых наблюдений, хорошо управляемая компания может предпринять следующие меры.

Во-первых, обучить и заинтересовать непосредственно связанный с продажами персонал умению замечать происходящие перемены и сообщать о них маркетологам. Продавцы и торговые агенты — «глаза и уши» компании, имеющие прекрасные возможности для сбора информации, которую невозможно заполучить другими методами. Но они заняты прежде всего своими непосредственными обязанностями и не всегда способны переключиться на поиск и передачу сведений. Поэтому фирма должна сделать роль «сборщиков информации» особенно привлекательной для всего персонала, непосредственно контактирующего с покупателями. Торговые агенты и продавцы непременно должны знать, какую информацию и кому им следует сообщать. Например, агенты издательства *Prentice Hall*, продающие его книги учителям и преподавателям университетов, — весьма ценный источник сведе-

ний. Благодаря им редакторы издательства в курсе того, что происходит в каждой из областей знаний, кто из ученых занят интересными исследованиями и кто собирается написать книгу на самые актуальные темы.

Во-вторых, конкурентоспособная компания поощряет своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников передавать ей все сколько-нибудь существенные замечания. Рассмотрим следующий пример.

 **Parker Hannifin Corporation.** Одна из ведущих производителей гидравлического оборудования обратилась ко всем своим дистрибьюторам с просьбой отправлять в отдел маркетинговых исследований копии счетов на приобретение их продукции. Компания анализирует полученные данные, обобщает информацию о потребителях своей продукции и использует ее в своих целях, а также делится выводами с участниками маркетинговых каналов.

Некоторые компании поручают вести маркетинговое наблюдение сторонним специалистам. Фирмы, занятые в розничной торговле, для оценки работы сотрудников могут воспользоваться услугами «квазипокупателей».

Например, муниципалитет Далласа в целях анализа работы сотрудников штрафных автостоянок воспользовался услугами компании *Feedback Plus*, специализирующейся на подобных проверках. Компания *Neiman Marcus* с помощью той же фирмы провела контрольные покупки в своих разбросанных по всей стране 26 универмагах. «Магазины, которые получили высшие баллы по уровню обслуживания, — рассказывает один из руководителей компании *Neiman Marcus*, — не обязательно оказывались первыми по объемам продаж». После того как «подставные покупатели» выполнили свою задачу, об этом ставят в известность продавцов и знакомят их с отчетом, составленным по результатам контрольных покупок. Типичные вопросы, затрагиваемые в таком отчете: «Как долго вы ждали, чтобы к вам подошли работники магазина? Действовал ли продавец как лицо, заинтересованное в удовлетворении ваших запросов? Известно ли продавцу о наличии товаров на складе?»

В-третьих, компания может получить сведения о конкурентах, приобретая их продукцию, участвуя в различных выставках и «днях открытых дверей», изучая публикуемые отчеты, посещая собрания акционеров, беседуя с их бывшими и нынешними служащими, дилерами, дистрибью-

юторами, поставщиками и перевозчиками, анализируя рекламу, а также изучая деловую прессу и специальные издания.

В-четвертых, компания может организовать из наиболее активных и опытных клиентов *консультационную группу потребителей*. К примеру, *Hitachi Data Systems* один раз в 9 месяцев проводит трехдневные встречи с 30 членами такой группы, на которых обсуждаются вопросы обслуживания, новые технологии и стратегические запросы заказчиков. Дискуссия протекает свободно и несет обоюдные выгоды: компания получает ценную информацию о нуждах потребителей, а покупатели поддерживают связь с компанией, на таких встречах им гораздо проще высказать критические замечания.

В-пятых, компания может покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных фирм, таких как *A. C. Nielsen Company* и *Information Resources, Inc.* (см. табл. 4.1, часть Г). Исследовательские фирмы собирают данные и предлагают их клиентам гораздо дешевле, чем они обходятся при самостоятельном изучении рынка.

В-шестых, некоторые компании имеют собственные *центры маркетинговой информации*, которые занимаются сбором и распространением результатов текущих наблюдений за рыночной средой. Сотрудники таких центров отслеживают наиболее важные публикуемые в масс-медиа новости и обзоры, а затем рассылают менеджерам по маркетингу специально подготовленные информационные бюллетени. Они собирают, классифицируют и хранят интересующие фирму сведения и помогают ее менеджерам оценить новую информацию.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Менеджерам по маркетингу нередко поручают проведение маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и возможностей компании. У них могут затребовать обзор рынка, анализ потребительских предпочтений, прогноз продаж по региону или оценку эффективности рекламы. Мы определяем *маркетинговое исследование* следующим образом:

Маркетинговое исследование — это систематическая подготовка и проведение различных обследований, анализ полученных данных и представление ре-

зультатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией.

Не следует путать маркетинговое исследование и исследование рынка. *Исследование рынка* осуществляется на каком-либо конкретном его сегменте и является одним из возможных элементов маркетингового исследования.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Компания может получить результаты маркетингового исследования различными способами. Большинство крупных компаний имеют собственные исследовательские подразделения.

Procter & Gamble. В каждом специализирующемся на производстве определенного продукта подразделении компании *Procter & Gamble* имеется группа маркетинговых исследований, в задачу которой входит изучение торговых марок конкурентов. Кроме того, в компании функционируют две постоянные самостоятельные группы: одна занята исследованиями эффективности рекламной политики, другая — проведением исследований рынка. В состав каждой группы входят менеджеры по маркетинговым исследованиям, вспомогательный персонал (статистики, психологи и социологи), а также постоянные представители компании на местах, осуществляющие наблюдение за выбранной группой населения и сбор данных. Ежегодно компания обращается почти к миллиону потребителей, чтобы получить от них те или иные сведения, необходимые для более чем тысячи осуществляемых ею исследовательских проектов.

Hewlett-Packard. Маркетинговые исследования в этой компании выполняют сотрудники Центра маркетинговых исследований и информации (включает в себя три группы). Группа рыночной информации снабжает все подразделения компании данными о ситуации в различных отраслях производства, на рынках и положении конкурентов, а команда поддержки принятия решений обеспечивает исследовательско-консультационное обслуживание. Региональные отделения Центра располагаются по всему миру и занимаются поддержкой локальных инициатив *HP*.

Очевидно, что небольшие компании не могут позволить себе организовать отдел маркетинговых исследований, а услуги специализированных фирм для них слишком дороги. Им приходится добывать необходимую информацию методом



Таблица 4.1

Источники вторичных данных

<p>А. Внутренние источники</p> <p>Балансовые отчеты компаний и отчеты о прибылях и убытках, статистика продаж, рапорты торговых представителей, счета-фактуры, складские записи и доклады о предыдущих исследованиях.</p>
<p>Б. Официальные сообщения и публикации</p> <p>Статистические отчеты министерств, правительственных организаций и учреждений (в США — <i>Statistical Abstract of The United States, Country and City Data Book, Industrial Outlook, Marketing Information Guide</i>).</p> <p>Прочие официальные публикации торговых и производственных палат и ассоциаций, союзов, исследовательских центров и институтов, общественных организаций (в США — <i>Annual Survey of Manufactures; Business Statistics; Census Of Manufactures; Census Of Population; Census Of Retail Trade, Wholesale Trade, and Selected Service Industries; Census Of Transportation; Federal Reserve Bulletin; Monthly Labor Review; Survey Of Current Business; and Vital Statistics Report</i>).</p>
<p>В. Периодические издания и книги</p> <p>Книги. В России серии «Теория и практика менеджмента», «Маркетинг для профессионалов» издательства «Питер», в США — <i>Business Periodical Index, Standard and Poor's Industry, Moody's Manuals, Encyclopedia of Associations</i>.</p> <p>Маркетинговые журналы. В России — «Маркетинг и маркетинговые исследования», «Рекламные технологии», в США — «<i>Journal of Marketing Research</i>», «<i>Journal Of Consumer Research</i>».</p> <p>Специализированные торговые журналы. В России — «Новости торговли», в США — «<i>Advertising Age</i>», «<i>Chain Store</i>», «<i>Progressive Grocer</i>», «<i>Sales & Marketing Management</i>», «<i>Stores</i>».</p> <p>Полезными могут оказаться общие журналы по бизнесу. В России — «Эксперт», «Деньги», «Власть», в США — «<i>Business Week</i>», «<i>Fortune</i>», «<i>Forbes</i>», «<i>The Economist, Inc.</i>», «<i>Harvard Business Review</i>».</p>
<p>Г. Коммерческая информация в США</p> <p><i>Nielsen Company</i>. Данные о товарах и торговых марках, которые реализуются через каналы розничной торговли (<i>Retail Index Service</i>), данные со сканеров в супермаркетах (<i>Scantrack</i>), сообщения от телезрителей (<i>Media Research Service</i>), данные журнальной циркуляции (<i>Neodata service, Inc.</i>) и др.</p> <p><i>MRCIA Information Service</i>. Данные о еженедельных семейных закупках потребительских товаров (<i>National Consumer Panel</i>) и данные о домашнем потреблении продуктов питания (<i>National Menu Census</i>).</p> <p><i>Information Resources, Inc.</i> Данные со сканеров в супермаркетах (<i>InfoScan</i>) и данные о влиянии действий по продвижению товаров в супермаркетах (<i>FromotioScan</i>).</p> <p><i>SAM/Burke</i>. Данные о движении пищевых продуктов со складов в определенные области рынка (<i>SAMI reports</i>) и данные со сканеров в супермаркетах (<i>SamScan</i>).</p> <p><i>Simmons Research Bureau (MRB group)</i>. Ежегодное сообщение, охватывающее телевизионные рынки, спортивные товары и патентованные лекарства. Оборудовано демографическими данными по полу, уровню дохода, возрасту и предпочтениям торговых марок (избранные рынки и те СМИ, которые на них распространяются).</p> <p>Прочие коммерческие исследовательские центры, продающие свою информацию подписчикам. В США, к примеру, <i>Audit Bureau Of Circulation; Arbitron, Audits And Surveys; Dun & Bradstreet; National Family Opinion; Standard Rate & Data Service; и Starch</i>.</p>

творческой импровизации с использованием таких способов, как:

- **Привлечение к разработке и осуществлению исследований студентов и преподавателей университетов.** Некоторые университеты (Гарвардский или Бостонский) предусматривают в курсах по маркетингу участие преподавателей в больших и малых исследовательских проектах. Так, например, в Бостонском университете получение студентами диплома магистра делового администрирования предусматривало участие в проекте, имевшем целью разработку плана привлечения молодых специалистов к пользованию услугами компании *American Express*. Рекламная кампания, разработанная и проведенная силами студентов, стала одной из самых успешных в истории *AmEx*. Между

тем ее стоимость составила всего \$15 тыс. — сумма, вполне доступная даже для небольшой фирмы.

- ♦ **Использование Интернета.** Компании могут собрать весьма важную для себя информацию ценой очень небольших затрат, регулярно посещая, например, Web-сайты конкурентов, отслеживая чаты и используя данные, имеющиеся в свободном доступе.
- ♦ **Изучение достижений конкурентов.** Даже малой компании вполне по средствам направить своего сотрудника с деловым визитом к конкурентам. Том Кухилл, владелец двух ресторанов в Атланте, позволил своим менеджерам обедать в других заведениях при условии, что они будут приносить оттуда не только счета, но и новые идеи.²

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1–2 % объема продаж компании, зна-

чительная его доля идет на оплату услуг специализированных компаний. Компании, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, можно разделить на три категории.

- ◆ Автономно работающие фирмы, которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают обработанную информацию.
- ◆ Фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов. К услугам этих компаний прибегают для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке проекта исследования, а результаты, полученные после его выполнения, становятся собственностью клиента.
- ◆ Узкоспециализированные фирмы. Такие компании берут на себя какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими фирмами. Самый наглядный пример — агентства, специализирующиеся на проведении опросов по заданиям клиентов.

ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Эффективное маркетинговое исследование включает в себя пять последовательных этапов (рис. 4.1). Давайте разберем этот процесс на следующем примере.



Рис. 4.1. Процесс маркетингового исследования

Работники авиакомпании American Airlines постоянно изыскивают новые способы повышения уровня обслуживания клиентов. У одного из менеджеров возникла идея предложить пассажирам новую услугу — звонок по телефону во время полета. Его предложение было с восторгом встречено коллегами. Менеджер по маркетингу вызвался провести кое-какие предварительные исследования. Он связался с крупной телекоммуникационной компанией, чтобы узнать, во сколько обойдется предоставление подобного рода сервиса на борту Boeing-747. Полученный ответ гласил, что аренда оборудования будет стоить авиакомпании около \$1 тыс. в каждом полете. Таким образом, затея может окупиться, если стоимостью одного звонка составит \$25 при том, что услугой воспользуются не менее 40 пассажиров.

Первый этап. Постановка задачи и определение целей исследования

На первом этапе менеджеру по маркетингу и исследователю необходимо точно сформулировать стоящую перед ними задачу и цели предпринимаемого исследования. Старый научный принцип гласит: «Хорошо сформулированная задача наполовину решена».

Постановка задачи не должна быть ни слишком широкой, ни слишком узкой. Менеджер по маркетингу, который дает распоряжение коллеге: «Необходимо получить максимум информации о потребностях авиапассажиров», — рискует утонуть в океане цифр. С другой стороны, маркетолог, который собирается выяснить, будет ли число желающих позвонить за \$25 во время перелета Boeing-747 с Атлантического на Тихоокеанское побережье США достаточным для выхода в точку безубыточности услуги, рассматривает проблему слишком узко. Резонными выглядят уточняющие вопросы исследователя менеджеру: «Почему стоимость одного звонка должна составлять \$25? Почему авиакомпания должна стремиться к безубыточности конкретной услуги, если она привлечет дополнительных пассажиров на наши маршруты, так что, даже теряя деньги из-за недостаточного спроса на услугу, мы с лихвой возместим потери на продаже дополнительных билетов?»

Обсуждая проблему, менеджеры натолкнулись на еще один требующий ответа вопрос. Если новая услуга окажется популярной, как скоро конкурирующим авиакомпаниям удастся воспроизвести ее у себя? История конкуренции на воздушных трассах изобилует примерами того, как новые виды услуг настолько быстро перенима-

лись всеми участниками рынка, что не давали никому из них заметных преимуществ. Насколько важно быть первыми в реализации данной идеи и как долго продлится лидерство?

В конечном итоге сотрудники компании сформулировали стоящую перед ними задачу следующим образом: «Принесут ли услуги по предоставлению телефонной связи во время полета такую прибыль и дополнительные преимущества для *American Airlines*, которые оправдают понесенные компанией затраты в сравнении с другими возможными направлениями инвестиций?» Затем они составили следующий список целей исследования.

1. Каковы основные причины, побуждающие пассажиров воспользоваться телефоном в полете?
2. Какие именно пассажиры будут охотнее других обращаться к этой услуге?
3. Как соотносятся стоимость звонка и число пассажиров, воспользовавшихся услугой?
4. Сколько дополнительных клиентов привлечет новый вид сервиса?
5. Повлияет ли новшество на репутацию компании в долгосрочной перспективе?
6. Насколько важна данная услуга в сравнении с другими факторами: расписанием полетов, качеством предлагаемой в полете пищи, скоростью доставки багажа?

Не все планируемые исследования могут быть столь же конкретными в определении целей. Некоторые из них носят *ознакомительный* характер: их цель — собрать предварительные данные, проливающие свет на реальную природу проблемы и позволяющие предложить возможные пути ее решения или какие-нибудь новые идеи. Некоторые исследования имеют *описательный характер* — они должны подтвердить или опровергнуть конкретные цифры: какое число пассажиров отважится на телефонный звонок ценой в \$25? Еще один вид исследований — *эксперимент*: его цель — проверить наличие причинно-следственной связи между двумя событиями. Например, каким телефоном авиапассажиры будут пользоваться чаще: расположенным рядом с креслами или на выходе из салона?

Второй этап. Разработка плана исследования

На втором этапе маркетингового исследования разрабатывается эффективный план сбора необходимой информации. Прежде чем одобрить представленный план, менеджер по маркетингу

должен поинтересоваться его сметой. Допустим, еще до проведения каких-либо специальных исследований компания оценивает долгосрочную прибыль от внедрения услуг телефонной связи в полете в \$50 тыс. Менеджер полагает, что проведение исследования позволит составить более рациональный план организации сервиса, что приведет к росту прибыли до \$90 тыс. В таком случае смета исследования не должна превышать \$40 тыс.³

Разработка плана исследования требует определения источников данных, методов их сбора и анализа.

Источники данных. План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. *Вторичные данные* — уже существующая в определенной форме информация, полученная для каких-то других целей. *Первичные данные* собираются с конкретной целью при осуществлении определенного проекта.

Исследователи обычно начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных (в табл. 4.1 приводятся некоторые доступные в России и США источники вторичных данных). В любом случае вторичные данные (относительно легкодоступные и недорогие) дают исследованию некую отправную точку.⁴

Поистине неисчерпаемым источником информации сегодня является Интернет, или, точнее, «мировая паутина». В течение очень короткого периода времени Интернет стал ключевым инструментом в руках профессиональных торговцев и маркетологов, позволяющим оценить состояние конкуренции, провести демографическое, отраслевое или потребительское исследование (см. «Источники вторичных данных в режиме реального времени»).

В том случае, когда исследователю не удастся получить сведения из вторичных источников, или они неполны, недостаточно точны, недостоверны, или просто устарели, приходится прибегнуть к сбору первичных данных. Большинство проектов маркетинговых исследований предусматривает в той или иной форме использование источников первичной информации. Обычный способ — обращение с вопросами к индивидам или группам, чтобы получить первоначальное представление о том, как они относятся к затрагиваемым в вопро-



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Источники вторичных данных в режиме реального времени

Количество официальных и коммерческих источников информации в режиме он-лайн просто колоссально. Вот лишь некоторые из них, которые хорошо себя зарекомендовали при проведении маркетинговых исследований он-лайн, причем большинство из них предлагается либо вообще бесплатно, либо за разумную плату. Правда, следует помнить о том, что Web меняется столь стремительными темпами, что за время подготовки этой книги некоторые адреса могли измениться.

Ассоциации

- ♦ *American Marketing Association* (www.ama.org/hmpage.htm)
- ♦ *American Society of Association Executives* (www.asaenet.org)
- ♦ *CommerceNet* — отраслевая ассоциация интернет-коммерции (www.commerce.net)
- ♦ *Gale's Encyclopedia of Associations* (www.gale.com)

Бизнес-информация

- ♦ *A Business Compass (ABC)* — дает избирательное описание и ссылки на ключевые бизнес-сайты во Всемирной паутине (www.abccompass.com)
- ♦ *A Business Research's Interests* — дает ссылки на бизнес-директории, медиа-сайты, связанные с маркетингом ресурсы и многое другое (www.brint.com)
- ♦ *C/Net* — журналистский репортаж из сферы высоких технологий, компьютеров и Интернета (www.cnet.com)
- ♦ *Company Link* — бесплатная базовая директория данных, пресс-релизов, биржевых цен и данных SEC по 45000 фирм США, а также еще больше информации для подписчиков (www.companylink.com)
- ♦ *EDGAR* — финансовые отчеты общественных компаний (www.sec.gov/edgarhp.htm)

- ♦ *Hoover's* — директорий информации о компании (www.hoovers.com)
- ♦ *National Trade Data Bank* — свободный доступ к отчетам более 18000 маркетинговых исследований, анализирующих тенденции и конкуренцию в масштабе отраслей и сотен продуктов (www.stat-usa.gov)
- ♦ *Public Register's Annual Report Service* — позволяет осуществлять поиск среди более 3200 общественных компаний по названию компании или отрасли и дает возможность получить их ежегодный отчет по электронной почте (www.prars.com/index.html)
- ♦ *Quote.Com* — открывает доступ к широкому спектру телеграфной бизнес-информации, директориям компаний и биржевых данных (www.quote.com)

Официальная информация

- ♦ *Census Bureau* (www.census.gov)
- ♦ *FedWorld* — расчетная палата для более 100 федеральных агентств США (www.fedworld.gov)
- ♦ *Thomas* — индекс официальных федеральных сайтов (thomas.loc.gov)
- ♦ *Trade/Exporting/business* — официальный статистический сборник в США (www.stst-usa.gov)
- ♦ *US Business Advisor* (www.business.gov)

Международная информация

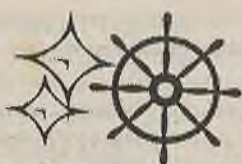
- ♦ *CIA World Factbook* — всеобъемлющий статистический и демографический директорий, охватывающий 26 страны мира (www.odic.gov/ciz/publications)
- ♦ *The Electronic Embassy* (www.embassy.org)
- ♦ *I-Trade* — бесплатная и платная информационная служба для фирм, собирающихся вести международный бизнес. (www.i-trade.com)
- ♦ *The United Nations* (www.un.org)

Источники: основано на информации, предоставленной *Robert I. Berkman*, Find It Fast How To Uncover Expert Information On Any Subject In Print Or Online, New York Harper-Collins, 1997; *Christine Galea*, «Surf City: The Best Places For Business On The Web», *Sales & Marketing Management*, January 1997, p. 69–73; *David Curle*, «Out-Of-The-Way Sources Of Market Research On The Web», *Online*, January–February 1998, p. 63–68.

сах темам. На основе полученных данных разрабатываются и отлаживаются формальные инструменты исследования. Затем приступают к созданию массива исходных данных.

Будучи правильным образом собранными и обработанными, полученные «на местности» данные превращаются в «становой хребет» последующих маркетинговых воздействий. Компании, занятые, например, выпуском кредитных карт или торговлей по каталогам, работающие с индивидуальными заказчиками, давно осознали потенциальную мощь, заключенную в маркетинговых базах данных.

Базы данных о потребителях (проспективные базы данных) — представляют собой упорядоченное множество разнообразных данных об отдельных потребителях, текущих или готовящихся проектах и предположениях. Такая база должна отвечать требованиям доступности, актуальности и пригодности для использования в маркетинговых целях (определение основной группы потребителей, ее характеристики, данные о продажах продукции и услугах, меры, направленные на укрепление отношений с потребителями).



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Внимание: «складирование» и «просеивание» данных

Получивший в последнее время немалую популярность метод «просеивания» данных позволяет пользователям оперативно извлекать необходимую им информацию из огромных массивов данных (составляющих то, что можно назвать «складскими запасами» данных). Банки, организации, занимающиеся обслуживанием кредитных карт, телефонные компании, маркетологи, составляющие различные каталоги, и многие другие компании накапливают огромные массивы информации о своих клиентах, причем дело далеко не ограничивается только их адресами. В такого рода «склады» попадают все транзакции клиентов, а также другая информация о потребителях: возраст, состав семьи, доход и прочие демографические данные. Посредством тщательного «просеивания» сведений компания может воспользоваться рядом дополнительных преимуществ, используя информацию о том:

- кто из клиентов готов откликнуться на предложение о модернизации оборудования;
- кто из потребителей мог бы рассмотреть вопрос о приобретении другой продукции поставщика;
- кто из покупателей мог бы откликнуться на специальное предложение;
- кто из клиентов представляет собой наибольший интерес в долгосрочной перспективе (кому уделять им наиболее внимание, предоставлять максимальные льготы);
- кто из клиентов готов отказаться от услуг компании (предпринять превентивные меры).

Некоторые обозреватели полагают, что базы данных об имущественном положении клиентов дают компании наиболее существенное конкурентное преимущество. Неудивительно, что где-то в Фениксе, в укромном месте под строгой охраной хранится свыше 500 млрд байт информации о клиентах компании *American Express* и о том, как они используют 35 млн выпущенных ею зеленых, золотых и платиновых карт. *Amex* использует базы данных для того, чтобы более точно формулировать адресные предложения клиентам, которые они получают вместе с ежемесячно рассылаемыми счетами.

Рассмотрим несколько примеров использования в маркетинге баз данных.

- ♦ При разработке новых планов дисконтных телефонных карт для различных типов клиентов *MCI Communications Corporation* (международная и междугородняя телефонная связь) «просеивает» около 1 млрд байт данных о телефонных звонках.
- ♦ *Marriot Vacation Club International* смогла сократить объем своей корреспонденции и повысить уровень эффективности базы данных, разработав модель, позволяющую определить, какие именно из клиентов в наибольшей степени готовы откликнуться на конкретные предложения о путешествии во время отпуска.
- ♦ Управляющая сеть британских супермаркетов компания *Tesco* рассылает различным группам клиентов (например покупателям вина или сыра) уведомления о предстоящих специализированных распродажах.
- ♦ *Land's End* может точно сказать, кому из 2 млн ее клиентов следует

отправить специальные сообщения по почте о тех или иных, соответствующих вкусам покупателей предметах одежды.

Эффективное использование этих преимуществ требует значительных усилий (сбор данных, обслуживание базы и обработка сведений), но если компании удастся реализовать планы, затраты окупаются сторицей. Проведенное в 1996 г. исследование показало, что средняя норма возврата инвестиций в создание «складов» данных в течение трех лет составляет более 400 %.

Очевидно, что «складировать» необходимо только наиболее значимые данные, а выявляемые зависимости должны быть в достаточной мере надежными, тем более что ошибки, пожалуй, неизбежны. Так, компания *British Columbia Telecom* решила пригласить 100 своих лучших клиентов на баскетбольный матч команды НБА *Vancouver Grizzlies*, для чего была сделана выборка тех из них, номера телефонов которых начинались с 900. Приглашения были уже почти готовы, когда сотрудники маркетингового отдела обнаружили, что эти номера были специально выделены для любителей секс-линий. Поэтому компании пришлось в срочном порядке задавать другой критерий отбора приглашенных.

Источники: Peter R. Peacock, «Data Mining In Marketing: Part 1», Marketing Management, Winter 1998, pp. 9–18, «Data Mining In Marketing: Part 2», Marketing Management, Spring 1998, pp. 15–25; Ginger Conlon, «What The !@#?! Is A Data Warehouse?» Sales & Marketing Management, April 1997, pp. 41–48.*

В последнее время все возрастающей популярностью пользуются такие методы, как «складирование» и «просеивание» данных, не лишённые впрочем и некоторого риска (см. «Внимание: «складирование» и «просеивание» данных»).

Методы сбора информации. Первичная информация может быть получена путем наблюдений, опросов фокусных групп, сбора статистических данных и экспериментов.

- **Наблюдение.** Данные могут быть получены при наблюдении за вовлеченными в изучаемую ситуацию лицами и анализе сопутствующих обстоятельств.

Если исследователи из *American Airlines* «потолкаются» в аэропортах, офисах авиакомпаний, туристических агентствах, они услышат отзывы пассажиров о самых разных авиаперевозчиках. Чтобы сравнить качество обслуживания, исследователи могут совершить полет на авиалайнере своей компании и побывать на рейсах конкурентов. В результате ознакомительных исследований могут возникнуть полезные гипотезы о том, чем руководствуются пассажиры при выборе авиакомпании.

- ♦ **Опрос фокус-групп.** Фокус-группа состоит из 6–10 человек, которых просят провести несколько часов в обществе опытного ведущего для обсуждения то-

вара, услуги, компании или какого-либо другого объекта маркетингового исследования. Ведущий должен быть объективным, хорошо осведомленным о предмете беседы, но главное — специалистом, разбирающимся в динамике групп и поведении потребителей. Участникам фокус-группы, как правило, выплачивается небольшое денежное вознаграждение. Обсуждение обычно проводится в комфортной обстановке, предлагается легкая закуска.

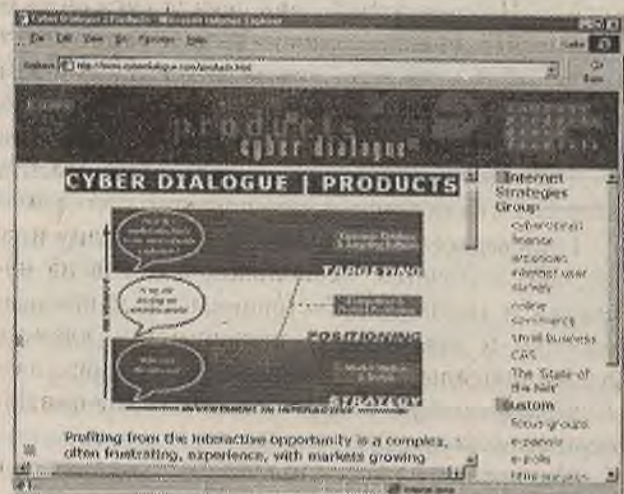
В нашем случае ведущий мог бы начать с общего вопроса, например: «Как вы относитесь к авиапутешествиям?», а затем перейти к выяснению отношения участников к разным авиакомпаниям, различным видам сервиса и конкретно — к возможности позвонить с борта самолета. При этом ведущий должен поощрять свободные и непринужденные высказывания, чтобы динамика группы, устанавливающиеся в ней взаимоотношения позволили выявить истинные чувства и мысли участников. Одновременно ведущий стремится «сфокусировать» обсуждение. Ход дискуссии записывается на аудио- или видеомagneфон и впоследствии внимательно изучается.

Опрос членов фокус-группы — полезный ознакомительный шаг перед началом широкомасштабных исследований. Фирмы, торгующие потребительскими товарами, на протяжении многих лет используют данные, полученные в фокус-группах; в достоинствах этого метода все больше убеждаются газеты, юридические конторы, больницы и предприятия сферы услуг. Но исследователь должен с большой осторожностью применять выводы, сделанные на основе анализа мнений членов фокус-группы, на рынок в целом (в силу малой репрезентативности выборки).⁵ По мере развития Интернета, многие компании проводят собеседования с фокус-группами в режиме реального времени.

Дженис Гирштен из компании он-лайн-овых развлечений WPStudio обнаружила, что респонденты фокус-групп в режиме реального времени дают гораздо более правдивые ответы, чем участники обычных исследований. С помощью базы данных Cyber Dialog (сведения о более чем 10 тыс. человек) была подобрана целевая фокус-группа. Общение с ней шло через «чат» таким образом, что Дж. Гирштен могла «подслушивать» диалоги со своего домашнего компьютера и в любой момент обратиться к ведущему по э-почте (так, что участники группы ничего не замечали). И хотя в он-лайн-овой фокус-группе не хватало голосового контакта и «языка тела», Дж. Гирш-

тен заявила, что никогда больше не станет связываться с традиционными исследованиями. «Электронные» респонденты вели себя не только значительно более откровенно. Общая стоимость процедуры исследования по сравнению с традиционной фокус-группой снизилась на 60 %, а полный отчет об исследовании оказался в компьютере Дж. Гирштен в тот же день (при традиционных методах его составление занимало четыре недели).

- ♦ **Сбор статистических данных.** Если наблюдение и опрос фокус-групп прекрасно отвечают целям ознакомительного исследования, то при описательном — наиболее уместен сбор статистических данных. Для того чтобы составить обобщенный портрет покупателя, компания проводит статистический обзор знаний, убеждений, привычек и желаний потребителей. Для *American Airlines*, к примеру, большое значение имеет информация о том, сколько примерно человек слышали о компании, летали ее рейсами, оказывают ей предпочтение перед конкурентами и т. п. Дополнительные подробности о статистической информации будут рассмотрены ниже при обсуждении методов сбора данных, планирования выборки (контактной аудитории) и способов коммуникации.
- ♦ **Данные о поведении потребителей.** Покупатели оставляют разнообразные «следы» своих предпочтений (в базах данных супермаркетов, компаний, торгующих по каталогам, и т. д.). Анализ произведенных покупок позволяет идентифицировать скрытые потребительские предпочтения и, зачастую, оказывается более надежным источником информации, чем результаты маркетинговых ис-



Домашняя страница Cyber Dialogue's Products дает некоторое представление о круге предоставляемых компанией в режиме реального времени услуг

следований. Нередко сообщения участников опросов о предпочитаемых ими торговых марках не имеют ничего общего с их реальными покупками. Так, например, данные одного из исследований покупок бакалейных товаров продемонстрировали, что потребители с высоким уровнем доходов далеко не всегда (в отличие от их заявлений) приобретают более дорогие торговые марки. Напротив, многие покупатели с низкими доходами отдадут предпочтение товарам высокого качества. В нашем случае из анализа данных о приобретении билетов компания *American Airlines* могла бы извлечь весьма полезную информацию.

- ♦ **Эксперимент.** Наиболее строгим с научной точки зрения является *экспериментальное исследование*, имеющее целью установление причинно-следственных связей. Объекты эксперимента должны быть специально отобраны и подвергнуты запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции. В той же мере, в какой исследователям удается «отсечь» или взять под контроль не относящиеся к делу внешние факторы, наблюдаемые эффекты могут быть соотнесены с воздействиями экспериментаторов на объект. Устанавливаемые таким образом связи между событиями после их критического анализа могут считаться причинно-следственными, а цели эксперимента — достигнутыми.

American Airlines устанавливает необходимую для телефонных переговоров аппаратуру на одном из самолетов, выполняющих рейсы Нью-Йорк—Лос-Анджелес, и предлагает пассажирам воспользоваться телефоном по цене \$25 за один звонок. На следующий день цена услуги снижается до \$15. И если количество пассажиров и их состав были примерно одинаковыми, а влиянием дня недели можно пренебречь, то изменение числа сделанных звонков от рейса к рейсу относят на счет изменения тарифа. Точность эксперимента возрастет, если попробовать повторить его, изменяя телефонный тариф или предлагая одну и ту же цену в течение нескольких полетов на нескольких линиях. В той степени, в какой при разработке и проведении эксперимента удалось исключить альтернативные гипотезы, организаторы маркетингового исследования оценивают свои выводы как достоверные.

Инструменты исследования. Находящиеся в распоряжении маркетологов инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на два основных типа: анкеты и автоматические устройства.

Анкета — это набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов, т. е. лиц, отобранных для участия в опросе. Данный инструмент отличается гибкостью и универсальностью, а потому является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит либо к искажению реальной картины, либо к невозможности разумной интерпретации полученных данных.

Разрабатывая анкету, специалист по маркетинговым исследованиям обращает внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Форма задаваемых вопросов влияет на содержание ответов. В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. *Закрытые вопросы* включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. *Открытые вопросы* позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и сведению в таблицы для последующего анализа. В свою очередь, открытые вопросы часто позволяют получить интересную информацию. Вопросы такого типа особенно полезны на ознакомительном этапе исследования, когда важно понять, что и как думают потребители, а не определить число покупателей, придерживающихся того или иного мнения. Табл. 4.2 включает примеры вопросов и того и другого типа.

Кроме того, разработчик анкеты должен тщательно контролировать выбор слов и последовательность вопросов. Наиболее предпочтительны простые, прямые и недвусмысленные вопросы, которые следует предварительно проверить на небольшой выборке респондентов. Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце, чтобы возможная негативная реакция индивида не повлияла на остальные ответы. Наконец, вопросы должны быть логичными и последовательными.



- ♦ **Автоматические устройства** применяются в маркетинговых исследованиях относительно редко. К ним относятся, в частности, гальванометры (приборы для измерения слабых токов), фиксирующие малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого, например, под воздействием той или иной рекламы

Таблица 4.2

Типы вопросов при анкетировании

А. Вопросы заткнутого типа		
Название	Описание	Примеры
Дихотомия	Вопрос с двумя возможными вариантами ответов	Собираясь в эту поездку, Вы лично заказали билет в <i>American Airlines</i> ? Да Нет
Многовариантные вопросы	Вопрос с тремя или более возможными вариантами ответа	С кем Вы отправляетесь в путешествие? Один С супругой (супругом) Только с детьми С деловыми партнерами/ друзьями /родственниками С организованной туристической группой
Шкала предпочтений	Ответ, в котором респондент отмечает степень своего согласия/несогласия	Предоставляемый небольшими авиакомпаниями сервис обычно превосходит уровень услуг, предлагаемых крупными перевозчиками. Согласны ли Вы с этим утверждением? 1. Совершенно не согласен 2. Не согласен 3. Одинаково 4. Согласен 5. Полностью согласен
Семантическая дифференциация	Шкала, включающая в себя два полярно противоположных варианта. Респондент отмечает на шкале точку, отражающую его/ее мнение	По Вашему мнению компания <i>American Airlines</i> является : Крупной _____ Небольшой _____ Опытной _____ Недостаточно опытной _____ Современной _____ Старомодной _____
Шкала важности	Шкала, отражающая значение определенных атрибутов	Питание во время полета для меня: 1. Исключительно важно 2. Очень важно 3. Довольно важно 4. Не имеет значения 5. Абсолютно не важно
Шкала рейтинга	Шкала, определяющая значение избранного атрибута от «очень плохо» до «очень хорошо»	Предлагаемый на борту авиалайнера компании <i>American</i> обед Вы оцениваете как: 1. Превосходный 2. Очень хороший 3. Хороший 4. Посредственный 5. Плохой

Продолжение табл. 4.2.

Б. Вопросы открытого типа		
Название	Описание	Примеры
Полностью неструктурированные	Вопрос, отвечая на который участник опроса может использовать неограниченное число вариантов ответа	Что Вы думаете по поводу компании <i>American Airlines</i> ?
Словесные ассоциации	Респонденту последовательно предъявляются одно за другим слова, и он должен назвать первое, что приходит ему в голову	Какие ассоциации возникают у Вас, когда Вы слышите: <i>Airline</i> _____ <i>American</i> _____ Путешествие _____
Завершить предложение	Участнику опроса предъявляют незаконченное предложение и просят завершить его	Когда я выбираю авиакомпанию, то для меня самым важным является _____
Незавершенный рассказ	Респонденту предъявляют незаконченный рассказ и просят его завершить	«Недавно я летел рейсом компании <i>American Airlines</i> и обратил внимание, что интерьер салона самолета выдержан в ярких тонах, что вызвало у меня множество мыслей и чувств...». Завершите, пожалуйста, рассказ
Картинка	На картинке изображены два пассажира, один из которых что-то говорит. Участнику опроса предлагают представить себя на месте другого персонажа и подписать свой ответ в пустом «пузыре»	«Ну-с, что там насчет покушать?» 
Тематический апперцепционный тест (ТАТ)	Респонденту предъявляют картинку и предлагают рассказать о том, что они перед собой видят, или что происходит на картинке	

или конкретного изображения. Такой прибор как тахистоскоп позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд, после каждой из которых участник исследования описывает все, что ему удалось увидеть и понять. А специальные устройства фиксируют его движения глаз при восприятии того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания потребителя. Электронное устройство под названием аудиометр, подключаемое к телевизору в домах участников эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.

Планирование выборки (определение контактной аудитории). После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, на которой будет проводиться исследование, т. е. тех конкретных людей,

с которыми будут взаимодействовать маркетологи. Составленный план призван ответить на три вопроса.

1. **Состав выборки: кто станет участником исследования?** Для проведения маркетингового исследования должны быть определены целевые группы населения, которые примут в нем участие. Например, в случае с авиапассажирами необходимо решить, составлять ли выборку из бизнесменов и командированных, или же из туристов и отпускников, или из тех и других одновременно? Включать ли в выборку супружеские пары вместе или порознь? Когда ответы на подобные вопросы найдены, необходимо обеспечить равенство всех членов намеченных целевых групп, т. е. не допустить преобладания в выборке каких-либо специфических подгрупп.
2. **Размер выборки: сколько людей будет охвачено исследованием?** Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Но это не зна-

чит, что выборка должна включать в себя всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при строгом соблюдении правил их формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1 % населения.

3. *Процедура выборки: как будут отобраны участники исследования?* Для получения представительной выборки должен использоваться метод случайного отбора. *Случайная выборка* позволяет рассчитывать погрешность полученных результатов. Вывод, сделанный по результатам анализа такой выборки, может звучать, например, так: «В 95 случаях из 100 среднее количество авиаперелетов, совершаемых жителями Юго-Запада США, попадает в интервал от 5 до 7 полетов ежегодно». Три подхода к составлению случайной выборки описаны в табл. 4.3, раздел А. Когда затраты времени на составление случайной выборки оказываются слишком велики, исследователи могут прибегнуть к субъективно *смещенной выборке*. В табл. 4.3, раздел Б, приведены три примера таких выборок. Некоторые маркетологи полагают полезным отказ от случайных выборок, даже если математический расчет вероятности ошибки невозможен.

Методы осуществления контактов. После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе контактов с аудиторией, которые могут осуществляться в процессе личного общения, по телефону, почтой (в т. ч. электронной).

Анкета, рассылаемая по почте, — самый подходящий способ связаться с людьми, которые либо не согласны на личную беседу, либо в силу черт личности склонны под влиянием интервью-

ера исказить ответы. Почтовая анкета требует простых и четко сформулированных вопросов, время получения ответов на которые может быть значительным, а процент респондентов обычно невелик.

Телефонное интервью — наилучший путь быстрого сбора информации, к тому же интервьюер имеет возможность пояснить непонятные респонденту вопросы. Число ответивших, как правило, выше, чем в случае опроса по почте. Основная трудность, с которой сталкиваются исследователи, заключается в необходимости не затрагивать разговор и не затрагивать личные темы.

Личное собеседование — наиболее универсальный метод исследования. Интервьюер не только имеет возможность задать респонденту больше вопросов, но и дополняет результаты беседы личными наблюдениями по поводу, например, внешнего вида или манер собеседника. В то же время этот метод требует тщательного планирования, контроля и больших затрат времени. Кроме того, на его результаты влияют взгляды и предубеждения интервьюера.

Различают две формы личного собеседования: *назначенное и уличное*. В первом случае проводится случайный выбор респондентов, с которыми договариваются об интервью либо по телефону, либо при посещении их дома или на работе. Нередко в качестве компенсации за потраченное время предлагается небольшое денежное вознаграждение или подарок. Во втором случае интервью берут у прохожих в каком-либо оживленном месте или у посетителей крупного магазина. Здесь участник опроса имеет меньше времени для

Таблица 4.3

Случайные и смещенные выборки

А. Случайные выборки	
<i>Простая случайная выборка</i>	Членом выборки может стать каждый потребитель из целевой группы
<i>Структурированная случайная выборка</i>	Целевая группа разделяется на взаимоисключающие подгруппы (например, по возрасту), для каждой из которых ведется случайный отбор
<i>Зональная случайная выборка</i>	Аналогична предыдущей, но принцип деления на подгруппы иной, по типу территориального (например, жители разных микрорайонов)
Б. Смещенные выборки	
<i>Выборка по доступности</i>	Исследователь отбирает наиболее доступных для него кандидатов из целевой группы
<i>Выборка по усмотрению</i>	Исследователь отбирает кандидатов, способных, по его мнению, дать наиболее точные сведения
<i>Квотированная выборка</i>	Исследователь отбирает из целевой группы заранее определенное число людей, относимых к той или иной категории потребителей.

ответов; кроме того, такую выборку нельзя считать случайной.

В наши дни исследователи все шире используют *он-лайн* интервью. Компания может поместить анкету на своей Web-странице и предложить посетителям ответить на вопросы (стимулируя участие некими призами) или разместить свой баннер на каком-либо часто посещаемом сайте (с аналогичным предложением). Наконец, фирма может выйти на определенный «чат» и обратиться к желающим принять участие в опросе добровольцам. Однако компания должна учитывать ограниченность он-лайн интервью: полученные данные неадекватно отражают целевую аудиторию, поскольку группа участников опроса формируется на основе проявляемого ими же интереса. Вне исследования остаются участники целевого рынка, не пользующиеся Интернетом или не захотевшие участвовать в опросе. Но полученная информация может быть весьма полезна для исследовательских работ при выдвижении гипотез, которые в дальнейшем подвергаются более строгому научному анализу.

Сегодня в качестве интервьюера может выступать не только человек. Некоторые компании используют для сбора маркетинговой информации бесплатные для клиентов телефонные номера. Так, при проведении компанией *MetroHealth Systems* из Кливленда исследования степени удовлетворенности покупателей его участники проявили довольно низкий уровень активности (показатель возврата анкет составил менее 50 %). Для того чтобы повысить эффективность исследований *MetroHealth Systems* провела, в сотрудничестве с другой компанией, *Sprint Healthcare* из Канзаса, интерактивное телефонное обследование. На стадии пилотного проекта все выписывавшиеся из госпиталя пациенты получали телефонную карту с бесплатным номером. Позвонивший по такой карте должен был ответить на ряд записанных на специальное устройство вопросов относительно их пребывания в больнице. За несколько дней в исследовании приняли участие значительно больше респондентов, чем при проведении стандартного исследования.

Как побудить потребителей к участию в таком автоматизированном обследовании? Один из наиболее популярных стимулов — заранее оплаченные телефонные карты. Обследование запрограммировано не только на проведение интерактивного опроса, но и на то, что система сама сортирует получаемые данные, причем (потенци-

ально) по любому задаваемому компанией-клиентом параметру. Затем фирма-заказчик распространяет эти телефонные карты на избранном сегменте рынка. Воспользовавшийся ею потребитель услышит записанное на пленку предложение принять участие в коротком обследовании. Подобным методом пользовались такие компании, как *NBC*, *Coca-Cola* и *Amoco*.

Третий этап. Сбор информации

Данная фаза маркетингового исследования, как правило, требует самых больших расходов и является источником максимального числа ошибок. В случае сбора статистических данных возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не выполняют договоренности о встрече в условленном месте, с ними придется связываться повторно или заменять, другие отказываются от сотрудничества, третьи дают предвзятые или заведомо ложные ответы. И наконец, сотрудники, проводящие опрос, тоже могут вести себя предвзято или нечестно.

Мы отмечали, что сегодня, благодаря современным вычислительным и телекоммуникационным технологиям, методы сбора данных быстро развиваются. Некоторые исследовательские фирмы проводят телефонные опросы из какого-либо одного центра. В данном случае выборка, как правило, носит случайный характер. Профессиональные интервьюеры просят поднявшего трубку человека ответить на несколько вопросов, которые зачитываются с экрана монитора компьютера. В компьютер же заносятся и ответы респондентов. Такой метод исключает необходимость в оформлении и кодировке данных, сокращается число ошибок, уменьшается время проведения исследования. Другие исследовательские фирмы устанавливают интерактивные терминалы в торговых центрах. Любой желающий ответить на вопросы может сесть за терминал, считать вопросы с экрана монитора и набрать свои ответы на клавиатуре. Большинству респондентов нравится такая форма «разговора с роботом».

Некоторые из недавних технических разработок вооружили маркетологов новыми методами проверки воздействия рекламы и других инструментов стимулирования сбыта. Компания *Information Resources* заключила соглашения с несколькими супермаркетами, оборудованными электронными кассами и сканерами для считывания штрих-кодов. Одновременно фирма догово-

рилась с некоторыми из постоянных покупателей магазинов, чтобы они оплачивали покупки специальной пластиковой карточкой «Горячая линия покупателя», которая содержит информацию о составе, доходах и образе жизни их семей. Кроме того, те же самые покупатели подключили к своим телевизорам специальные электронные устройства, фиксирующие время просмотра различных телеканалов, что позволяет проводящей исследование компании, осуществляющий мониторинг телевизионной рекламы, связать ее с изменениями в составе товаров, приобретаемых участниками исследования. Все участвовавшие в исследовании потребители регулярно смотрели программы кабельного телевидения, а *Information Resources* отслеживала эффективность рекламных роликов. На основе собранной таким образом информации компания может определить, какая именно реклама оказывает наибольшее воздействие на различные категории потребителей.

Четвертый этап. Анализ информации

Предпоследний этап маркетингового исследования заключается в анализе собранных в его ходе данных и получении тех или иных результатов. Исследователи обобщают данные в таблицах и проводят их частотный анализ. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. В попытке извлечь дополнительную

информацию можно воспользоваться и более хитроумными методами статистического анализа и моделями. (Некоторые из таких аналитических методов и моделей описаны ниже.)

Пятый этап. Представление результатов

Основной целью деятельности Института миллениума является создание компьютерных программ, позволяющих прогнозировать будущее состояние экономики во всех странах.

В завершение маркетингового исследования его результаты должны быть представлены заинтересованным лицам. Избегайте ситуаций, когда аналитики вываливают на головы ничего не подозревающих менеджеров десятки метров распечаток с миллионами цифр и рассказывают о замысловатых статистических методиках. Руководству необходимы наиболее существенные результаты, которые будут положены в основу принимаемых маркетинговых решений.

В ходе маркетингового исследования, проведенного *American Airlines*, были получены следующие результаты.

1. Основные причины для пользования телефоном в полете — срочные проблемы в бизнесе и другие крайние обстоятельства, а также изменения в графике полетов. Большая часть звонков будет носить деловой характер и относиться на счета компаний, в которых работают пассажиры.

Таблица 4.4

Отличительные черты хорошего маркетингового исследования

1. **Научный метод.** Эффективное маркетинговое исследование основывается на использовании научных методов: тщательное наблюдение, формулирование гипотез, прогноз и проверка.
2. **Творческий характер исследования.** В лучших своих проявлениях исследование может подсказать принципиально новые способы решения проблемы. К примеру, компания, производящая одежду для подростков и молодежи, раздала нескольким молодым людям видеокамеры и затем использовала снятый материал в опросах, которые проводились в кафе и других популярных у молодых людей местах.
3. **Множественность применяемых методов.** В хорошем маркетинговом исследовании используются два-три различных метода, что способствует повышению степени надежности получаемых результатов.
4. **Взаимозависимость моделей и получаемых данных.** Хорошие маркетологи признают, что получаемые данные интерпретируются на базе лежащих в их основе гипотез, которые и направляют поиск информации.
5. **Ценность и цена информации.** Хороший маркетолог проявляет заботу о соотношении цена/качество получаемой информации. Цену информации, как правило, легко определить, а вот с ее качеством и ценностью дело обстоит несколько сложнее. Их количественная оценка зависит от надежности и достоверности добытых фактов, готовности менеджеров принять их и действовать на их основе.
6. **Здоровый скептицизм.** Хороший исследователь, опасаясь попасть под влияние так называемых «маркетинговых мифов», проявляет здоровый скептицизм по отношению к тем бойким предположениям, которые менеджеры высказывают относительно реального устройства и функционирования рынка.
7. **Этический маркетинг.** Хорошее маркетинговое исследование полезно как заказавшей его компании, так и ее клиентам. Неправильное же использование полученных данных может нанести ущерб как поставщику, так и его потребителям. Все более часто потребители выражают негодование по поводу, как они считают, неоправданных вторжений в их частную жизнь, или же проявляемой торговлей навязчивостью.



Маркетинговые исследования и традиционная мудрость рынка

По мнению Кевина Клэнси и Роберта Шульмана, слишком многие компании строят свои планы на основе «маркетинговых мифов». Словарь Вебстера определяет миф как «слабо обоснованную веру, некритически воспринятую и поддерживаемую прежде всего заинтересованной группой». По мнению авторов книги «Маркетинговая революция: радикальный манифест доминирования на рынке» менеджеры по маркетингу должны проявлять особую осторожность в отношении следующих мифов:

1. *Перспективы торговой марки связаны прежде всего с наиболее платежеспособными в данной товарной категории покупателями.* Большинство компаний действительно «гоняются» за солидными

клиентами, но стоит ли следовать их примеру? Многие из таких покупателей демонстрируют сильную приверженность к определенным конкурирующим маркам и далеко не всегда склонны переключаться с одной марки на другую, даже если им предлагают лучший выбор.

2. *Чем выше привлекательность нового продукта, тем больше вероятность его успеха.* Подобные воззрения побуждают компанию идти на поводу у клиента, что в итоге приводит к снижению рентабельности.
3. *Эффективность рекламы определяется тем, насколько она запоминается и вызывает желание следовать ей.* В действительности самая эффективная реклама (если в качестве критерия мы выбираем число откликов и изменение уровня продаж) далеко не всегда является наилучшей. Гораздо лучший индикатор — отношение к рекламе покупателей, а именно, — воспринимает ли покупатель полученную информацию как

полезную и насколько ему понравилось обращение поставщика.

4. *Большая часть исследовательского бюджета должна направляться на фокус-группы и качественные исследования.* Фокус-группы и качественные исследования, конечно же, весьма полезны, но приоритет должны иметь количественные исследования и обзоры.

Мы уверены, что некоторые маркетингологи приведут контрпримеры, когда подобные «мифы» давали вполне позитивные результаты. И тем не менее, авторы «Маркетинговой революции» заслуживают уважения за то, что заставляют маркетингологов вновь и вновь осмысливать свои базовые допущения и предположения.

Источник: Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman, The Marketing Revolution: A Radical manifesto for Dominating the Marketplace, New York: HarperBusiness, 1991.

2. Примерно 5 пассажиров из 200 готовы в случае необходимости заплатить за телефонный звонок \$25, а за \$15 согласны позвонить уже 12 человек. Таким образом, тариф в \$15 принесет больший доход ($12 \times \$15 = \180), чем цена в \$25 ($5 \times \$25 = \125). Но и эта сумма гораздо ниже, чем стоимость аренды телефонной линии (\$1 тыс.).
3. Предложение этого вида услуг может привлечь двух дополнительных пассажиров на каждый рейс. Чистая прибыль, полученная при их перевозке, составит в среднем \$620, что все еще не покрывает издержек.
4. Выход на рынок с новой услугой усилит образ *American Airlines* как передовой и преуспевающей компании. В то же время работа над созданием имиджа обойдется примерно в \$200 на каждый рейс.

Возможно, полученные результаты не удовлетворят менеджеров, которые могут принять решение глубже исследовать вопрос. Но исследователи пришли к выводу, что расчетные расходы на аренду канала телефонной связи на борту самолета превышают объем долгосрочной прибыли, а значит, в данный момент введение данной услуги нецелесообразно. Таким образом, хорошо спланированное маркетинговое исследование помогло менеджеру авиакомпании принять правильное решение (см. табл. 4.4 и «Маркетинг нового тысячелетия»).

ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

Популярность маркетинговых исследований расширяется, но многие компании в силу ряда причин так и не научились правильно их использовать:

- ◆ *Ограниченность концепции маркетингового исследования.* Многие менеджеры до сих пор рассматривают маркетинговое исследование как способ отыскания фактов. Они ждут от исследователя, что тот составит им опросник, подберет выборку, проведет интервью и сообщит о полученных результатах. При этом они зачастую и не пытаются дать строгое определение стоящей перед фирмой проблемы или же тех управленческих альтернатив, с которыми столкнулся менеджмент. А когда такое ориентированное на идентификацию фактов исследование оказывается бесполезным, это лишь укрепляет их в мысли о никчемности всех маркетинговых исследований вообще.
- ◆ *Неправильное отношение к квалификации и задачам исследователей.* По мнению некоторых менеджеров маркетинговые исследования есть нечто вроде религии, а значит должны соответствующим образом оплачиваться. Они нанимают недостаточно квалифицированных исследователей, а слабая подготовка и недостаток творческих способностей последних определяют разочаровывающие резуль-

таты исследований. Таким образом, мало удовлетворенные ими менеджеры получают подтверждение собственных предрассудков против маркетинговых исследований вообще. Они продолжают держать исследователей на «голодном пайке», что в итоге лишь усугубляет проблемы.

- ◆ *Чрезмерно длительные или недостаточно тщательно проведенные исследования.* Менеджеры стремятся получить «два удовольствия сразу» — и быстрые, и точные и надежные результаты исследований. Но условия проведения хорошего исследования — время и деньги. Кроме того, заказчики любят ссылаться на известные примеры, когда прогнозы исследователей терпели фиаско (выпуск компанией *Coca-Cola* «*New Coke*»).
- ◆ *Личностные различия или отличия в презентационных стилях.* Нередко плодотворному сотрудничеству линейных менеджеров и маркетинговых исследователей препятствуют различия в стилях работы. Как правило, менеджер стремится к конкретности, простоте и определенности. Немудрено, что он воспринимает отчеты об исследованиях как абстрактные, переусложненные и недостаточно определенные. В то же время многие компании все чаще включают исследователей в состав менеджерских команд, ответственных за развитие того или иного продукта, причем влияние последних на разработку маркетинговой стратегии постоянно возрастает.

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

Для того чтобы помочь менеджерам по маркетингу находить оптимальные решения встающих перед ними задач все большее число организаций внедряют различные системы обеспечения маркетинговых решений. Джон Литтл дает такой системе следующее определение.

*Система обеспечения маркетинговых решений (COMP) — это поддерживаемый соответствующим программным обеспечением взаимосвязанный набор систем данных, инструментов и методик, с помощью которого организация собирает и интерпретирует выступающую основанием маркетинговых действий внутреннюю и внешнюю деловую информацию.*⁶

В табл. 4.5 перечислены и кратко охарактеризованы используемые в современных COMP основные статистические методы, модели и теории.

А с обзором наиболее широко применяемых в маркетинге прикладных программ вы можете познакомиться в недавно опубликованной книге Г. Лилиена и Э. Рангасвами «Маркетинговая инженерия: маркетинговый анализ и планирование с помощью компьютера».⁷

В статье «*Marketing News*» от 13 апреля 1998 г. перечисляются свыше 100 имеющихся на рынке и предназначенных для использования в маркетинговых исследованиях, сегментирования рынка, установления цен и определения рекламного бюджета, анализа СМИ и планирования деятельности торговых агентов, маркетинговых и торговых программных продуктов. Менеджеры по маркетингу американских компаний используют различные модели принятия решений, и в частности:

- ◆ **BRANDAID** — гибкая модель маркетинга-микс, ориентированная на потребительские товары в упаковке. Ее элементами являются производитель, конкуренты, розничные торговцы, потребители и общая среда. BRANDAID включает в себя субмодели рекламы, ценообразования и конкуренции. В программу могут быть внесены изменения, отражающие оценку пользователем ситуации и используемые им методы исследований и контроля.
- ◆ **CALLPLAN** — модель, позволяющая определить число необходимых вызовов на каждого торгового агента за определенный период времени для каждого потенциального и актуального клиента. Модель учитывает время сотрудника в пути и время, необходимое на осуществление продаж. CALLPLAN была протестирована в компании *United Airlines*, и объем продаж использовавшей ее экспериментальной группы в сравнении с контрольной увеличился на 8 %.
- ◆ **DETAILER** — модель, помогающая торговым агентам определить свои предложения и наиболее предпочтительных клиентов. Она разрабатывалась на материале фармацевтической отрасли (посещавшие врачей торговые агенты предлагали покупателям не более трех продуктов). В тестируемой модели компании две группы торговых представителей добились существенного повышения уровня рентабельности.
- ◆ **GEOLINE** — модель, позволяющая идентифицировать перспективные торговые и сервисные территории, удовлетворяющие трем принципиальным условиям — равная торговая нагрузка, единство территории и компактность. Имеются сообщения о нескольких успешных случаях применения.
- ◆ **MEDIAC** — модель, ориентированная на планирование рекламной работы средствами массовой информации, включая сегментирование рынка, оценку

Таблица 4.5

Используемые в системах обеспечения маркетинговых решений математические методы**Статистические методы**

1. **Множественная регрессия.** Статистический метод, основанный на поиске «самого подходящего», описывающего зависимость какой-либо величины от набора независимых переменных, уравнения. *Пример.* Оценка зависимости объема продаж некоторого товара от уровня расходов на рекламу, количества продавцов и цены.
2. **Дискриминантный (классифицирующий) анализ.** Метод статистического анализа для определения признаков различия двух или более категорий объектов. *Пример.* Компания, владеющая сетью магазинов розничной торговли, может определить признаки, отличающие удачно расположенные торговые предприятия.
3. **Факторный анализ.** Метод статистического анализа, позволяющий выделить лежащую в основе большого набора взаимосвязанных величин систему независимых переменных. *Пример.* Телевизионная компания может свести все множество телепрограмм к небольшому числу основных типов.
4. **Кластерный анализ.** Метод статистического анализа, позволяющий разделить группу объектов на взаимно непересекающиеся относительно однородных объектов подмножества. *Пример.* При проведении маркетингового исследования может возникнуть необходимость разделить города, в которых оно проводилось, на четыре группы сходных между собой населенных пунктов.
5. **Объединенный анализ.** Метод статистического анализа, позволяющий по набору оценок, выставленных предложениям фирмы респондентами, определить отношение покупателей к их атрибутам. *Пример.* Авиакомпания может определить суммарную выгоду для каждой из комбинаций предоставляемых пассажирам различных услуг.
6. **Анализ многомерных совокупностей.** Набор методов для наглядного представления относительного положения конкурирующих товаров или марок. Объекты представляются точками в многомерном пространстве признаков, в котором расстояние между точками определяется степенью различия изображаемых ими объектов. *Пример.* Производитель компьютеров может проанализировать место, занимаемое его маркой на рынке, по отношению к маркам-конкурентам.

Модели

1. **Модель Маркова** показывает вероятность перехода из существующего состояния в то или иное состояние в будущем. *Пример.* Производитель марочных товаров использует эту модель для описания различных стадий жизненного цикла товаров или расчета предельной доли своего товара на рынке.
2. **Модели очереди («теория массового обслуживания»)** позволяют рассчитать среднее время ожидания и длину очереди исходя из числа клиентов, времени обслуживания и количества параллельных каналов обслуживания. *Пример.* Супермаркет может воспользоваться этой моделью для прогнозирования длины очередей в разное время суток, учитывая число прилавок и касс, а также время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя.
3. **Модели предварительного тестирования нового товара** включают в себя оценку взаимосвязей между осведомленностью покупателей о товаре, знакомством с ним и повторными покупками. Эти оценки основываются на действиях и предпочтениях потребителей, продемонстрированных во время пробных продаж. Среди наиболее известных моделей этого типа — *ASSESSOR, COMP, DEMON, NEWS* и *SPRINTER*.
4. **Модели типа «ответная реакция на продажу»** предназначены для оценки влияния одной или нескольких маркетинговых переменных: количества продавцов, расходов на рекламу, стимулирования продаж — на окончательный уровень сбыта.
5. **Модели разумного выбора («учти и проверь»)** позволяют рассчитать вероятность выбора между несколькими вариантами (например, какой-либо марки среди аналогичных товаров) как функцию от свойств всех возможных вариантов. Они широко применяются для оценки воздействия различных маркетинговых инструментов (например, цены, местоположения на прилавке, рекламы конкретных свойств товара) на выбор марки потребителем.

Методы оптимизации

1. **Дифференциальное исчисление.** Позволяет находить максимальные и минимальные значения для математически заданных непрерывных функций (и некоторых других).
2. **Математическое программирование.** С его помощью определяются значения параметров, при которых достигают оптимума те или иные, ограниченные некоторыми условиями, функции.
3. **Статистическая теория принятия решений.** Правила принятия экономических решений, позволяющие получить максимальные результаты.
4. **Теория игр.** В ней определяется порядок действий, минимизирующий возможные потери в условиях неопределенности поведения одного или нескольких участников.
5. **Эвристика.** Набор эмпирических правил-подсказок, облегчающих нахождение достаточно разумных способов решений задач в сложных системах.

потенциала продаж, сокращающихся предельных доходов, темпов забывания, временных параметров и расписания выхода конкурирующих медиа.

- ♦ PROMOTER — оценивает продвижение продаж на основе определения исходных их показателей (уровня в отсутствие специальных мероприятий) и измерения действенности программ по продвижению.
- ♦ ACAD — определяет наиболее адекватный маркетинговым целям, характеристикам продукта, целевому рынку и конкурентной ситуации тип рекламы (юмористическая, жизненный срез и т. д.).

Первое десятилетие XXI в. будет несомненно сопровождаться расширением практики использования подобных компьютерных программ и моделей принятия решений.

ОБЗОР МЕТОДОВ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ СПРОСА

Одна из основных целей маркетингового исследования — определение рыночных возможностей компании. После проведения исследования, прежде чем выбрать свой целевой рынок, менеджмент фирмы должен тщательно взвесить каждую из выявленных возможностей. Необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль. Прогнозы продаж будут использованы финансовым отделом для привлечения оборотных средств или инвестиций, производственным отделом — для определения мощностей и планируемой производительности, отделом закупок — для приобретения сырья и материалов в соответствии с потребностями, а отделом кадров — для найма необходимой рабочей силы. Ведь если прогноз оказывается далеким от реальности, компания затратит денежные средства на формирование избыточных запасов и производственных мощностей либо, не сумев удовлетворить потребности рынка, упустит прибыль.

Для прогнозирования объема продаж необходимо оценить уровень спроса на продукцию. Менеджеры должны правильно понимать, что означает термин «рыночный спрос».

ИЗМЕРЕНИЕ РЫНОЧНОГО СПРОСА

Неотъемлемая составляющая процесса повседневного планирования — различного рода оценки размеров рынка. На рис. 4.3 схематически

представлены различные, числом 90, типы рыночного спроса, которые, возможно, потребуется оценить. Спрос может определяться на шести различных *товарных уровнях*, пяти *территориальных уровнях* и трех *временных*.

Оценка каждого из этих уровней производится для определенных целей. Фирма может попытаться определить краткосрочный спрос на конкретный товар для того, чтобы заказать необходимое количество сырья, правильно спланировать производство и изыскать дополнительные денежные ресурсы. Или ей потребуется прогноз регионального спроса на основную выпускаемую продукцию, чтобы решить вопрос о создании в этом районе дистрибуторской сети.

КАКОЙ РЫНОК ИЗМЕРЯТЬ?

Маркетологи могут говорить о потенциальном рынке, доступном рынке, обслуживаемом рынке и рынке проникновения. Прежде чем прояснить эти термины, давайте начнем с определения *рынка*.

Рынок — это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей товара.

Согласно определению, размер рынка определяется числом покупателей, которые могут откликнуться на то или иное рыночное предложение. *Потенциальный рынок* — это совокупность покупателей, проявляющих достаточный уровень



Рис. 4.3. Девяносто вариантов измерения спроса (6×5×3)



интереса к определенному рыночному предложению.


Но одного потребительского интереса для существования рынка недостаточно. Потенциальные покупатели должны иметь достаточный доход, и у них должен быть доступ к предлагаемому товару. Если товар не продается в тех или иных районах, потенциальные потребители оказываются вне сферы влияния рынка. *Доступный рынок* — это совокупность покупателей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению.

В некоторых случаях компания или правительство ограничивают продажи товара определенным категориям населения. Например, в том или ином американском штате может быть запрещена продажа мотоциклов лицам, не достигшим 21 года. Оставшееся взрослое население составляет *квалифицированный доступный рынок* — совокупность потребителей, имеющих интерес, достаточный доход, необходимую квалификацию и доступ к конкретному рыночному предложению.

После того как компания определила доступный рынок, ей предстоит сделать выбор между работой на всем рынке и концентрацией на отдельных его сегментах. *Целевой рынок* (иногда его называют *обслуживаемым рынком*) — часть квалифицированного доступного рынка, которая выбрана компанией для дальнейшей работы. Например, фирма может ограничить свои усилия по маркетингу и сбыту определенным регионом, который становится ее целевым рынком.

Предположим, что компания и ее конкуренты уже имеют некоторое количество потребителей на целевом рынке. *Рынок проникновения* — это совокупность покупателей, которые уже приобретают товар данной компании.

Эти определения полезны при рыночном планировании. Если фирма недовольна текущим объемом продаж, она может предпринять целый ряд действий. Например попытаться увеличить долю потребителей на целевом рынке, добиваясь отмены ограничений на продажи, расширяя доступный рынок, проникая в новые регионы или снижая цены. В конце концов фирма может увеличить свою долю рынка посредством организации рекламных кампаний, ориентированных на слабо заинтересованных в ее товарах потребителей или тех, кто ранее не входил в ее целевой сегмент.

 **Target.** Столкнувшись с жесткой конкуренцией со стороны ведущих розничных торговцев (прежде всего Wal-Mart и Kmart), компания Target Stores пе-

шила попытаться добраться до широких покупательских масс и переманить их из универсальных магазинов. Компания розничной торговли со Среднего Запада США начала весьма необычную рекламную кампанию в национальных печатных медиа, таких как воскресные приложения к «New York Times», «The Los Angeles Times» и «San Francisco Examiner». На одном из рекламных объявлений была изображена женщина верхом на пылесосе на фоне ночного неба. Текст просто гласил: «Мода и домашняя утварь», а в нижнем правом углу был размещен логотип Target. На фоне всех прочих реклам универсальных магазинов такой подход создал компании Target Stores репутацию «шикарной» сети торговли массовыми товарами, места, в котором люди, обычно приобретающие товары в универсальных магазинах, не будут чувствовать себя ущемленными и где они приобретут одежду и домашнюю утварь по доступным ценам.

ИЗМЕРЕНИЕ СПРОСА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

При измерении спроса обычно используются такие термины, как *рыночный спрос* и *спрос на товар компании*. Для каждого из них мы рассмотрим функции спроса, прогноза продаж и потенциала.

Рыночный спрос

Первый шаг в исследовании рынка состоит в оценке совокупного рыночного спроса.

Рыночный спрос на товар — это количество товара, которое может быть приобретено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы.

Рыночный спрос является скорее не фиксированной величиной, а функцией исходных переменных. По этой причине его уместнее называть *функцией рыночного спроса*. Зависимость совокупного рыночного спроса от внешних условий проиллюстрирована рис. 4.4, а. По горизонтальной оси отложена величина расходов компании на маркетинг в некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий как результат маркетинговых усилий. Кривая изображает рыночный спрос в зависимости от расходов на маркетинг. Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум* Q_1) может иметь место в отсутствие каких-либо расходов по стимулированию спроса. Повышение расходов на мар-

Ожидается, что в следующем десятилетии в число экономических сверхдержав войдут Индия, Индонезия, Бразилия, Китай и Россия.

кетинг позволяет достигать увеличения спроса сначала с большей, а затем с меньшей скоростью (т. е. отдачей на единицу вложений). Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса, позволяя таким образом предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка* (Q_2).

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую *чувствительность спроса к маркетингу*. Мы можем представить себе два крайних типа рынка — расширяемый и нерасширяемый. Величина *расширяемого рынка*, такого как рынок спортивного теннисного инвентаря, весьма чувствительна к уровню расходов на продвижение товаров. Обращаясь к рис. 4.4, а, заметим, что в этом случае расстояние между Q_1 и Q_2 относительно велико. *Нерасширяемый рынок* — например рынок оправ для очков — менее подвержен влиянию маркетинговых воздействий (расстояние между Q_1 и Q_2 относительно невелико). Организации, торгующие на нерасширяемом рынке, должны принимать размер рынка как должное (уровень *первичного спроса* на тот или иной товар), направляя усилия на завоевание большей доли рынка для своих товаров (уровень *избирательного спроса* на товары данной фирмы).

Важно подчеркнуть, что функция рыночного спроса *не отображает* изменения спроса со временем. Напротив, кривая демонстрирует альтернативные текущие прогнозы рыночного спроса, связанные с различными возможными уровнями маркетинговых затрат в настоящее время.

Рыночный прогноз

В каждый момент времени существует единственный уровень маркетинговых расходов. Рыночный спрос, соответствующий этой величине, называется *рыночным прогнозом*.

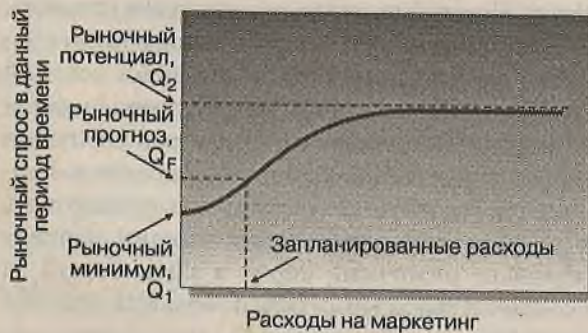
Рыночный потенциал

Цель рыночного прогноза — оценка ожидаемого, а отнюдь не максимального уровня спроса. Чтобы понять, что такое максимальный спрос, надо представить себе уровень спроса для очень высоких маркетинговых расходов, когда любое их приращение дает незначительный эффект.

Рыночный потенциал — предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде.

Слова «в данной рыночной среде» являются ключевыми для понятия маркетингового потенциала. Потенциал рынка автомобилей в период спада ниже потенциала рынка в период подъема. Зависимость рыночного потенциала от экономической ситуации показана на рис. 4.4, б. Маркетинговый аналитик должен различать изменения в положении кривой рыночного спроса и изменения, возникающие при движении вдоль этой кривой. Компания не может по своему желанию сменить кривую спроса, так как она определяется всей совокупностью рыночных условий. Но от решения компании зависит, каким окажется спрос на ее товар, потому что он является функцией расходов данной фирмы на маркетинг.

(а) Рыночный спрос как функция расходов на маркетинг (при условии стабильности рыночной среды)



(б) Рыночный спрос как функция расходов на маркетинг (в двух различных ситуациях на рынке)

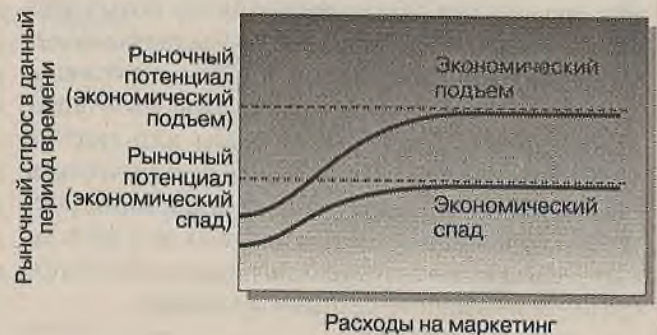


Рис. 4.4. Функция рыночного спроса

Спрос на товар компании

Теперь мы готовы дать ему определение.

Спрос на товар компании — часть совокупного рыночного спроса, приходящаяся на товар данной компании при различных уровнях маркетинговых расходов.

Доля совокупного спроса, удовлетворяемого данной компанией, зависит от восприятия целевым рынком (в сравнении с конкурентами) ее товаров, услуг, цен, взаимоотношений с покупателями. При прочих равных условиях доля компании на рынке зависит от величины и эффективности маркетинговых расходов фирмы относительно конкурентов. Создатели моделей маркетинга разработали так называемые «*функции продаж*», описывающие влияние на объем продаж компании ее маркетинговых затрат, маркетинга-микс и эффективности маркетинга.⁸

Прогноз продаж фирмы

После того как маркетингологи оценили спрос на товары и услуги компании, необходимо определить уровень маркетинговых расходов. Поддержание заданного уровня расходов должно привести к ожидаемому объему продаж.

Прогноз продаж фирмы — это ожидаемый объем продаж продукции компании, основанный на оценке рыночной ситуации и утвержденном маркетинговом плане.

Прогноз продаж графически представляют как точку на кривой спроса, координаты которой по вертикальной оси соответствуют продажам компании, а по горизонтальной оси — величине ее маркетинговых расходов (рис. 4.4).

Очень часто логическая последовательность, связывающая прогноз продаж и маркетинговый план, нарушается. Нередко приходится слышать, что компания должна разработать маркетинговый план на основании прогноза продаж. Порядок «от прогноза к плану» правомерен в том случае, если «прогноз» означает оценку состояния национальной экономики или рынок, на котором работает компания, нерасширяем. Но такая последовательность будет ошибочной, когда рыночный спрос расширяем или «прогноз» означает оценку уровня продаж компании.

Прогноз продаж фирмы не может служить основанием для определения затрат на маркетинг.

Напротив, прогноз продаж — это *результат*, вытекающий из принятого маркетингового плана.

В связи с понятием прогноза продаж целесообразно дать еще два определения.

Квота на продажу — цель по реализации определенного количества товаров или услуг, поставленная перед конкретным производством, подразделением компании или торговым представителем. Она является первичным оружием менеджера для определения мероприятий по организации сбыта и его стимулированию.

Менеджеры устанавливают квоты исходя из прогноза продаж фирмы, опираясь на психологию их стимулирования. Как правило, квоты на продажу устанавливаются несколько выше, чем прогноз, чтобы стимулировать активность персонала отдела сбыта.

Бюджет продаж — осторожная оценка ожидаемого объема продаж, используемая в первую очередь для принятия решений по текущим закупкам, организации производства и денежных потоков.

Бюджет продаж должен учитывать прогноз продаж и в то же время не допускать излишнего риска. Как правило, он устанавливается ниже, чем прогноз продаж.

Потенциал продаж компании

Потенциал продаж компании — это предельно достигаемый (в сравнении с конкурентами) уровень спроса на товары фирмы по мере увеличения ее маркетинговых усилий. Абсолютный предел спроса на товары компании — это, конечно, рыночный потенциал. Они совпадают, если компании удастся овладеть 100 % рынка. Но в большинстве случаев потенциал продаж фирмы меньше, чем рыночный, даже если маркетинговые усилия компании значительно превосходят потуги конкурентов. Причина в том, что каждая компания, как правило, имеет свой определенный круг постоянных клиентов, которые не обращают внимания на предложения других производителей.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СПРОСА

Мы приступаем к рассмотрению практических методов оценки текущего рыночного спроса. Планирование и реализация маркетинговой стратегии предполагают определение общего потенциала рынка, потенциала рынка региона, общего объема



реализации товаров и услуг в отрасли и долю рынка компании.

Общий потенциал рынка

Общий потенциал рынка — это максимальный объем продаж, которого могут достичь все компании отрасли в течение определенного периода времени при данном уровне маркетинговых усилий и условий внешней среды.

Допустим, что образующие рынок США 100 млн читателей ежегодно приобретают (в среднем) три книги. Если средняя цена книги составляет \$10, общий потенциал рынка будет равен \$3 млрд (100 млн × 3 × \$10). Наиболее сложный компонент расчетов — число покупателей конкретного товара (на конкретном рынке). За точку отсчета всегда можно принять общую численность населения страны, скажем, 261 млн человек. На первом этапе определяются группы, которые наверняка не будут приобретать товар. Предположим, что неграмотные люди и дети до 12 лет никогда не покупают книги. Они составляют 20 % населения. Следовательно, только 80 % населения, примерно 209 млн человек, относятся к категории *возможных покупателей*. В ходе последующего анализа обнаруживаем, что люди с низким уровнем дохода и образования не читают книги (30 % возможных покупателей). В итоге, исключив их, мы получаем категорию *предполагаемых покупателей* книг, равную приблизительно 146,3 млн человек. Именно это число потенциальных потребителей и будет использовано для исчисления общего потенциала рынка.

Одним из вариантов данного подхода является *метод цепного показателя*, который включает в себя произведение базового числа на поправку, выраженную в процентах. Предположим, что пивоваренная отрасль заинтересована в оценке потенциала рынка для нового светлого пива. Она может быть произведена путем следующих вычислений⁹:

спрос на новое светлое пиво = население × дискреционный доход на душу населения × средний процент дискреционного дохода, направляемый на приобретение продуктов питания × средний процент от общего объема расходов на питание, направляемый на приобретение напитков × средний процент от расходов на приобретение напитков, направляемый на покупки алкогольных напитков × средний процент от расходов на алкогольные напитки, направляемый на приобретение пива × ожидаемый процент от расходов на пиво, направляемый на приобретение светлого пива.

Потенциал рынка региона

Перед компанией стоит задача выбора наиболее выгодных с точки зрения реализации продукции территорий и оптимального распределения между ними маркетингового бюджета. Для этого обычно проводится оценка потенциала рынков различных городов, штатов и стран. Существуют два основных метода оценки потенциала рынка региона: метод формирования рынка, который используется главным образом для оценки рынка предприятий и организаций, и мультифакторный индексный метод, применяемый для анализа рынков потребительских товаров.

Метод формирования рынка. *Метод формирования рынка* предназначен для выявления перспективных покупателей на каждом рынке и оценки их покупательной способности. При наличии перечня покупателей и достоверных данных о потребительских предпочтениях он позволяет произвести весьма точные расчеты. К сожалению, получение такой информации сопряжено с немалыми трудностями.

Предположим, что существует станкостроительная компания, которой необходимо оценить потенциал рынка региона для деревообрабатывающих токарных станков в районе Бостона. Первый ее шаг должен заключаться в выявлении всех потенциальных покупателей деревообрабатывающих токарных станков в данном регионе. Ее основные клиенты — производственные компании, у которых изготовление деталей и предметов из дерева входит в основной технологический цикл. Так что наша станкостроительная компания может составлять свой список прямо на основании перечня всех деревообрабатывающих предприятий в целевом районе. Затем ей потребуется оценить число токарных станков, которые могут потребоваться в каждой отрасли, основываясь на числе токарных станков на каждую тысячу рабочих или на каждый \$1 млн объема продаж.

Удобным методом оценки потенциала рынка региона является использование *Стандартной системы отраслевой классификации (СОК)*, разработанной Бюро переписей Министерства труда США. СОК делит все сферы производства на 20 основных отраслевых групп, каждая из которых обозначена двухзначным кодом. Так, № 25 — производству любых машин, за исключением электрических. Каждая из основных отраслей подразделяется еще на 150 промышленных групп,

обозначаемых трехзначным кодом (251 — мебель для дома, а 252 — мебель для офиса). Дальше каждая из отраслей подразделяется еще приблизительно на 450 категорий продуктов, обозначаемых четырехзначным кодом (2521 — офисная мебель из дерева, а 2522 — металлическая офисная мебель). Для каждой из четырехзначных СОК-категорий перепись производителей дает еще ряд рубрик, классифицирующих компании по месту положения, числу работников, годовому объему продаж и размеру собственного капитала. В настоящее время система СИК заменяется на новую Североамериканскую отраслевую классификационную систему (САОКС), разработанную совместно США, Канадой и Мексикой для обеспечения взаимной совместимости статистических расчетов. В нее, в соответствии с происходящими в экономике изменениями, включены дополнительно 350 новых отраслей, разделенных на 20 (а не 10) экономических секторов. Отрасли обозначаются уже не четырех-, а шестизначным кодом, последняя цифра в котором обозначает страну. Первые данные, основывающиеся на новой системе классификации, опубликованы вначале 1999 г. в новом экономическом сборнике *Census Data*.¹⁰

Для того чтобы воспользоваться системой СОК, наш производитель токарных станков должен сначала определить необходимый четырехзначный код, обозначающий ту продукцию, производители которой вероятнее всего будут приобретать токарные станки. Например, токарные станки будут использовать производители с кодом по системе СОК 2511 (домашняя мебель из дерева), 2521 (офисная мебель из дерева) и т. д. Для того, чтобы получить полное представление обо всех позициях в системе СОК, которые могут использовать токарные станки, компания может воспользоваться одним из трех методов: (1) она может выяснить СОК-коды своих актуальных покупателей, (2) она может обратиться к справочникам СОК и выяснить коды всех тех

отраслей, чьи представители, по их мнению, могут заинтересоваться токарными станками, (3) она может разослать по почте вопросники широкому спектру компаний, выясняя таким образом их заинтересованность в токарных станках для деревообработки.

Следующей задачей компании будет определение соответствующей базы для оценки числа токарных станков, используемых в каждой отрасли. Предположим, что наиболее подходящей базой является объем продаж целевой отрасли. Например, отрасли с СОК-кодом 2511, десять токарных станков приходится на \$1 млн продаж. Если мы решили, что уровень потребления токарных станков связан с объемом продаж, то далее, зная общий объем продаж в отрасли, нетрудно вычислить потенциал рынка.

В табл. 4.6 приведены гипотетические вычисления для региона Бостона по двум СОК-кодам. Под кодом 2511 (деревянная мебель для дома) приведены шесть предприятий с годовым объемом продаж в \$1 млн и два предприятия с годовым объемом продаж в \$5 млн. Таким образом можно оценить потенциал этого рынка данным СОК-кодом в 10 токарных станков на каждый \$1 млн продаж продукции потребителям. Шесть предприятий с годовым объемом продаж в \$1 млн каждый дают в сумме \$6 млн, что составляет потенциал в 60 токарных станков (6 × 10). В сумме же получается, что потенциал рынка в бостонском регионе составляет 200 токарных станков.

Аналогичным образом компания может использовать данный метод для определения потенциала рынка в любом другом регионе США. Предположим, что потенциал всех возможных рынков составляет 2000 токарных станков. Это означает, что рынок Бостона покрывает 10 % от общего потенциала рынка, что может служить основанием для того, чтобы компания выделила на работу в этом регионе 10 % маркетингового бюд-

Таблица 4.6

Практическое использование метода формирования рынка и СОК-кодов

СОК	(а) Годовой объем продаж (в \$ млн)	(б) Число предприятий	(в) Потенциальное количество проданных токарных станков на \$1 млн продаж конечной продукции потребителям	(г) Потенциал рынка (ахбхв)
2511	1	6	10	60
	5	2	10	100
2521	1	3	5	15
	5	1	5	25
			30	200

жета. На практике же информации, содержащейся в СОК, обычно бывает недостаточно. Производителям токарных станков потребуется еще дополнительная информация по каждому рынку (оценка степени насыщенности рынка, число конкурентов, темпы роста рынка, средний возраст используемого оборудования).

Если компания примет решение продавать свои токарные станки в Бостоне, одна должна идентифицировать наиболее перспективных покупателей. В прежние времена торговые представители обходили бы все компании одну за другой (так называемые методы *охотничьей собаки* или *дымовых труб*). Однако сегодня пустые визиты обходятся слишком дорого. Наша компания должна раздобыть список всех потенциальных клиентов в Бостоне и окрестностях и классифицировать их в зависимости от перспективности, для чего используется прямая почтовая рассылка или телемаркетинг. Кроме того, наш производитель токарных станков может воспользоваться справочником *Dun's Market Identifier*, в котором приводятся 27 ключевых показателей по 9 300 000 бизнес-территориям в США и Канаде.

Многофакторный индексный метод. Подобно предприятиям, выпускающим продукцию производственного назначения, оценку потенциала рынков должны производить и поставщики потребительских товаров. Однако покупателей потребительских товаров слишком много, чтобы перечислить их поименно. Поэтому на этих рынках наиболее часто используется индексный метод. Например, фармацевтическая фирма предполагает, что потенциал рынка лекарств непосредственно связан с численностью населения. Если в штате Вирджиния проживает 2,28 % всего населения США, компания допускает, что на этот регион будет приходиться 2,28 % всех проданных лекарств.

Однако единичный фактор (доля населения региона — в нашем случае) не является точным показателем возможностей сбыта. На объем продаж лекарств в регионе оказывают влияние доход на душу населения и число врачей на 10 тыс. человек. Поэтому целесообразно разработать индекс, учитывающий множество факторов, каждому из которых присваивается определенное весовое значение. Например, предположим, что на штат Вирджиния приходится 2,00 % общенационального располагаемого личного дохода, 1,96 % — общенационального объема продаж в сфере розничной торговли и в нем проживает 2,28 % всего дееспособного населения США.

В этом случае индекс покупательной способности жителей штата Вирджиния будет равен

$$0,5 (2,00) + 0,3 (1,96) + 0,2 (2,28) = 2,04.$$

Таким образом, на штат Вирджиния будет приходиться 2,04 % от общенационального объема продаж лекарств.

Весовые значения, используемые при вычислении индекса покупательной способности, устанавливаются во многом произвольно. По возможности им присваиваются другие, более точные значения. Более того, производитель, возможно, посчитает целесообразным рассмотреть и такие факторы, как присутствие конкурентов, издержки, связанные с продвижением на местном рынке, сезонные колебания и другие особенности регионального рынка.

Для целей определения характера распределения ресурсов многие компании используют и другие региональные индексы. Предположим, что фармацевтическая компания рассматривает шесть перечисленных в табл. 4.7 городов. В первых двух столбцах приводится доля ее торговой марки в отношении к объему продаж американских торговых марок и в отношении к объему продаж в товарной категории в целом (в процентах). В третьем столбце приведен индекс развития торговой марки (ИРМ), представляющий собой индекс продаж торговых марок, отнесенный к индексу продаж в категории. Например, Сиэтл имеет индекс ИРМ, равный 114, поскольку здесь торговая марка компании, в сравнении с товарной категорией, более развита. Индекс же ИРМ Портленда составляет всего 65, что означает низкий уровень развития торговой марки в регионе. При нормальном развитии событий, чем ниже ИРМ, тем выше рыночные возможности (хорошие перспективы развития торговой марки). Впрочем, некоторые маркетингологи занимают по этому вопросу прямо противоположные позиции. По их мнению маркетинговые фонды должны прежде всего направляться на те рынки, где позиции торговой марки наиболее сильны (имеется возможность расширить принадлежащую компании долю рынка).¹¹

После того как компания определилась с распределением своих маркетинговых ресурсов по территориям, она может детализировать эти данные в соответствии с принятым в Америке при проведении переписей населения делением на округа (так называемые центры кодов *zip+4*). *Переписные округа* представляют собой небольшие, локально задаваемые статистические территории

Таблица 4.7

Определение индекса развития торговой марки (ИРМ)

Территории	(а) процент от продаж торговых марок в США	(б) процент от продаж по категории в США	ИРМ (а/б)×100
Сиэтл	3,09	2,71	114
Портленд	6,74	10,41	65
Бостон	3,49	3,85	91
Тоledo	0,97	0,85	120
Чикаго	1,13	0,81	140
Балтимор	3,12	3,00	104

в пределах территории США и некоторых других стран. Они, как правило, имеют стабильные границы и население порядка 4000 жителей. Центры кодов *zip+4* (определяемых Почтовым ведомством США) несколько крупнее, чем в соседних государствах. В органах статистики имеются данные о размерах населения, среднем доходе семьи, а также других характеристиках округа. Маркетологи пришли к выводу, что такие данные чрезвычайно удобны для выявления территорий, обладающих высоким потенциалом розничной торговли в пределах крупных городов, или же для осуществления программы прямой почтовой рассылки.

Объем продаж в отрасли и доля рынка компании

Кроме анализа общего потенциала рынка и потенциала рынка региона фирме необходимо оценить фактический объем продаж компаний отрасли. Данные об этом обычно собирают и публикуют торгово-промышленные ассоциации, но чаще всего в них не приводится информация по конкретным фирмам. Используя их, каждая компания может оценить эффективность своей деятельности в сравнении с отраслью в целом. Предположим, что объем продаж фирмы ежегодно увеличивается на 5 %, а объем продаж отрасли — на 10 %. Это означает, что положение компании ухудшается.

Другой способ оценки объема продаж конкурентов и отрасли в целом — приобретение маркетинговых исследований, которые проводят специализированные фирмы. Например, компания *A. C. Nielsen* осуществляет исследования объема продаж в сфере розничной торговли по различным товарным категориям в супермаркетах и аптеках и предлагает полученную информацию всем заинтересованным фирмам. Такого рода данные могут предоставить фирме ценную информацию как по общему объему продаж товарной категории, так и по объему продаж конкретных марок товара. Используя ее, компания может

сравнить эффективность своей работы с общей по отрасли и с конкретным конкурентом.

Производителям товаров производственного назначения обычно труднее оценить объем продаж в отрасли и свою долю на рынке. Сбор информации на деловом рынке весьма затруднен, а имеющиеся данные не всегда достоверны. Дистрибьюторы же, как правило, не разглашают данные о продажах продукции конкурирующих поставщиков.

ОЦЕНКА БУДУЩЕГО СПРОСА

Теперь мы готовы рассмотреть методы оценки будущего спроса. Как правило, не представляет затруднений оценка спроса на товары, абсолютный уровень производства которых на неконкурентном (коммунальные услуги) или стабильном (чистая олигополия) рынке является величиной либо постоянной, либо равномерно возрастающей. На большинстве же «нормальных» рынков уровни общего спроса и спроса на товары компании колеблются, поэтому умение сделать точный прогноз становится определяющим фактором успеха фирмы. Чем выше нестабильность спроса, тем точнее должен быть прогноз.

Процедура прогнозирования объема продаж включает в себя три этапа. Вначале разрабатывается макроэкономический прогноз, затем прогноз развития отрасли и, наконец, прогноз объема продаж компании. Задача макроэкономического прогноза — дать перспективную оценку уровня инфляции, безработицы, процентных ставок, потребительских расходов, производственных инвестиций, правительственных расходов, чистого экспорта и других переменных. Конечным результатом является составление прогноза валового национального продукта, который затем будет использован наряду с другими показателями внешней бизнес-среды для оценки объема продаж отрасли. Далее компания разрабатывает прогноз собственного объема продаж, предполагая, что она завоеует определенную долю рынка.

Как именно фирма разрабатывает макроэкономический прогноз? Многие крупные компании включают в себя отделы планирования, где решают эту задачу с использованием сложных математических процедур. Небольшие фирмы могут приобрести данную информацию из трех источников.

- ♦ У компаний, специализирующихся на проведении маркетинговых исследований и составляющих прогнозы по результатам опросов потребителей, дистрибьюторов и других, обладающих необходимой информацией, лиц.
- ♦ У фирм, специализирующихся на разработке прогнозов конкретных составляющих макросреды, таких как численность населения, природные ресурсы и технологии.
- ♦ У футуристических исследовательских фирм, разрабатывающих спекулятивные сценарии.

В основе всех прогнозов лежат три информационные базы: что говорят люди, что они делают и что они сделали. Первая база — «что говорят» — формируется по результатам опросов покупателей и тех, кто вступает в контакт с ними, например работников отдела продаж или независимых экспертов. При составлении прогноза на основе «что люди делают» используется эксперимент по продвижению нового продукта на пробном рынке с целью определения реакции покупателей. Последняя информационная база — «что сделали» — создается на основе анализа данных о поведении потребителей в последние годы, временных рядов или статистического анализа спроса.

Исследование намерений покупателей

Составление прогноза — искусство предвидения поведения потребителей в определенных обстоятельствах на основе анализа опросов покупателей. Опросы представляют особую ценность в тех случаях, когда покупатели имеют четко сформулированные намерения, собираются их реализовать и не скрывают их от интервьюеров.

Некоторые исследовательские организации проводят регулярные опросы намерений покупателей в отношении покупок товаров длительного пользования (автомобили и бытовая техника), задавая такого рода вопросы (табл. 4.8).

На их основе формируется шкала вероятности совершения покупки. В ходе различных опросов выясняется финансовое положение потребителей в настоящий момент и их ожидания. Далее информация группируется, и на ее основе определяются показатели потребительских «настроений» или показатели достоверности. Производители потребительских товаров длительного пользования приобретают эту информацию в надежде предугадать основные изменения в намерениях покупателей, чтобы соответственно скорректировать планы производства и маркетинга.

Некоторые опросы, определяющие вероятности совершения покупок потребителями, проводятся в целях формирования обратной связи в отношении новых товаров, которые вскоре будут выпущены на рынок.


 **AcuPOLL.** Базирующая в Цинциннати компания является одной из крупнейших в США организаций, занимающихся мониторингом и тестированием новых товаров. В 1997 г. она обследовала новые товары свыше 25 000 наименований и отобрала из них 400, обладающих наибольшей новизной. Затем было проведено следующее исследование. Покупателям бакалейных магазинов показывали фото товара и его краткое описание, а затем задавали два вопроса: (1) купили бы они такой продукт? (2) действительно ли, по их мнению, этот товар является новым и отличается ли он от всех предыдущих? Товары, которые получили положительные оценки по обоим критериям, оценивались как «чистое золото». Продукты, которые потребители оценивали как новые, но при этом не выказывали намерения их приобрести, обозначались как «золото самоварное». Список «чистого золота» компании AcuPOLL за 1997 г. включает в себя такие товары, как косметический препарат «Hair-off Mittens», позволяющий женщинам быстро и без проблем удалять волосы с ног, рис «Calcium Plus Uncle Ben's», и очиститель для туалета «Shout Wipes». В список «самоварного золота» вошли апельсиновый сок с кофеином «Juiced Oj (PLUS) Caffeine», зубная щетка «Lumident ChewBrush», которая одновременно является жевательной резинкой, и «Back to Basics» активированный солодом пивной шампунь.

Таблица 4.8

Собираетесь ли вы в ближайшие шесть месяцев приобрести автомобиль?					
0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
Нет	Небольшая вероятность	Достаточная вероятность	Весьма высокая вероятность	Высокая вероятность	Да

Аналогичные исследования проводятся и в сфере производства продукции производственного назначения. К числу наиболее известных, специализирующихся в этой области американских агентств относятся *McGraw-Hill Research* и *Opinion Research Corporation*, точность оценок которых достигает 90 %. Исследование намерений покупателей особенно важно при оценке спроса на товары производственного назначения, потребительских товаров длительного пользования, новых товаров, а также при осуществлении плановых закупок. Исследования намерений покупателей представляют ценность при условии низких издержек связи с потребителями, небольшого их числа, наличия у них четких намерений, желания реализовать свои стремления и рассказать о них.

Общее мнение торговых представителей

Когда проведение опроса покупателей не представляется возможным, компания может обратиться с просьбой оценить будущий объем продаж к своим торговым представителям. Некоторые фирмы используют оценки работников службы сбыта без какой-либо корректировки, однако следует помнить, что последние подвержены перемене настроений и под воздействием уменьшения или увеличения текущего объема продаж бросаются из крайности в крайность. Более того, они часто оказываются не в курсе важных экономических изменений и не знают о том, какое влияние окажут маркетинговые планы компании на будущий объем продаж в регионе. Они могут намеренно занижать оценку спроса, так чтобы фирма установила более низкие квоты продаж. Кроме того, у них может оказаться недостаточно времени, чтобы со всей тщательностью подойти к прогнозу, или они могут посчитать его вообще бессмысленным.

Чтобы повысить качество оценки, компания может предоставить своим работникам службы сбыта определенную помощь, стимулировать их. Например, торговые представители могут получить сравнительный анализ ранее сделанных ими прогнозов и фактических объемов продаж, а также информацию о перспективах развития фирмы, поведении ее конкурентов, маркетинговых планах.

Участие торгового персонала в прогнозировании объема продаж имеет целый ряд преимуществ. Торговые представители хорошо знакомы с тенденциями развития спроса; участвуя в процессе прогнозирования, они с доверием относятся к установленным квотам продаж и проявляют стремление к выполнению поставленных целей.

Кроме того, процедура прогнозирования «снизу вверх» дает возможность получить оценку по всем товарам, регионам, группам потребителей и торговых представителей.

Экспертная оценка

Компания может также получить экспертный прогноз уровня спроса. К экспертам относятся дилеры, дистрибьюторы, поставщики, консультанты по маркетингу и торговые ассоциации. Крупные компании, выпускающие бытовые приборы и автомобили, периодически обращаются к своим дилерам с просьбой дать прогноз краткосрочного спроса. Анализируя эти оценки, необходимо помнить, что для них характерны те же сильные и слабые стороны, которые свойственны прогнозам торговых представителей. Многие компании заказывают экономические и отраслевые прогнозы известным агентствам, специализирующимся на разработке экономических прогнозов и обладающим большими объемами информации и навыками исследований в данной области.

Иногда для разработки прогнозов компании привлекают группы экспертов, которые обмениваются мнениями и по результатам обсуждения вырабатывают общую оценку (*метод мозгового штурма*). Кроме того, эксперты могут дать свои собственные оценки, которые аналитик компании сводит воедино и дает общую (*объединение индивидуальных оценок*). Эксперты могут предоставить оценки и предположения, которые анализируются фирмой, а затем пересматриваются, обобщаются и уточняются (*метод Дельфи*).¹²

Анализ предыдущих продаж

Прогнозирование спроса возможно также на основе анализа предыдущих продаж. *Серийный анализ* состоит в выделении в прошлых временных сериях (периодах) четырех компонентов (тенденция, цикл, сезонные влияния и неравномерность), на основе сопоставления которых делается прогноз на будущее. *Метод экспоненциального сглаживания* состоит в составлении прогноза на основе сочетания среднего показателя прошлых продаж и показателей самого последнего времени (с учетом определенных весовых коэффициентов). *Статистический анализ спроса* представляет собой измерение влияния на уровень продаж ряда каузальных факторов (дохода, маркетинговых расходов, цены). И, наконец, *эконометрический анализ* состоит в построении системы уравнений, которое описывает соотношение параметров и дает статистический прогноз на будущее.

Метод тестирования рынка

В тех случаях, когда отсутствуют данные о намерениях покупателей относительно покупок товара, а мнение экспертов не вызывает доверия, рекомендуется проведение прямого тестирования рынка. Практическая проверка «способностей» товара особенно желательна при прогнозировании объема продаж нового продукта, при использовании нового канала распределения или на новой территории. Подробно тестирование рынка будет рассмотрено в гл. 11.

ВЫВОДЫ

1. В современных условиях, в связи с тенденциями глобализации маркетинга, новыми потребностями покупателей и неценовой конкуренцией ценность маркетинговой информации неизмеримо возрастает.
2. *Маркетинговая информационная система* позволяет повысить уровень анализа, планирования, реализации планов и контроля. Предназначение МИС — оценка потребностей руководителей в информации, ее сбор, обработка и своевременное предоставление.
3. МИС включает в себя четыре компонента: (1) внутреннюю систему учета, объединяющую информацию, проходящую по всему циклу от размещения заказа до его оплаты, и систему торговой отчетности; (2) систему маркетингового наблюдения — ряд процедур и источников, используемых для получения ежедневной информации об изменениях во внешней рыночной среде; (3) систему маркетинговых исследований, предназначенную для сбора, систематизации и анализа данных, применительно к конкретной маркетинговой ситуации и доведения их до сведения руководства; (4) компьютеризованную систему поддержки принятия маркетинговых решений, которая помогает руководителям интерпретировать соответствующие данные и информацию и использовать их в качестве отправной точки для осуществления маркетинговых мероприятий.
4. Компании могут проводить самостоятельные маркетинговые исследования или поручить их специализированным агентствам. К важнейшим характеристикам «настоящего» маркетингового исследования относятся научный метод, творческий подход, разнообразные исследовательские методы, точное построение модели, анализ эффективности затрат и здоровый скептицизм.
5. Процесс проведения маркетинговых исследований включает в себя определение проблемы и целей исследования, разработку плана исследований, сбор информации, ее анализ и доведение полученных результатов до сведения руководства фирмы. При проведении исследований отдел маркетинга должен принять решение относительно того, будут ли маркетологи самостоятельно собирать необхо-

димые данные или воспользуются уже имеющимися, выбрать метод проведения исследований (наблюдение, групповое интервью, опрос, данные о поведении, эксперимент), а также соответствующие инструменты (анкеты или механические инструменты), разработать план отбора респондентов. Кроме того, маркетологи должны определить способ формирования выборки и методы контакта.

6. Один из основных аргументов в пользу целесообразности проведения маркетинговых исследований — возможность изучения потенциала рынка. Как только исследования завершены, компания должна тщательно проанализировать свои возможности и остановить выбор на перспективных рынках. Готовясь к выходу на рынок, маркетологи разрабатывают прогноз объема продаж, в основе которого лежат оценки спроса.
7. Выделяют два типа спроса: рыночный спрос на товар и спрос на продукт компании. Для оценки текущего рыночного спроса компания определяет общий потенциал рынка, потенциал рынка региона, объем продаж отрасли и свою долю рынка. Для оценки будущего спроса компании изучают намерения покупателей, используют опыт своих торговых представителей, экспертные оценки и проводят тестирование рынка. Обязательный инструмент современного прогнозирования — математические модели, статистические методы и компьютеризированные процедуры сбора данных.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1) Приведенные ниже вопросы заимствованы из анкет, которые респонденты должны были заполнить и вернуть исследовательской фирме. Перефразируйте или измените форму вопроса таким образом, чтобы сделать информационную отдачу анкеты максимальной.
 - а) Какую торговую марку вы предпочитаете?
 - б) Сколько у вас детей, девочки это или мальчики, сколько им лет?
 - в) Какое значение имеют для вас благотворительные мероприятия вашей церковной общины?
 - г) Как вы считаете, действительно ли производители автомобилей жестко контролируют качество выпускаемых моделей?
- 2) Маркетинговая команда компании *Levi Strauss* определила, что люди, покупающие ее джинсы, входят в одну из следующих категорий:
 - ♦ *утилитаристы*: поклонники джинсов «Levi's», которые носят их на работе и во время отдыха;
 - ♦ «*стиляги*» (*модники*): следящие за модой покупатели, которые ведут преимущественно ночной образ жизни;
 - ♦ *бережливые*: покупают джинсы «Levi's» в универсальных магазинах и в магазинах товаров со скидками (ориентируясь на цены);

- ♦ *традиционалисты*: чуть старше 45 лет, покупают одежду в универсальном магазине, который обычно посещают вместе с супругой;
- ♦ *классический независимый тип*: самостоятельный покупатель, приобретает одежду в одиночку, в специализированных магазинах, хочет, чтобы одежда сидела на нем «как надо» (это и есть целевая аудитория в данном случае).

Маркетинговая команда *Levi's* планирует разработать новую модель джинсов в расчете на «классический независимый» сегмент рынка. Следует ли при этом использовать торговую марку «*Levi's*»? Насколько целесообразно использование текущих маркетинговых каналов? Какие формальные исследования должна провести компания для того, чтобы команда приняла окончательное решение о выходе на рассматриваемый сегмент?

- 3) Предложите новый подход к проведению исследований для различных компаний:
 - а) Фирме-поставщику ликеров необходимо оценить потребление спиртных напитков в городе, в котором формально действует «сухой закон»;
 - б) Компании, занимающейся распространением журналов, необходимо определить число читателей еженедельников в приемных врачей.
- 4) Производитель детских игрушек составляет прогноз продаж на следующий год. Маркетолог компании оценил уровень продаж по шести различным комбинациям среда/стратегия (см. табл. 1). Сотрудник считает, что вероятность уменьшения спроса составляет 20 %, а нормального развития событий — 80 %. Он также оценивает вероятность того, что маркетинговый бюджет будет высоким, средним и низким как 30 %, 50 % и 20 % соответственно. К какому итоговому выводу может прийти маркетолог?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

- 1) Высокие доходы компании *Marriott* во многом определяются тем, что ее отдел маркетинга проделал большую работу по идентификации и удовлетворению разнообразных потребностей и пристрастий путешественников. Рекламный плакат *Marriott* (см. рис. 1) ориентирован на заботящихся о своем здоровье путешественниках-бизнесменах. Какие внутренние источники информации может использовать компания для выявления их потребностей? Как ей организовать исследование, посвященное выявлению проблем, относящихся к определенному направлению сервиса (клубу здоровья или плавательному бассейну)? Если бы разра-

Таблица 1

Прогноз продаж

	Высокий маркетинговый бюджет	Средний маркетинговый бюджет	Низкий маркетинговый бюджет
Спад	15	12	10
Нормальный	20	16	14

батывали маркетинговую систему контроля *Marriott*, что бы вы в нее включили? Почему?

- 2) Аспирин компании *Bayer* (см. рис. 2), конкурирует с препаратами «*Tylenol*», «*Advil*» и другими болеутоляющими средствами. Разработка ежегодного маркетингового плана предполагает оценку будущего спроса. Достаточно ли обследования покупательских намерений по отношению к «*Aspirin*»? Возможно, вы порекомендовали бы провести анализ прошлых покупок или прямой рыночный тест?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Ежегодно, начиная с 1994 г., Технологический институт штата Джорджия проводит два обследования пользователей Интернета для того, чтобы выяснить, кто именно пользуется «Всемирной паутиной», какие технологии при этом используются, с какими проблемами сталкиваются пользователи, какое количество времени индивиды и компании проводят в Сети, а также как они используют финансовые он-лайновые службы. Для того, чтобы получить по этому вопросу дополнительную информацию, посетите Web-сайт Технологического института штата Джорджия (www.cc.gatech.edu/gvu/user-surveys/). Ознакомьтесь с последними результатами исследований. О каких ограничениях должны постоянно помнить, использующие результаты подобных обследований? Какого типа выборку представляют подобные исследования, и о чем должны помнить маркетологи? Каким образом такая компания, как, например, *United Airlines*, может использовать результаты данного исследования при осуществлении действий, направленных на повышение уровня продаж билетов авиакомпании через «Паутину»?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Prudential — одна из многих, использующих в своих маркетинговых исследованиях метод «просеивания» данных, компания. Посетите сайт компании *Prudential* (www.prudential.com) и выберите один из предлагаемых продуктов, например, страхование жизни. Найдите два способа «просеивания» данных, которые могут быть использованы в данном случае с наибольшей эффективностью. Какие потенциальные проблемы или опасности использования данного метода вы видите? Какие дополнительные маркетинговые применения метода «просеивания» данных вы могли бы предложить?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Маркетинговые информационные системы, системы маркетингового контроля и системы мар-



Рис. 1



Рис. 2

Вследствие растущей миграции населения планеты, в следующем тысячелетии нас ожидает усиление культурной интеграции.

кетинговых исследований предназначены для сбора и анализа данных, необходимых при разработке маркетингового плана. Такие системы помогают маркетологам отслеживать изменения и тенденции развития рынков, выявлять новые возможности и угрозы.

Вы продолжаете работать в компании *Sonic* в должности ассистента Джейн Мэлоди. Используя табл. 3.3 (гл. 3), ответьте на следующие вопросы относительно использования МИС и маркетинговых исследований:

- ♦ Для каких разделов маркетингового плана вам потребуются вторичные данные? Первичные данные? Почему вам необходима особая информация по каждому разделу?

- ♦ Где вы можете получить вторичные данные? Какую информацию вы ожидаете найти в каждом из источников? Каким образом вы собираетесь использовать ее в своем маркетинговом плане?
- ♦ Какие обзоры, фокус-группы, наблюдения, данные поведения и/или эксперименты необходимо провести *Sonic* для поддержки маркетинговой стратегии (включая управление товарами, цены, распределение, маркетинговые коммуникации)? Сформулируйте задачи, которые должна решить в своем маркетинговом исследовании компания *Sonic*.

Занесите информацию о том, каким образом компания *Sonic* планирует использовать маркетинговые данные и результаты исследований в соответствующие разделы маркетингового плана.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

БОЛЕЮТ

В последние годы значительно вырос интерес зрителей к российскому футболу. Но если в провинции на матчи команд высшей лиги собирается достаточно большое количество зрителей, то в Москве посещаемость многих матчей оставляет желать лучшего. Футбольные клубы, особенно московские, стараются привлечь на свои матчи как можно больше зрителей. Например, клуб «Торпедо» даже разместил свои рекламные ролики на телевидении. Но наиболее активную деятельность в этом направлении развил «Спартак». Издается специализированный журнал, производится «Спартак-кола», клуб изготавливает большое количество атрибутики. Необычно то, что гораздо быстрее число болельщиков растет у ЦСКА.

По официальным данным клуба, за сезон 1997-1998 годов посещаемость матчей с участием ЦСКА выросла примерно в два раза. И это несмотря на то, что клуб не проводит таких рекламных кампаний, как «Спартак» и «Торпедо». Объяснить это явление можно удач-

ной игрой ЦСКА (второе место в чемпионате России 1998 года). Но есть клубы, которые выступают гораздо лучше и во внутреннем чемпионате, и в международных матчах (например, московский «Локомотив»), но количество болельщиков у них от этого увеличивается не так быстро, как у ЦСКА.

Рост числа болельщиков ЦСКА можно объяснить и тем, что поклонники ЦСКА традиционно враждебны фанатам «Спартак». Наверное, никто не станет спорить, что большинство россиян болеют именно за «Спартак». Но армию футбольных болельщиков пополнили прежде всего тинейджеры. А они рассуждают примерно так: болеть за «Спартак» — «попсово», поскольку этот клуб поддерживают все. И тинейджеры выбирают клуб, который, как и его болельщики, противостоит «Спартаку». В результате число болельщиков ЦСКА растет. Кстати, в последнее время также растет число болельщиков московского «Динамо». Причиной тому на мой взгляд, и является то, что у Котлера называется избирательным искажением.

ИВАН САФРОНОВ, Владимир
Коммерсантъ-Деньги № 29 от 28.07.99

Часть II

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 5

Изучение маркетинговой среды

В этой главе мы остановимся на двух вопросах:

- ◆ Какие методы применяются для наблюдения за изменениями в макросреде и выявления перспективных возможностей?
- ◆ Какие демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные изменения являются основными?

КОТЛЕР о маркетинге:

Сегодня, чтобы оставаться на месте, необходимо бежать все быстрее.

Мы неоднократно повторяли, что наиболее успешные компании оценивают свой бизнес как изнутри, так и с позиции стороннего наблюдателя. Они прекрасно понимают, что маркетинговая среда постоянно преподносит сюрпризы — то новые угрозы, то новые возможности. Для каждой компании жизненно важно осуществлять мониторинг происходящих перемен и своевременно адаптироваться к ним. Одной из компаний, которым известен секрет того, что, когда и на каких рынках представлять, является Mattel со своей куклой Барби.

Mattel. Основная заслуга в «вечной молодости» и неизменном успехе куклы Барби принадлежит ее «родителям» из компании *Mattel*. Со дня своего рождения (1959 г.) Барби давала детям именно то, в чем они так нуждались: возможность играть «во взрослых». Но мечты и представления девочек изменялись, и вместе с ними менялась и кукла — она была и «стюардессой», и «топ-моделью», и «медсестрой», и «космонавтом», и «рок-певицей», и «кандидатом в президенты». Каждый год, чтобы не отставать от изменяющихся представлений об успехе, красоте, романтике, приключениях и воспитании, дизайнеры *Mattel* предлагают новые модели куклы. В 1968 г. (период борьбы за гражданские права в США) компания выпустила на рынок Барби афро-американку, а затем у нее появились испанская и азиатская «сестры». Последнее поколение семейства — это Барби-«хрустальная» (яркая, шикарная кукла), Барби-пуэрториканка (коллекция «куклы мира»), Барби-модель (в соответствии с модой на фитнес-клубы), Барби-летчица, Барби-тролль и Барби-спасатель. По оценкам аналитиков средняя американская девочка имеет не менее восьми разных Барби. Во всем мире каждую секунду продаются две куклы, и начиная с 1993 г. «бойкая девочка» приносит «родителям» доход, превышающий \$1 млрд.

Многие компании не умеют, да и не особенно стремятся анализировать тенденции развития внешней среды, игнорируя неиссякаемый кладезь новых возможностей. Более того, стратегии, структуры, системы и организационная культура таких организаций быстро устаревают, превращаясь в «оковы», не позволяющие вести рыночную гонку, в хвосте которой оказывались даже такие могучие корпорации, как General Motors, IBM и Sears, слишком долго не обращавшие внимания на изменения в среде.

Ответственность за выявление существенных изменений во внешней среде лежит в основном на маркетологах. Они как никто другой должны отслеживать зарождающиеся тенденции и постоянно идентифицировать перспективы. Во-первых, в их распоряжении имеются формальные методы сбора информации о среде — маркетинговые наблюдения и маркетинговые исследования. Во-вторых, они постоянно находятся на «передовой», общаясь с клиентами, пристальнее других следят за действиями конкурентов.

В этой и в следующих четырех главах мы будем анализировать различные факторы внешней среды компании — силы, оказывающие значительное влияние на фирму, потребительские и корпоративные рынки, ее конкурентов.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ТЕНДЕНЦИЙ В МАКРОСРЕДЕ

Умеющие добиваться успеха компании осознают наличие неудовлетворенных потребностей покупателей и реагируют соответствующим образом. Тот, кому удастся разрешить хотя бы одну из следующих проблем, обеспечит себя работой и деньгами «на всю жизнь», ведь на лекарства от рака, препараты, излечивающие психические расстройства, промышленные методы опреснения морской воды, вкусную и питательную, но низкокалорийную пищу, практичные электромобили существует огромный ненасыщенный спрос.

Предприимчивые организаторы и компании умеют идти навстречу нуждам потребителей и периодически предлагают новые решения. Благодаря компании *Club Mediterranee* многие представители среднего класса проводят отпуска в самых экзотических местах; аудиоплееры «Walkman» и «CD Man» специально разрабатывались для наиболее активных молодых потребителей, которые желают слушать любимую музыку «в движении»; для тех, кто стремится поддерживать хорошую форму, был создан «Nautilus»; обострились потребности в быстрой доставке почты — и возникла служба быстрой доставки отправок *Federal Express*.

Идентификация возникающих на рынке тенденций (трендов) развития и их исследование позволяют компании более четко определить новые перспективные возможности.

Тенденция — относительно долго существующее направление развития или последовательность событий.

Например, не вызывает сомнений, что в США одной из основных социально-экономических тенденций является увеличение числа работающих женщин, что привело к расцвету фирм, оказывающих услуги по уходу за детьми, увеличению потребления готовых блюд, которые разогреваются в микроволновых печах, рождению делового стиля в женской одежде.

Simplex Knowledge. Все большей популярностью пользуются мониторинговые системы типа «я вас вижу» (устанавливаются на рабочих местах, в центрах по уходу за детьми), оборудование для которых предоставляет американская компания *Simplex Knowledge*. Такая система, к примеру, позволяет

родителям, где бы они ни находились в данный момент, наблюдать за своими детьми. Снимки детей, сделанные в центре по уходу, помещаются на Web-страницу, и занятые родители могут своими глазами убедиться в том, что с детьми все в порядке.

Магазины на Somerset Square. Торговые пассажи на улице вообще-то не пользуются большой популярностью, но и из этого правила есть исключения. Одно из них — магазины на Somerset Square в американском городке Гластонбери. В них представлены самые разные товары, проводятся целевые презентации, предоставляются такие услуги, как продажи по телефонным заказам (покупатель заранее заказывает размер и цвет одежды, а служащие магазина помогают примерить уже отобранные образцы). Большинство этих торговых предприятий работают в продленном режиме — ведь многим женщинам приходится делать покупки до или после работы.

Необходимо различать причуды, тенденции и мегатенденции. В отличие от тенденций причуда «непредсказуема, существуют недолго и не имеют социального, экономического или политического значения». ¹ Компания, удовлетворяющая связанные с ними желания, может получить неплохую прибыль (так было, например, с игрушками для животных и куклами из кусочков материи), однако успех здесь определяется прежде всего удачей.

Тенденции более предсказуемы и продолжительны. Тренд раскрывает нам форму будущего. Так, Фэйт Попкорн считает, что тенденции устойчивы, наблюдаются на различных рынках, в поведении различных потребителей и сопровождаются другими одновременно происходящими событиями (см., в частности, «Шестнадцать экономических тенденций Фэйта Попкорна»).

Другой футурист, Джон Нэзбитт, предпочитает пользоваться термином «мегатенденции», под которым он понимает «медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени (7–10 лет и дольше), оказывают влияние на человечество». ² Дж. Нэзбитт и его коллеги, занятые поиском первых проявлений таких тенденций, обращаются прежде всего к крупнейшим газетам, подсчитывая, сколько раз на их страницах упоминается та или иная тема. К основным мегатенденциям они относят:

1. Мировой экономический бум.



2. Возрождение искусств.
3. Социализм со свободным рынком.
4. Глобализация стиля жизни и культурный национализм.
5. Индивидуализация понятия «богатство».
6. Подъем в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.
7. Эпоха женского лидерства.
8. Век биологии.

9. Возрождение религии.
10. Триумф личности.

Внимания маркетологов заслуживают и тенденции, и мегатенденции. Очевидно, что если новый товар или маркетинговая программа вписываются в сильные тенденции, а не идут им наперекор, их шансы на успех повышаются. Однако обнаружить возможность — еще не значит преуспеть, даже если к этому нет никаких техни-



маркетинг изнутри

Шестнадцать экономических тенденций Фэйта Попкорна

Известный аналитик консультационной фирмы *Brain Reserve*, клиентами которой являются *AT&T*, *Black & Decker*, *Hoffman-LaRoche*, *Nissan*, *Rubbermaid* и многие другие известные компании, выделяет следующие важнейшие культурные тенденции в жизни американцев.

1. *Якорь*. Стремление использовать в качестве жизненной опоры (якоря) древние методики, традиционные знания, с чем связана популярность ароматерапии, медитационных техник, йоги и восточных религий.
2. *Стремление жить*. Желание жить дольше и жить радостно. Отсюда внимание к вегетарианству, нетрадиционной медицине, медитации и прочим методам, позволяющим увеличить продолжительность и «качество» жизни. Производители могут воспользоваться данной тенденцией, предлагая рынку «здоровые» продукты и оказывая соответствующие услуги.
3. *Жизнь вне крупных городов*. Желание «избавиться» от городской «лихорадки» и вернуться к более спокойному существованию, когда руководитель преуспевающей компании, уходя от суматохи, перебирается в один из тихих городков и открывает там небольшую гостиницу. Тенденция отмечена печатью ностальгической тяги к ценностям провинциальной жизни.
4. *Клановость*. Потребность в объединении. Потребители в стремлении противостоять царящему вокруг хаосу, желают принадлежать к той или иной группе. Поставщики разрабатывают такие товары, услуги и программы, которые помогли бы покупателям ощутить себя частью некоей общности (сообщество владельцев мотоциклов *Harley*).
5. *Стремление «спрятать голову в песок»*. Желание людей забиться в свою раковину и отстраниться от напряженной, вызывающей страх действительности. Все больше людей превращают дом в своеобразное «гнездо», становятся настоящими домоседами, «прилипают» к телевизорам, заказывают товары по каталогам, перестраивают свои жилища, осуществляя связь с внешним миром лишь с помощью автоответчика. Основной движущий ими мотив — самосохранение. К ним же относятся «любопытные», которые перемещаются по миру, но стараются не выходить автомобиля: едят в нем, звонят из него... «Социальные» собираются небольшими группами с друзьями для общения, устраивают «приемы».
6. *«Омоложение»*. Тенденция заключается в желании вести и чувствовать себя моложе, чем ты есть на самом деле. Все чаще можно встретить пожилых людей в молодежной одежде, красящих волосы в модные тона, прибегающих к пластической хирургии лица. Они покупают компьютерные игрушки для взрослых, отправляются в специальные летние лагеря, проводят отпуска в поисках приключений.
7. *Эгономичность*. Желание людей развиваться настолько индивидуально, чтобы быть ни на кого не похожим. Это не эгоизм, а стремление к индивидуализму, выражаемому в вещах и личном опыте. Эгономика представляет собой конкурентную возможность для маркетологов — возможность преуспеть, предлагая индивидуализированные товары, услуги и развлечения.
8. *«Приключение твоей мечты»*. Потребность людей в эмоциональном отдыхе от забот и повседневных обязанностей, которая выражается в их стремлении к чему-то необычному — участию в сафари, походу в славящийся экзотической кухней ресторан. Перед маркетологами открывается возможность создания новых «фантастических» товаров и услуг или внесения некоей загадочной «изюминки» в уже существующие. Несомненно, эта тенденция во многом определяет развитие виртуальной реальности (по крайней мере в начале нового века).

ческих препятствий. Например, нам предлагают «электронные книги». Однако в этом продукте заинтересован ограниченный круг потребителей — далеко не всякий захочет читать книги с экрана компьютера или пожелает платить требуемую цену. Поэтому для определения потенциала прибыли, которая может быть извлечена из представляющейся перспективной возможности, необходимы исследования рынка.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ И РЕАКЦИЯ НА НИХ

Компании и их поставщики, рыночные посредники, покупатели, конкуренты и общественность в целом — все работают в макросреде, под влияни-

9. *Женская логика.* Признание того, что мужчины и женщины мыслят и действуют по-разному. Неоспоримый индикатор женского мышления — популярность книги «Мужчины — с Марса, женщины — с Венеры». Взаимоотношения являются для женщин мощным мотивационным средством, поэтому, например, производитель автомобилей *Saturn Car Company* создает систему партнерских отношений с покупателями, многие из которых — дамы.

10. *Стремление к миниатюризации.* «Большое — значит плохое». В ответ маркетологи стараются найти способы выглядеть «скромнее» (например, пиво «*Plank Road Brewery*» и внешне, и вкусом весьма напоминает напиток, которым славятся микрововарни).

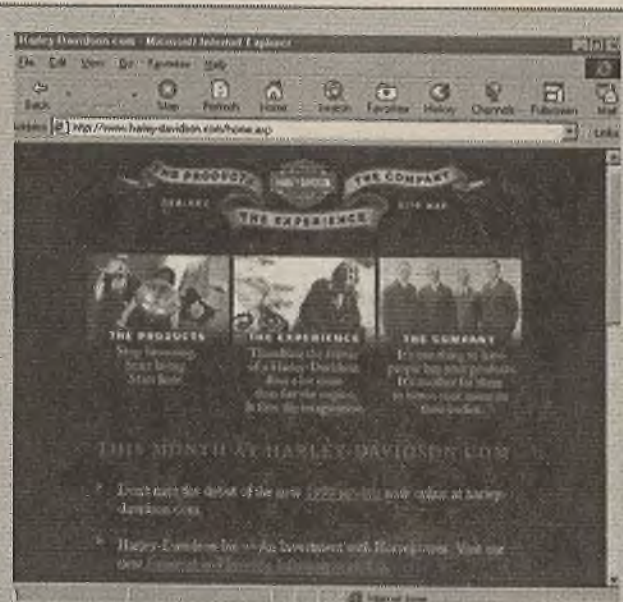
11. *Освобождение от мужских стереотипов.* Роль мужчины изменяется. Сегодня никто не ждет от представителей «сильного» пола мужественности, хладнокровия, физической силы. Данная тенденция находит отражение в рекламе: мужчины все чаще предстают перед нами в роли заботливых супругов или нянчащих детей нежных отцов.

12. *99 жизней.* Попытка сделать несколько дел одновременно. Многие из нас становятся настоящими «многозапущенниками» — говорят по мобильному телефону и одновременно путешествуют в Интернете. Маркетологи могут предложить рынку услуги типа «все в одном».

13. *Реванш удовольствий.* Общепринятая погоня за удовольствиями как восстание против самоконтроля и аскетизма в питании. «Насытившись» погоней за здоровьем, многие американцы потребляют больше мяса, жиров, сладостей.

14. *СОС (спасите наше общество).* Общество стремится принять на себя все большую ответственность за развитие сферы образования и состояние природной среды, что инициирует движение за повышение социальной ответственности корпораций.

15. *Маленькие радости жизни.* Почему бы иногда, для поднятия настроения, не побаловать себя? Можно,



Домашняя страница компании *Harley-Davidson*. Владельцы этих мотоциклов — члены одной большой семьи.

например, 5 дней в неделю «наслаждаться» вегетарианскими блюдами, в субботу купить какое-нибудь экзотическое мороженое, а в воскресенье приготовить пиццу.

16. *Бдительность.* Нетерпимость потребителей к дешевым подделкам и низкому качеству обслуживания. Покупатели желают, чтобы компании ориентировались на мнение пользователей, реагировали на предъявляемые претензии, они действуют, отдают предпочтение «зеленым продуктам», бойкотируют некоторых производителей.

Попытайтесь определить, какие из этих тенденций свойственны жителям России. Можете ли вы назвать другие тенденции?

Источник: *The Popcorn Report*, New York: Harper Business, 1992; *Faith Popcorn and Lys Marigold*, *Clicking*, New York: Harper Collins, 1996.



ем сил и тенденций которой и формируются возможности и угрозы. Действующие в маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них. Компании и потребители все больше подвергаются влиянию глобальных сил, к которым относятся:

- ◆ Значительное ускорение международных перевозок, развитие коммуникаций и финансовых операций, что ведет к резкому росту мировой торговли и инвестиций капитала, особенно в трехполюсной торговле (между Северной Америкой, Западной Европой и Дальним Востоком).
- ◆ Экономический подъем некоторых стран Азии.
- ◆ Стремление участников торговых блоков, таких как ЕС и НАФТА, к экономической кооперации.
- ◆ Серьезные проблемы с внешней задолженностью некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы.
- ◆ Повышение значения бартерных и контрторговых операций в международной торговле (контрторговля — форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее продукцию в обмен на право продавать свои товары на ее территории).
- ◆ Переход к рыночной экономике в бывших социалистических странах, сопровождающийся крупномасштабной приватизацией.

- ◆ Быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций.
- ◆ Постепенное открытие новых крупных рынков, а именно Китая, Индии, Восточной Европы, арабских стран и Латинской Америки.
- ◆ Глобализации транснациональных корпораций.
- ◆ Рост числа международных стратегических союзов крупных корпораций (*MCI* и *British Telecom*, *Texas Instruments* и *Hitachi*).
- ◆ Усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах.
- ◆ Развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других отраслях.

Colgate-Palmolive. Например, компания *Colgate-Palmolive* провела тестирование антибактериальной зубной пасты «*Total*» на рынках шести стран на Филиппинах, в Австралии, Колумбии, Греции, Португалии и Великобритании. Команда, начавшая глобальную кампанию, действительно представляла собой мини-ООН по вопросам производственных операций, логистике и маркетинговых стратегий. И усилия ее членов оправдались: «*Total*» превратилась во всемирно известную (по крайней мере в 75 странах) торговую марку, а доходы от ее реализации превышают \$150 млн. Непосредственно в большинстве рынков «*Total*» удерживает ведущие позиции, реклама и упаковки если и различаются, то незначительно (см. рис. 5.1).



Рис. 5.1. Компания *Colgate-Palmolive*: стратегия глобальной торговой марки *Colgate-Palmolive* достигла больших успехов в развитии товарной линии зубных паст «*Colgate*». Сами товары и их упаковка практически одинаковы — в зависимости от страны, в которой они продаются, различаются только надписи на упаковках (далеко не всегда)

В этом быстро изменяющемся глобальном мире компания должна осуществлять мониторинг шести основных факторов: демографических, экономических, природных, технологических, политических (законодательных) и социальных (культурных). Каждую из этих сил мы будем рассматривать отдельно, но в маркетинге следует уделять основное внимание их случайным, создающим предпосылки как для новых возможностей, так и для угроз, взаимодействиям. Например, резкий рост рождаемости (демографический фактор) ведет к истощению ресурсов и загрязнению окружающей среды (природный фактор), что заставляет людей требовать принятия новых законов (политический фактор). Установление ограничений стимулирует новые технологические решения и продукты (технологический фактор), которые, будучи доступными (экономический фактор), могут в конце концов изменить отношения и поведение людей (социальная/культурная сила).

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СРЕДА

Первый макрофактор, за которым следят маркетологи, — население, которое и образует самые разные рынки. Маркетологи наблюдают за показателями численности и темпов роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структурой и этническим составом; уровнем образования; структурой домашних хозяйств; региональными различиями.

Рост численности населения

Пожалуй, для характеристики роста населения земного шара лучше всего подходит эпитет «взрывной». В 1991 г. на Земле проживало уже 5,4 млрд человек, а темпы прироста населения составляли 1,7 % в год. Если они не изменятся, то к 2000 г. число жителей нашей планеты составит 6,2 млрд человек.

Такой рост численности населения вызывает немалые опасения, и прежде всего в плане ограниченности ресурсов, необходимых для поддержания жизни громадной массы людей (продукты питания, топливо и т. д.). В опубликованном в 1972 г. исследовании «Пределы роста» приведено множество доказательств того, что неконтролируемый рост рождаемости и потребления рано или поздно приведет к нехватке пищевых ресурсов, истощению месторождений полезных ископаемых, перенаселению, загрязнению природной среды и общему снижению качества жизни.³ На

протяжении всего исследования его авторы отстаивают тезис о необходимости внедрения глобального социального маркетинга, неотъемлемой составной частью которого должно стать планирование семьи.

Вторая проблема заключается в том, что наиболее высокие темпы роста населения наблюдаются в странах и сообществах, которые никак не могут себе этого позволить. На самые неразвитые регионы нашей планеты в настоящее время приходится 76 % всего населения, причем численность их жителей ежегодно возрастает на 2 %, в то время как численность жителей развитых стран увеличивается всего на 0,6 % в год. В результате использования достижений современной медицины уровень смертности населения развивающихся стран постоянно снижается, однако рождаемость остается на удивление стабильной. В этих странах практически невозможно достичь современных стандартов уровня жизни в отношении питания, обеспечения одеждой и образования детей (к тому же сами ориентиры постоянно «отодвигаются»).

Взрывной рост численности населения Земли отражается и на бизнесе. Увеличение численности населения означает рост потребностей, однако рынки сбыта остаются ограниченными, так как средняя покупательская способность жителей развивающихся стран, скорее, снижается. Впрочем, маркетинговый анализ позволяет некоторым компаниям выходить и на такие рынки. Например, чтобы ввести рост населения в определенные границы, власти Китая законодательно ограничивают число детей, по принципу одна семья — один ребенок. Продавцы игрушек обратили внимание на одно из следствий такой политики: единственного ребенка в семье как никогда балуют и лелеют. Китайские дети мало чем отличаются от «маленьких императоров»: на них обрушивается поток разнообразных удовольствий, от конфет до компьютеров. Данное явление иногда называют «синдромом шести карманов», так как капризам единственного малыша наперегонки стараются угодить родители, бабушки и дедушки, прабабушки и прадедушки, а кроме них тетушки и дядюшки. Именно поэтому на китайском рынке работают такие компании, как *Bandai* (Япония), *Lego Group* (Дания), *Mattel* (США).


Возрастная структура


Население различных стран мира значительно различается по возрастной структуре. На одном полю-

В октябре 2000 г. перед зданием ООН в Нью-Йорке состоится Всемирный Марш женщин.

се — Мексика, страна с очень молодым и быстрорастущим населением, на другом — Япония, жители которой — одни из старейших в мире. Если на первом полюсе наиболее популярными товарами являются молоко, пеленки, школьные принадлежности и игрушки, то на втором потребляется во много раз больше товаров для пожилых людей.

Население любой страны обычно подразделяют на шесть возрастных групп: дети дошкольного возраста, дети, которые ходят в школу, подростки, молодые люди (25–40 лет), люди среднего возраста (40–65 лет) и пожилые (65 и старше). В ближайшие десятилетия в США будет увеличиваться доля подростков и людей среднего и пожилого возраста. Для маркетологов маркетинговую среду определяет наиболее многочисленная группа населения. В США, например, «дети бэби-бума» (поколение, родившееся в 1946–1964 гг.) составляют 78 млн чел. и являются одной из самых влиятельных, определяющих характер рынка сил. Многие из «бэби-бумеров» стремятся продлить времена своей молодости, а потому ориентированная на них реклама пытается извлечь коммерческую выгоду из ностальгии по прошлому. В результате на свет появляются такие товары, как модернизированный «*Wolkswagen-жук*», или реклама «*Mercedes*», в которой акцент делается на рок-музыку Дженис Джоплин. Но это поколение росло вместе с развитием телевизионной рекламы, а потому его представители — куда более легкая «добыча», нежели последующее, родившееся между 1965 и 1976 гг. «поколение X» (оно же — «теневое поколение» и «поколение спада рождаемости»). Представители «поколения X» довольно цинично относятся ко всякого рода маркетинговым ухищрениям, которые всегда обещают больше, чем могут дать на самом деле. А потому реклама, ориентированная на этот рынок, часто ставит в тупик старшее поколение — им кажется, что создавшие ее люди «вообще ничего не собираются продавать».

 **Miller Brewing Company.** Вместо привычного образа крутого мужика, полуголых женщин, крупных планов пивных бутылок и горных панорам в ориентированной на потребителей, возраст которых составляет от 21 года до 27 лет, рекламе нового пива компания *Miller* заявляет: «Настало время обнять своего внутреннего психа» (кое-как одетый, пожирающий хот-дог сумасшедший).

 **Diesel Jeans.** Реклама компании построена на разного рода забавных, причудливых, смешных ситу-

ациях. Так, одна из реклам (под девизом «Почему стоит жить на свете?») полностью «переворачивает» все наши культурные коды: на ней изображены сидящие за столом, полным разного рода экзотических яств, свиньи, которым на «десерт» подают жареную девушку.

И наконец, оба поколения, и «бэби-бумеры», и «поколение X», передают эстафету самой последней демографической группе — потребителям, родившимся между 1977 и 1994 гг. В настоящее время ее численность в США достигла 72 млн человек (практически сравнялась с «бэби-бумерами»). Ее основное отличие от предшественников — хорошее знание компьютеров и Интернет-технологий. Поэтому Дуглас Тэпскотт предложил называть эту группу «сетевым поколением». Он утверждает: «Цифровые технологии пугают их ничуть не больше, чем видеомэгафон или тостер» (см. также «Подключаемся к Интернет-поколению»).

Целесообразна ли разработка специальной «поколенческой» рекламы? Дж. Уолкер Смит утверждает, что маркетологи должны осторожно подходить к ситуации, когда они адресуются к какому-то определенному поколению (а значит, выпускают из поля зрения другие). «Я полагаю, что выход в том, чтобы сохранять как можно более широкий подход и в то же время предлагать каждому поколению что-то свое, адресованное именно ему. Надписи на одежде для подростков Тома Хилфигера сделаны крупными буквами, а на рубашках-поло для поколения «бэби-бумеров» они едва заметны. Именно поэтому его торговая марка пользуется широкой популярностью».⁴


Этнические рынки

Различия между странами проявляются и в расовом, и в этническом составе населения. Одним из полюсов является Страна восходящего солнца, население которой состоит в основном из этнических японцев. Противоположность Японии — США, где гражданство имеют люди практически всех национальностей. Многие по-прежнему называют США «бурлящим котлом» наций, но, как нам представляется, о «кипании» (т. е. смешении национальностей) не может быть и речи. Сегодня это, скорее, «салатница», общество, в котором все этнические группы стараются поддерживать национальные отличия, развивать собственную культуру. Население США (в 1997 г. — 267 млн человек) на 73 % состоит из представителей белой расы, 13 % приходится на афро-американцев, 10 % — на латиноамериканцев. Быстрее всего возрастает численность латиноа-



риканской группы, основные подгруппы которой представлены мексиканцами (5,4 %), пуэрториканцами (1,1 %) и кубинцами (0,4 %). Выходцы из Азии составляют 3,4 % населения США, причем самую крупную группу образуют китайцы, далее следуют филиппинцы, японцы, индийцы и корейцы. Латиноамериканцы и выходцы из Азии проживают в основном на западе и на юге США. Кроме того, 25 млн граждан США (более 9 % населения) родились в других странах.

Каждая этническая группа имеет специфические потребности и покупательские привычки. Известно значительное число компаний, производящих продукты питания, одежду и мебель, ориентированные на одну или несколько таких групп. Например, универмаги *Sears* учитывают интересы людей различных национальностей.

 **Sears, Roebuck and Company**, потребительская база *Sears*, на 20 % состоит из латиноамериканцев. И не удивительно, потому что в компании была реализована специальная ориентированная на испаноязычных потребителей маркетинговая программа. В соответствии с ней было открыто более 130 магазинов в Южной Калифорнии, Техасе, Флориде и Нью-Йорке. «Мы прилагаем все усилия, чтобы персонал этих магазинов знал два языка, используем двуязычные ценники и поддерживаем общественные мероприятия», — говорит представитель *Sears*. Главное, что отличает этот рынок товаров — цвета и размеры. «Особенность испанского сообщества в том, что это люди небольшого роста, предпочитающие яркие цвета. Большим спросом также пользуется специализированная одежда. В остальном этот рынок не сильно отличается от основного».

Не следует, однако, полагать, что различия существуют лишь на уровне этнических групп. В каждой из них найдутся люди, которые отличаются друг от друга так же, как американцы отличаются от европейцев. «Такого понятия, как азиатский рынок США, не существует», — утверждает владелец рекламного агентства Грег Макабента. Он обращает внимание на то, что пять основных азиатско-американских групп имеют совершенно разные потребительские характеристики, говорят на разных языках, предпочитают различные блюда, исповедуют разную религию, их национальные культуры значительно отличаются друг от друга.⁵

Уровень образования

По уровню образования любое общество можно подразделить на пять групп: неграмотные, люди с неполным средним образованием, со средним об-



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Подключаемся к Интернет-поколению

«Сетевое поколение» оказывает на покупки взрослых гораздо большее влияние, чем все предыдущие. Организация *The Alliance for Converging Technologies* выяснила, что американские дети и подростки расходуют на разнообразные покупки \$130 млрд собственных средств и оказывают косвенное влияние на «распределение» еще \$500 млрд. Каким образом маркетолог может воздействовать на эту группу? Дон Тэпскотт, автор работы «Взращенные на цифре: становление сетевого поколения» (www.growingupdigital.com), предлагает руководствоваться следующими правилами:

1. Возможность выбора как насущная потребность, как одна из самых значимых ценностей.
2. Подстраивайтесь под их потребности. Это поколение, которое умеет создавать свои собственные уровни в видеоиграх и пишет свои собственные Web-страницы. Они испытывают потребность в такого рода вещах.
3. Оставьте им возможность самостоятельных изменений. Они растут в мире, в котором одним движением мышки исправляется любая ошибка. И они уверены, что и они сами, и их сознание будут меняться столь же безболезненно.
4. Дайте им возможность прежде, чем приобрести вещь, попробовать ее в деле. Они — не только пользователи, но и «делатели». Они отвергают мнение экспертов, им все хочется попробовать самим.
5. Всегда помните о том, что они предпочитают функцию, а не форму. «В отличие от "бэби-бумеров", которые стали свидетелями технологической революции, — утверждает Д. Тэпскотт, — сетевое поколение не испытывает перед новыми технологиями никакого страха. Они выросли вместе с компьютерами, а потому относятся к ним как клубному другому предмету домашнего обихода. Это аудитория, которую больше заботит, что технология может делать, а не то, что она собой представляет».

Источник: фрагменты статьи *Lisa Krakowka*, «In the Net», *American Demographics*, August 1998, p. 56.

разованием, со средним техническим и с высшим образованием. В Японии 99 % граждан — образованные люди, а в США от 10 до 15 % населения фактически неграмотны. В то же время в Соединенных Штатах весьма высока доля людей со средним техническим образованием (окончивших колледж) — около 36 %, что во многом определяет высокий спрос на книги, журналы и услуги туристических компаний.



Микроцелеполагание. Ориентированная на латинское сообщество реклама магазинов Sears

Структура домашнего хозяйства

«Традиционная» семья состоит из мужа, жены (иногда их родителей) и детей. Сегодня в США такая структура семьи встречается уже не так часто. Современная семья — это и одиночки, и пары (как разнополые, так и однополые), и семьи из одного родителя с детьми, и бездетные супружеские пары, и семьи, дети которых покинули дом. Все больше людей расходятся или разводятся и в дальнейшем предпочитают не вступать в новый брак, откладывают свадьбу или женятся, но не собираются заводить детей. Каждая такая группа имеет свой набор потребностей и свои покупательские привычки. Например, представителям ОРОП-группы (одиночки, живущие раздельно, овдовевшие и разведенные) требуются небольшие квартиры, недорогие и компактные предметы мебели, бытовая техника, а также продукты питания в небольших упаковках. Маркетологам следует уделять большое внимание специфическим потребностям нетрадиционных домохозяйств, так как их число постоянно растет.

Наиболее доходным считается рынок геев. *Simmons Market Research* в 1997 г. провела исследование читателей 12 изданий *National Gay Newspaper Guild* и выявила, что в сравнении со среднестатистическими данными среди членов этой группы в 11,7 раза больше специалистов-профес-


сионалов, число владельцев портативных компьютеров в 8 раз больше, размеры личных накоплений в 2 раза выше, почти половина опрошенных имеют собственные дачи. Поэтому современные страховые и финансовые компании ориентируются не только на рынок геев, но и на рынок услуг нетрадиционных семей в целом.

American Express Financial Advisors Inc. Первоначально компания предоставляла услуги по планированию семейного бюджета для однополых пар; соответственно ее реклама помещалась в двух наиболее популярных изданиях для геев («*Out*» и «*Advocate*»). Директор по маркетингу Маргарет Вергейл рассказывает: «Наша целевая реклама и целевые предложения направлены на аудиторию геев, и мы утверждаем, что понимаем их особые потребности. Так как гомосексуальные пары не везде признаются законом, их нередко интересуют такие вопросы, как социальная защита и наследование».

John Hancock Mutual Insurance Company обслуживает родителей-одиночек и работающих женщин и размещает ориентированную на целевых потребителей рекламу на телевидении. В сферу ее интересов входят и группы женщин, имеющих сложное финансовое положение. Девиз компании — «Страхование на случай любых неожиданностей. Инвестиции во имя новых возможностей».


Географические перемещения населения

Мы живем в период интенсификации миграционных процессов как между странами, так и внутри государств. Вследствие краха социализма в странах Восточной Европы и роста национального самосознания формируются новые независимые государства. В некоторых из них захватившая власть коренная нация проводит политику, ущемляющую права меньшинств (положение русских в Латвии или мусульман в Сербии), которые мигрируют в более безопасные регионы. Как только в поисках политического убежища волна иностранцев прибывает в благополучную чужую страну, там начинаются протесты местного населения. В США, например, было много противников наплыва иммигрантов из Мексики, с Карибских островов и некоторых стран Азии. Но не все так уж плохо. Предприимчивые компании эффективно используют возникающие в связи с появлением новых групп покупателей рыночные возможности.

 **1-800-777-CLUB, Inc.** Марти Ши и его сестра Хелен приехали в США в конце 1970-х гг. и первоначально зарабатывали на жизнь уличной торговлей цветами. Сегодня они владеют телемаркетинговой компанией в Калифорнии, число сотрудников которой превышает 800 человек. Основные клиенты компании — иммигранты из Азии, которые могут получить необходимую им информацию на одном из шести языков: японском, корейском, на мандаринском наречии или кантонском диалекте китайского языка, тагальском или английском. Иногда клиентам требуется совет, как вести себя с иммиграционными службами, а иногда им необходимо просто разобраться в счетах за электроэнергию. На основе полученных звонков в компании создана база данных, содержащая фамилии и номера телефонов клиентов, а также другую демографическую информацию, которая используется для целевого телемаркетинга. Огромное преимущество **1-800-777-CLUB** заключается в том, что служащие говорят с еще не вполне ассимилировавшимися клиентами на их родном языке. Иммигранты из Вьетнама дрожат от радости, услышав в телефонной трубке родную речь. А доход от продажи услуг корпоративным клиентам (в том числе таким, как *Sprint Corporation* и *DHL Worldwide Express*) в прошлом году составил более \$146 млн. В базе данных компании — около 1,5 млн фамилий и 300 тыс. предприятий.

Миграция населения происходит и в формах перемещения людей из сельской местности в города, а затем в пригороды. Одна из доминирующих сегодня в США тенденций — «великое заго-

родное переселение» под лозунгом «назад в деревню». Районы, население которых в течение более ста лет «подпитывало» города, сегодня захлестывают обратные «волны» (за период 1990–1995 гг. число жителей пригородов возросло на 3,1 %).

 Ванда Урбанска работала журналистом в «*Los Angeles Herald Examiner*», а ее муж Фрэнк Леверинг занимался компьютерной графикой. Работа отнимала у обоих много времени, так что супруги просто не имели возможности насладиться честно заработанными материальными благами. Когда у отца Фрэнка случился сердечный приступ, пара собрала вещи и переехала из Лос-Анджелеса в Маунт Эри (население 7200 человек), чтобы помочь старику ухаживать за фруктовым садом. Сегодня они по-прежнему заняты участком, что не мешает им выступать соавторами книг — на «счету» Ванды и Фрэнка два бестселлера о поисках лучшей жизни («Простая жизнь» и «Переезжаем в маленький город»).

Теоретически многие предприниматели могли бы «сыграть» на переселении Америки в пригороды, и, в частности, те из них, кто обслуживает растущий сегмент МОДО (малый офис — домашний офис). Так, производители готовой к сборке мебели найдут немало покупателей среди перебирающихся в маленькие города бывших жителей крупных центров, ведь они открывают на новых местах небольшие офисы или нуждаются в надежной связи со штаб-квартирами крупных компаний.

Место проживания человека определяет и многие его потребительские предпочтения. Например, перемещение населения США в теплые южные штаты привело к сокращению спроса на теплую одежду и бытовые обогреватели и увеличению потребности в кондиционерах. На долю жителей крупных городов — Нью-Йорка, Чикаго и Сан-Франциско — приходится большая часть продаж меховых изделий, парфюмерии, кожгалантереи и произведений искусства. В этих же городах больше, чем где-либо, расходуется средств на посещение оперы, балета, театров. Жители пригородов ведут более спокойный образ жизни, больше времени проводят на улице и много общаются с соседями. Они имеют высокие доходы, а средний их возраст относительно низок. Они чаще других приобретают автомобили с кузовом типа «универсал», инструменты для домашних мастерских, уличную мебель, инструменты и оборудование по уходу за лужайками и садом. Кроме того, маркетологи выделяют и региональные различия в потребностях.

В сравнении со «среднестатистическими американцами» жители Сиэтла приобретают больше зубных щеток, жители Солт Лейк Сити — больше конфет, в Новом Орлеане живут любители кетчупа, а в Майами — сливового сока.

Переход от массового рынка к микрорынкам

Под действием всех этих изменений массовый рынок разделяется на множество микрорынков, представители которых различаются по полу, возрасту, этнической принадлежности, образованию, стилю жизни, месту жительства и другим показателям. Каждая из таких групп характеризуется специфическими (иногда очень сильными) потребительскими предпочтениями. Для того чтобы выйти на определенных потребителей, необходимо осуществление целенаправленных коммуникаций и развитие маркетинговых каналов. Компании начинают отказываться от «метода дробовика», направленного на таинственного «среднего потребителя», и все чаще создают товары и разрабатывают программы маркетинга для микрорынков.

Демографические тенденции отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах. Поэтому когда компания вдруг сталкивается с каким-то изменением в движении населения, единственное ее оправдание — собственная недалекость. У компании *Singer*, например, в запасе было несколько десятилетий, в течение которых продажи швейных машинок постепенно, в связи с уменьшением размеров семьи и ростом числа работающих женщин, сокращались. Но производитель никак не реагировал на изменения внешней среды. А представьте, какие «плоды» могут достаться компаниям, которые отслеживают важнейшие демографические тенденции, определяют их наиболее вероятные последствия и разрабатывают варианты своих действий. Некоторые маркетологи активно разрабатывают весьма прибыльный сегмент МОДО-рынка. Почти 40 млн американцев работают дома, а значит, им необходимы разного рода электронные «помощники», такие как персональные компьютеры, сотовые телефоны, телефаксы и портативные органайзеры.

Kinko's Copy Centers. Основанная в 1970 г. компания первоначально специализировалась на предоставлении фотокопировальных услуг в студенческих кампусах, а сегодня она переориентируется на офисные услуги. Каждое из 902 ее представительств оснащено телефаксами, сверхбыстрыми

цветными принтерами и компьютерной сетью с высокоскоростным доступом в Интернет. Таким образом, каждый посетитель имеет возможность скопировать необходимые документы, отправить или принять факсимильное сообщение, воспользоваться различными компьютерными программами, выйти в Интернет, заказать канцелярские и прочие печатные материалы, принять участие в телеконференции. Но что самое замечательное, предложение *Kinko* избавляет людей от одиночества домашних офисов. Час работы на компьютере стоит в *Kinko* всего \$12. Помимо постоянного пополнения набора оборудования *Kinko* ведет также переговоры с компанией *Starbucks* об открытии поблизости от своих «коллективных офисов» новых кафе. Совокупные доходы *Kinko* превысили \$1 млрд. Еще бы, ведь надпись на входе в ее представительства гласит: «Ваш офис. Работает круглосуточно».

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Одна из важнейших характеристик рынка — покупательная способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Тенденции в изменении доходов и структуре расходов имеют большое значение для маркетинга.

Распределение доходов

В каждой стране мира складывается только ей присущий уровень и пропорции распределения доходов; порой эти отличия весьма значительны. Пропорции распределения доходов определяют отраслевой структурой экономики. Известны четыре типа отраслевых структур:

1. *Обеспечивающая существование экономика* — когда подавляющее большинство населения занято примитивным сельским хозяйством; основная часть продукции потребляется, а излишки обмениваются на основные товары и услуги. В подобных экономических условиях возможности для торговли ограничены.
2. *Экспортирующая природные ресурсы.* Такая страна обычно богата каким-то одним или несколькими видами природных ресурсов, продажи которых на внешних рынках являются основной статьей дохода. Страна с сырьевой экономикой — привлекательный рынок горнодобывающего оборудования, оборудования по хранению материалов, грузовых автомобилей. В зависимости от числа проживающих на ее территории иностранцев, состоятельных местных жителей и землевладельцев в ней, возможно, имеется значительный



потенциал спроса на «западные» товары и пред- меты роскоши.

3. *Развивающаяся промышленность.* В таких странах доля промышленного производства составляет 10–20 % валового внутреннего продукта (Индия, Египет, Филиппины). С ростом производства увеличивается импорт сырья, стали и машиностроительного оборудования, а ввоз готовой продукции (одежды, бумаги, продуктов питания) уменьшается. С развитием промышленности возникает прослойка относительно богатых людей и небольшой, но растущий средний класс, представители которых предъявляют спрос на совершенно новые товары, некоторые из которых могут поступать в страну только за счет импорта.
4. *Индустриальная экономика.* Страны с индустриальной экономикой — основные поставщики готовой продукции и капитала. Они покупают друг у друга промышленные товары, а также экспортируют их в обмен на сырье и полуфабрикаты. Обширная и разнообразная производственная деятельность и значительная доля принадлежащего к среднему классу населения делают эти страны привлекательным рынком сбыта всех типов товаров.


Не меньшее влияние на пропорции распределения доходов оказывает политическая система государства. В маркетинге в соответствии с устойчивыми пропорциями распределения доходов обычно выделяют пять типов стран:


1. Очень низкие доходы.
2. Преимущественно низкие доходы.
3. Очень низкие и очень высокие доходы.
4. Низкие, средние и высокие доходы.
5. Преимущественно средние доходы.

Представим себе рынок сбыта автомобилей «Lamborghini», цены которых превышают \$150 тыс. В странах первого и второго типов рынок таких машин практически отсутствует. С другой стороны, эта марка пользуется огромной популярностью в Португалии (тип 3). Эта страна — одна из беднейших в Западной Европе, но в ней проживает достаточное количество богатых семей, которые могут позволить себе столь дорогое средство передвижения.

В течение 1980–1995 гг. доходы наиболее обеспеченных граждан США (пятая часть от общей численности населения) возросли на 21 %, в то время как заработная плата беднейших 60 % оставалась на прежнем уровне или несколько снизилась. Согласно статистическим данным Бюро переписей в 1990-е гг. поляризация доходов в США достигла большей степени, чем где-либо в

мире со времен Второй мировой войны. Такого рода процессы ведут к разделению американского рынка на два основных класса: богатые, приобретающие дорогие товары, люди и весьма экономный рабочий класс, предпочитающий магазины низких цен и специализированные магазины при предприятиях. Более всего от подобных перемен страдают традиционные розничные торговцы, предлагающие товары среднего ценового диапазона, а выигрывают компании, которые успевают подстроиться под какой-либо из этих двух стандартов.


 **The Gap.** В магазинах *Banana Republic* компании розничной торговли *The Gap* цена джинсов — \$58, а в ее же сети *Old Navy* те же самые модели продаются по цене \$22. Но процветают обе торговые цепи.

 **The Walt Disney Company.** Компания обладает всеми правами на использование персонажей знаменитой книжки А. А. Милна «Винни-Пух и все-все-все» и выпускает двух разных героев. Оригинальное изображение персонажей сказки можно найти на фарфоре, посуде и канцелярских принадлежностях, которые продаются в дорогих специализированных магазинах и отделах таких универсамов, как *Nordstorm* и *Bloomingsdale*. Пухленький же, похожий на мультяшку Пух в красной спортивной футболке украшает пластиковые брелоки для ключей, простыни из искусственного полотна и видео. «Дешевый» Пух продается в универсамгах *Wal-Mart* и других магазинах низких цен.



Домашняя страница магазина *Gap Online Store*. Компания адаптирует торговое предложение к потребностям и интересам обладающей определенным уровнем дохода части населения США.



 **The National Basketball Association.** Национальная баскетбольная ассоциация продает билеты на места в первом ряду в нью-йоркский *Madison Square Garden* по цене \$1 тыс. Но маркетинговые исследования показывают, что основная часть болельщиков могут позволить себе отдать не более \$200 в расчете на семью за вечер. Поэтому маркетологи НБА предложили ассоциации программу доступных развлекательных мероприятий, таких как проводящиеся в различных городах товарищеские и официальные баскетбольные матчи.

Цены, сбережения, займы и доступность кредита

Абсолютные расходы потребителей зависят от размеров сбережений, задолженности и возможностей получения кредита. Японцы, например, откладывают «про запас» около 18 % своих доходов, американцы — только 6 %, а значит, японские банки имеют возможность предоставлять кредиты местным компаниям по более низкой процентной ставке, чем кредитные учреждения США — американским. На «дрожжах» дешевых кредитов были «замешаны» высокие темпы роста японских компаний. Для потребителей США также характерна относительно высокая доля задолженности, что ограничивает будущие расходы на жилье и прочие дорогостоящие товары. Кредит в США доступен практически каждому, но процентные ставки довольно высоки, особенно для людей с низким уровнем дохода. Маркетологи должны следить за любыми более или менее значительными изменениями в доходах, уровне прожиточного минимума, процентных ставках, сбережениях и условиях получения кредита, поскольку любые перемены могут оказать воздействие на бизнес, особенно тех компаний, спрос на товары которых чувствителен к уровню цен и доходов.

ПРИРОДНАЯ СРЕДА

Мы уже отмечали, что ухудшение состояния окружающей природной среды — одна из важнейших проблем 1990-х гг. Во многих городах мира загрязнение воды и воздуха достигло критических пределов. Особую опасность вызывают отдельные химикаты, ухудшающие качество воздуха, почвы и воды.

Движение за охрану окружающей среды инициировало принятие целого пакета законов, которые отрицательно сказались на развитии некоторых отраслей промышленности. Металлургические компании и фирмы из сферы комму-

нальных услуг вложили миллиарды долларов в строительство очистных сооружений и переход на более экологичные виды топлива. Производители автомобилей вынуждены были начать установку дорогостоящих катализаторов выхлопных газов, поставщики моющих средств разрабатывают безопасную в экологическом отношении продукцию.

Маркетологи должны быть готовыми к появлению новых угроз и возможностей, которые несут с собой сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергоносителей, рост загрязнения окружающей среды и ориентация государства на ее защиту.

Сокращение запасов природных ресурсов

Все природные ресурсы делятся на неисчерпаемые, ограниченные возобновляемые и ограниченные невозобновляемые. Состояние *неисчерпаемых ресурсов* — воздуха, воды — пока не вызывает особых опасений, хотя некоторые защитники окружающей среды видят в перспективе угрозу и для них. Они выступают за запрещение продажи препаратов в аэрозольных упаковках, которые теоретически могут нанести ущерб озоновому слою атмосферы. Весьма остро ощущается в некоторых уголках планеты нехватка водных ресурсов.

Ограниченные возобновляемые ресурсы, такие как леса, сельскохозяйственные растения, требуют особого внимания. Чтобы защитить почву и обеспечить достаточное количество древесины в будущем, лесопромышленные компании должны в обязательном порядке восстанавливать насаждения на вырубленных площадях. Не исключено возникновение продовольственных проблем, так как количество плодородных земель ограничено, а города постоянно расширяются, «подбирая» под себя все больше пахотных угодий.

Серьезная проблема возникает в связи с истощением *ограниченных невозобновляемых ресурсов* — нефти, угля, платины, серебра, цинка и других. Фирмы, использующие их в производстве, сталкиваются со значительным ростом цен на сырье. А переложить такого рода издержки на потребителя нелегко, так что у научно-исследовательских компаний есть прекрасная возможность предложить рынку новые ресурсосберегающие технологии.

Удорожание энергоносителей

Серьезные проблемы в мировой экономике связаны с одним из наиболее ценных ограниченных не-

возобновляемых ресурсов — нефтью. Повышение цен на нее с \$2,23 за баррель в 1970 г. до \$34 в 1982 г. стимулировало лихорадочный поиск новых источников энергии. Снова стал популярным каменный уголь, ведутся работы по практическому использованию солнечной, ядерной и других видов энергии. В одной только области использования солнечной энергии работают сотни фирм, предлагающих первое поколение обогревательных и прочих приборов. Некоторые компании пытаются создать практичные электромобили.

Разработка проблемы альтернативных источников энергии и поиск более эффективных способов ее использования ослабляют позиции нефтяного картеля, что ведет, в свою очередь, к снижению цен на нефть. Положение нефтедобывающих компаний ухудшается, а доходы использующих нефтепродукты отраслей производства и потребителей увеличиваются. А тем временем продолжается поиск альтернативных источников энергии.

Опасность загрязнения окружающей среды

Производственная деятельность человека неизбежно приводит к ухудшению экологической обстановки. Только представьте себе, сколько опасных соединений ртути захоронено в океане, сколько тысяч тонн ДДТ и других химических веществ содержится в почве и продуктах питания; вспомните, наконец, о засорении окружающей среды бутылками, пластиком и другими упаковочными материалами, неподдающимися биохимическому разложению.

Как показывают исследования, около 42 % потребителей США готовы платить более высокую цену за «зеленые» (ненаносящие ущерба природной среде) продукты. Данная тенденция предоставляет огромные возможности промышленности. Формируется огромный рынок экологически безопасных предложений — газоочистителей, центров переработки и уничтожения отходов. Начинается поиск альтернативных, не вызывающих загрязнения окружающей среды способов производства и упаковки. Наиболее предприимчивые компании, для того чтобы продемонстрировать свою ответственность перед обществом, организуют движения в защиту природной среды. В компании *3M*, например, реализуется программа «Защищать природу — выгодно», позволившая значительно сократить как уровень загрязнения окружающей среды, так и издержки производства.

Фирма *Dow* построила новый завод по производству этилена, на котором удалось добиться сокращения потребления энергоресурсов на 40 %, а выбросов загрязненной воды — на 97 %. Компания *AT&T* использует специальное программное обеспечение для отбора наименее вредных материалов, снижения опасных отходов, уменьшения потребления энергии и улучшения переработки продуктов. Компании *McDonald's* и *Burger King* отказались от полистироловых упаковок и перешли к использованию меньших по размеру и пригодных для вторичной переработки бумажных оберток и салфеток.⁶

Новые тревоги по поводу отравляющих природу растворителей для сухой химчистки открывают возможности для разработки так называемых «зеленых очистителей», хотя этот бизнес пока еще сталкивается с серьезными трудностями (см. «Разработчики новых «зеленых» очистителей зазывают клиентов»).

Государство и защита природной среды

Подход национальных правительств к проблеме загрязнения окружающей среды различен. Например, в Германии государство активно борется за улучшение природной среды, отчасти под давлением движения «зеленых», отчасти в связи с экологическими проблемами в бывшей ГДР. В то же время многие бедные страны, в основном из-за нехватки средств или политических причин, практически не занимаются экологией. Развитые страны заинтересованы в оказании помощи бедным в контроле над уровнем загрязнения природной среды, но сегодня у них не хватает средств. Остается надеяться, что промышленные компании осознают всю меру социальной ответственности и будут использовать позволяющие контролировать загрязнение природной среды новые технологии.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА

Наиболее драматической, определяющей человеческие судьбы силой оказалась технология, благодаря которой мы имеем возможность пользоваться пенициллином, котрацептивами, делать операции на открытом сердце. Но человеческий разум создал и водородную бомбу, нервно-паралитические газы, биологическое оружие. Человек придумал и такие противоречивые предметы нашей жизни, как автомобили и видеогры.

Любая новая технология представляет собой «созидательное разрушение». Появление транзи-



Разработчики новых «зеленых» очистителей зазывают клиентов

Представьте себе, что вам необходимо почистить свой деловой костюм перед торговой конференцией в Майами, а до посадки на авиарейс остается 24 часа. Что вы сделаете: пойдете в сухую химчистку на углу, которая, вполне возможно, использует загрязняющие природную среду и потенциально канцерогенные вещества, или же отправитесь через весь город в экологически безопасную «влажную чистку»? Если вы ведете себя так же, как и большинство потребителей, то, скорее всего, вы выберете привычный и быстрый вариант, не задумываясь особо ни о здоровье, ни о природе.

По оценке Управления по охране окружающей среды США перхлорэтилен, или просто «перк», растворитель, которым пользуется большинство сухих химчисток, является весьма опасным канцерогеном. Более точные результаты исследований последствий его использования ожидаются в самом скором будущем. В 1996 г. Дэн Ковач провел обследование 30 химчисток в пригородах Питтсбурга, в ходе которого он задавал их клиентам следующий вопрос: «Что вы будете делать, если получите неопровержимые доказатель-

ства того, что сухие химчистки наносят вред вашему здоровью?». Большинство респондентов оказались не в состоянии предложить какую-либо альтернативу и ответили, что стали бы реже чистить одежду.

И тем не менее разработчики новых, более дружелюбных по отношению к природной среде очистителей готовы поспорить с кем угодно, что столкнувшись с необходимостью выбора потребители предпочтут использовать «зеленые», а не токсичные химические средства. В настоящее время в США функционирует около 6000 использующих альтернативные материалы сухих химчисток. Около 95 % из них применяют полностью лишенные запаха растворители на нефтеорганической основе, которые практически полностью лишены казавшихся неизбежными для «перка» недостатков. Небольшая часть чисток — так называемые «влажные чистки» — возвращается к дедовским способам, или, если хотите, изначальной основе чистки — «мылу и воде». Альтернативные варианты чистки под названием «Cleaner-by-Nature», «Eco-Mat» и «Greener Cleaner» вполне конкурентоспособны по ценовым параметрам, но при этом «дружелюбны» к природной среде. Новая чистка «Cleaner-by-Nature», которая открылась в Денвере прямо между двумя обычными химчистка-

ми, продержалась до закрытия целых шесть месяцев. Ее владелица Крис Комфорт собирается открыть еще одну такую же чистку в Боулдере. Хотя сухие химчистки являются «квинтэссенцией» малого бизнеса, «зеленая» волна открывает новые возможности для гигантских многонациональных корпораций. Так, *Exxon Corporation* вышла на американский рынок с новым нефтеорганическим растворителем «DF 2000» (широко применяется в Европе). *Hughes Environmental Systems*, одно из подразделений *Raytheon Corporation*, и *Global Technologies* совместно продвигают на рынок новый метод чистки одежды с использованием жидкой двуокиси углерода. Компания *Procter & Gamble* предложила новый альтернативный растворитель (не содержащий перхлорэтилен) для домашнего использования («Dryer»). Но в его рекламной кампании подчеркивается прежде всего удобство использования, а не экологические преимущества.

Источник: Jacquelyn Ottman, «Innovative Marketers Give New Products The Green Light», Marketing News, March 30, 1990, p.10; Shelly Reese, «Dressed To Kill», American Demographics, May 1998, pp. 22–25; Stacy Kravetz, «Dry Cleaners' New Wrinkle: Going Green», Wall Street Journal, June 3, 1998, p. B1.

сторов привело к отказу от производства вакуумных ламп, распространение фотокопировальных аппаратов нанесло серьезный ущерб поставщикам копировальной бумаги, автомобилей — железным дорогам, телевидения — газетам. Вместо того чтобы заняться новым бизнесом, старые отрасли либо боролись против инноваций, либо игнорировали их. Впрочем, у них и не было выбора — и то, и другое решение привело бы лишь к сокращению масштабов их прежней деятельности.

Рост экономики во многом определяется тем, как именно происходят открытия основных новых технологий. К сожалению, предсказать технологические прорывы практически невозможно. Так, громадные инвестиции в развитие железнодорожной сети США были обесценены развитием автомобильных перевозок. Несколько позже по аналогичному сценарию развивалась ситуация с радиовещанием и телевидением. А в промежу-

тах между великими технологическими инновациями экономика погружается в стагнацию. Тем временем технологические лакуны заполняются менее значимыми инновациями: сублимированный кофе, шампунь и кондиционер в одном флаконе, дезодоранты/антиперспиранты и т. п. Менее значительные инновации предполагают и меньший риск. Однако многие критики отмечают, что сегодня слишком большое число исследований направлено на «заполнение лакун», а не на фундаментальные технологические прорывы.

Каждая новая технология чревата долгосрочными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Появление противозачаточных пилюль, например, привело к уменьшению размеров семьи, росту числа работающих женщин и увеличению свободных денежных средств у населения. Данные процессы обусловили увеличение расходов на путешествия и туризм, на приобрете-

ние товаров длительного пользования и предметов роскоши. Активные субъекты рынка должны внимательно отслеживать технологические тенденции (темпы изменений, возможности для инноваций, увеличение бюджетов исследований и разработок, ужесточение контроля над развитием технологий со стороны государства).

Ускорение научно-технического прогресса

Многие товары, которые сегодня кажутся столь привычными, были совершенно недоступны еще 30 лет назад: у президента США Дж. Ф. Кеннеди не было ни компьютеров, ни электронных часов, ни видеокамер, ни телефаксов. Постоянно рождаются идеи о новых товарах; время, проходящее с момента возникновения замысла до его успешного воплощения в жизнь, становится все короче, равно как и период с начала производства продукта до его выхода на массовый рынок. Если взять всех, когда-либо занимавшихся наукой людей на Земле, то выяснится, что 90 % ученых — наши современники. Технология «кормит» сама себя.

С появлением персональных компьютеров и телефаксов человек получил возможность *удаленного доступа* к корпоративной и другой бизнес-информации. Многие из нас могут отказаться от ежедневных поездок в офис и работать на дому. Вероятно, это позволит добиться снижения уровня выбросов выхлопных газов в атмосферу, сблизить семьи, сделать развлечения и прочую деятельность более домашними. Развитие данной тенденции окажет серьезное влияние на поведение покупателей и, следовательно, на маркетинг.

Безграничные возможности

В наши дни ученые работают над новыми технологиями, способными произвести революцию в товарах и процессах производства. Наиболее захватывающие разработки ведутся в области биотехнологии, физики твердых тел, робототехники и материаловедения. Ученые-медики ищут лекарство от СПИДа, разрабатывают «пилюли счастья», обезболивающие средства, абсолютно надежные контрацептивы, вкусные и питательные низкокалорийные пищевые продукты. Создаются роботы для борьбы с огнем, подводной разведки и работы по дому. Наряду с этим ученые «выдают» такие фантастические идеи, как небольшие летающие автомобили, трехмерное телевидение, космические колонии. В каждом случае задача заключается не только в том, чтобы придумать что-то новое, но и в том, чтобы это что-то можно было продавать, т. е. необходимо изобретать *доступные* товары.

Многие компании уже сегодня зарабатывают деньги на *виртуальной реальности (VR)* — комбинации технологий, позволяющей пользователю почувствовать себя в моделируемой с помощью компьютера трехмерной среде, причем ему необходимо использовать такие чувства, как зрение, слух и осязание (см. рис. 5.2). Технологии виртуальной реальности начинают применяться в индустрии развлечений, медицине, архитектуре, при обучении самообороне. Наиболее передовые компании используют ее для разработки и тестирования новых продуктов, а также рекламы и продажи уже готовых товаров.

Технология виртуальной реальности позволяет пользователям находиться в созданных при по-

Для того чтобы разослать по э-почте 5 млн сообщений, требуется всего 4 секунды.

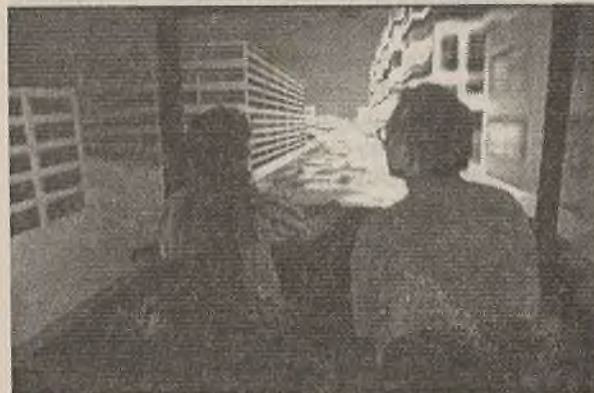


Рис. 5.2. Использование виртуальной реальности в маркетинге



мощи компьютера мирах. Для большинства современных устройств VR необходимы разного рода джойстики и шлемы. Программа VR «*CyberSim*» позволяет потенциальным покупателям смоделировать будущий дом (слева). Еще одна VR, программа позволяет «передвигаться по городу» (справа).

Увеличение бюджета на исследования и разработки

Первое место в мире по затратам на исследования и разработки (ИИР) занимают США (\$74 млрд в год). Правда, около 60 % этих ассигнований уходят на исследования в области обороны. Очевидно, что необходимо увеличить объем средств, выделяемых на исследования в области новых материалов, биотехнологий, микромеханики. В настоящее время первое место по темпам роста расходов на ИИР принадлежит Японии (\$30 млрд в год), причем основная их часть расходуется на не связанные с военными целями физические, биофизические исследования и исследования в области компьютерной техники.⁷

Все большая часть бюджета ИИР в США направляется на ту часть работ, которая связана с совершенствованием уже открытых технологий. В итоге у научной общественности возрастает озабоченность относительно того, сохранит ли Америка статус ведущей державы в области фундаментальных исследований. Многие компании вкладывают деньги в копирование достижений конкурентов или в незначительные улучшения отдельных характеристик товаров. Даже такие ориентированные на фундаментальные исследования компании, как *DuPont*, *Bell Laboratories* и *Pfizer*, весьма осторожно подходят к выделению необходимых для их проведения средств. Большинство исследований носит оборонительный, а не наступательный характер. Все чаще разработки, которые, как планируется, могут привести к созданию революционных технологий, финансируются не отдельными компаниями, а консорциумами.


Ужесточение государственного контроля над технологическими переменами

По мере того как товары все более усложняются, общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных продуктов. В США все новые медицинские препараты перед поступлением

в продажу проходят проверку в Федеральном управлении по контролю над качеством пищевых продуктов и лекарственных средств. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства. Необходимо обязательно учитывать такие ограничения при предложении, разработке и выпуске новых товаров.

ПОЛИТИКО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ СФЕРА

Маркетинговые решения принимаются под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Политическая сфера включает в себя законы, государственные учреждения и группы влияния, воздействующие на деятельность организаций и отдельных граждан. Иногда в ней возникают и новые возможности для бизнеса. Так, именно благодаря законодательству об обязательной утилизации отходов в США началось бурное развитие отрасли вторичной переработки. В результате на свет появилось более десятка новых компаний, производящих продукцию из утилизируемых материалов.

 **Wellman.** В 1993 г. компания выпустила на рынок новое искусственное волокно, изготовленное из утилизируемых ею материалов. Сырьем для его производства послужили «бывшие в употреблении» пластиковые бутылки из-под газированных напитков. Первоначально было продано 320 т волокна, а сегодня объем производства достиг 6000 т. Среди покупателей такие компании, как *Milliken & Company*, *Malden Mills* и *Dyberburg*. На зимней розничной ярмарке в 1998 г. *Wellman* продемонстрировала новое искусственное волокно, также изготовленное из утилизируемых материалов и обладающее контролируемой влажностью.

Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность

Законодательство о предпринимательской деятельности выполняет три основные задачи по защите фирм от нечестной конкуренции, потребителей — от нечестных методов торговцев и интересов общества — от необузданного поведения участников рынка. Главная цель принимаемых законов — побуждение компаний-производителей к принятию на себя ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их товаров или технологических процессов.



С течением времени число регулирующих предпринимательскую деятельность законодательных актов неуклонно возрастает. Европейская комиссия занимается разработкой единого законодательства относительно конкуренции, стандартов качества продукции, ответственности и коммерческих сделок для всех членов ЕС. После распада СССР бывшие советские республики быстро принимают законы, стимулирующие и регулирующие развитие рыночной экономики. В США существует масса актов, охватывающих всевозможные аспекты конкурентной борьбы, безопасности товаров и ответственности производителя, честной торговли и правил кредитования, упаковки и маркировки и т. д. Парламенты некоторых стран существенно ужесточили законы о защите прав потребителей. В Норвегии, к примеру, запрещены некоторые неуместные или «нечестные» с точки зрения законодателей способы продвижения товаров — соревнования, всевозможные награды, товарные ярлыки. В Таиланде от местных производителей продуктов питания требуют обязательной продажи дешевых марок товаров, чтобы малообеспеченные потребители тоже смогли что-то выбрать для себя. В Индии перед выпуском на рынок пищевых продуктов, аналогичных уже существующим (еще один вид прохладительных напитков или сорт риса), компании должны получить специальное разрешение.

Основной вопрос, связанный с законодательством о предпринимательской деятельности, заключается в следующем: когда затраты на регулирование начинают превышать выгоды? Ведь законы используются теми, кто призван их защищать и соблюдать, не всегда честно. Каждый новый закон, бесспорно, может быть юридически оправдан, но одновременно с этим существует вероятность того, что он будет иметь непредвиденные последствия в виде ослабления предпринимательской инициативы и замедления экономического роста.

В обязанности маркетолога входит твердое практическое знание всех основных законов о защите конкуренции, потребителей и общества. Во многих компаниях проводятся специальные занятия с работниками, посвященные различным аспектам законодательства, провозглашаются этические стандарты, которым должны следовать сотрудники. По мере расширения деловой активности в кибер-пространстве субъектам рынка придется выработать и новые этические стандарты бизнеса. И хотя компания *America Online* имеет оглушительный успех и является самым популяр-

ным национальным провайдером, недовольство потребителей неэтичной, по их мнению, маркетинговой тактикой привело к потере многих миллионов долларов.

America Online. В 1998 г. для того, чтобы уладить дело с обвинениями во введении в заблуждение потребителей, компании пришлось уплатить штраф в размере \$2,6 млн и частично изменить некоторые из бизнес-методов. Причиной иска послужило то, что *America Online* не уведомила в достаточной мере ясным образом клиентов о том, что ее рекламное предложение «50 бесплатных часов» пробного пользования услугами по доступу в «Паутину» имело силу в течение всего одного месяца, по истечении которого пользователи должны были внести обычную плату. Причем этот случай был третьим по счету столкновением AOL с законами американских штатов менее чем за два года. Предыдущие обвинения касались чрезмерной загруженности сети компании в самом начале 1997 г. (был перенесен сайт с ценами на квартиры, что дало компании гораздо больше подписчиков, чем продажи оборудования), а также попытки в конце 1996 г. переключить пользователей на более дорогостоящий план подписки. Три инцидента обошлись компании в \$34 млн, а нанесенный ее репутации ущерб вообще не поддается оценке.

Рост числа групп по защите интересов общественности

За последние тридцать лет в США значительно возросло число и влияние групп, цель которых состоит в защите общественных интересов. Многие из них имеют лобби в правительстве и оказывают давление на руководителей предприятий, заставляя их уделять больше внимания правам потребителей, в частности женщин, пожилых граждан, несовершеннолетних. Для того чтобы как-то взаимодействовать с этими группами, во многих компаниях учреждаются специальные отделы по правам общественных групп.

Еще одна сила, воздействующая на бизнес, — движение в защиту прав потребителей (консьюмеризм) — организованные действия граждан и правительственных чиновников, направленные на расширение прав покупателей. Так, в США консьюмеристы выиграли дела за право получать информацию об истинной процентной ставке по банковским ссудам, стоимости стандартной единицы продукции в случае конкуренции двух одинаковых марок, о составе и питательных свойствах продуктов питания, дате изготовления

продукции. Как реакция на это движение во многих компаниях-поставщиках организованы отделы по правам потребителей, в задачу которых входит работа с жалобами покупателей и разработка правил обслуживания клиентов. *Whirlpool Corporation* — одна из многих компаний, представивших потребителям бесплатный телефонный номер, по которому они могут высказать свои претензии к качеству продукции.

Очевидно, что появление новых законов и рост числа влиятельных общественных групп накладывают все больше ограничений на маркетинг. Любой план приходится согласовывать с юридическими консультантами фирмы, отделом по связям с общественностью, специалистами по правам общественных групп и потребителей. Страховые компании, прямо или косвенно, заставляют устанавливать детекторы дыма; отрицательные отзывы ученых влияют на решения о производстве аэрозолей. По сути дела, сегодня многие ранее закрытые маркетинговые мероприятия находятся под жестким контролем общественности.

СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА

Общество формирует убеждения, ценности и нормы каждого человека. Мы неосознанно воспринимаем принятое в нем мировоззрение, определяющее наше отношение к самим себе, к другим, к природе и мирозданию.

- ♦ *Мнение людей о самих себе.* Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных желаний. В США, например, в 1960–1970-х гг. часть людей («любители удовольствий») искали развлечений, перемен, а другие стремились к «самореализации», вступали в группы здоровья и религиозные организации. Для маркетинга такое «Я-общество» создавало массу возможностей — индивиды относились к товарам и услугам как к средствам самовыражения. Они покупали машины «своей мечты» и ездили в отпуск «своей мечты», проводили больше времени на открытом воздухе (бег или теннис), коротали вечера, занимаясь искусством и ремеслами. Сегодня, напротив, большинство людей придерживаются куда более консервативных взглядов. Американцы не так давно пережили суровые времена депрессии и уже не считают, что их реальные доходы будут постоянно возрастать. Потребители расходуют деньги более осторожно и стремятся к тому, чтобы каждая покупка была оправданна.

- ♦ *Мнения людей о других.* Некоторые обозреватели говорят, что сейчас наблюдается движение от принципа «я-общество» к убеждению «мы-общество».

Многие из нас проявляют заботу о тех, кто не имеет крыши над головой, нас волнует преступность, другие социальные проблемы. Мы хотели бы жить в более гуманном обществе. В то же время многие люди ищут себе подобных и избегают контактов с незнакомцами, им хватает серьезных и длительных отношений с друзьями и близкими. Все это является *предзнаменованием роста спроса на социальные товары и услуги*, стимулирующие прямые связи между индивидами, — клубы здоровья, круизы и религиозную деятельность, а также признаком роста рынка «социальных суррогатов», позволяющих одиноким людям отвлечься от своих проблем, — телевидения, домашних видеоигр, компьютеров.

- ♦ *Отношения между индивидами и организациями.*

Люди по-разному относятся к корпорациям, государственным учреждениям, профсоюзам и прочим организациям. Большинство готовы работать с ними, хотя отношение к отдельным организациям может быть самым неблагоприятным. Однако в целом приверженность тем или иным организациям снижается. Недавняя волна сокращений рабочих мест в США привела к тому, что американцы уже не столь доверчиво воспринимают лозунги о корпоративных ценностях, многие относятся к ним просто цинично. Сегодня многие воспринимают работу не как средство удовлетворения, самореализации, а как неизбежное зло, возможность заработать деньги на проведение свободного времени.

Отсюда следует несколько выводов для маркетинга. Компании должны найти новые способы завоевания доверия покупателей и работников. Им необходимо пересмотреть различные аспекты деятельности, чтобы завоевать репутацию «доброспорядочной организации», проанализировать рекламные обращения, чтобы удостовериться в их честности. Многие компании, стремящиеся к развитию положительного имиджа, прибегают к публичному аудиту и укреплению связей с общественностью.

- ♦ *Взгляды людей на общество.* Некоторые индивиды стремятся защитить общество, в котором живут (охранители). Другие пытаются управлять им (деятели). Третьи хотят взять от жизни все (потребители). Четвертые стремятся изменить его в соответствии со своими взглядами (реформаторы). Пятые ищут в жизни что-то большее (искатели). А шестые хотели бы убежать, скрыться от мира (эскаписты).⁸ Отношение людей к обществу зачастую проявляется в структуре потребления. «Деятели», как правило, хорошо одеваются, отдают предпочтение изысканному блюдам, не испытывают недостатка в деньгах. «Реформаторы» ведут более скромный образ жизни, водят малолитражные автомобили, носят простую одежду и т. д. «Эскаписты» и «искатели» составляют основную часть завсегдаев кинотеатров и концертных залов.



♦ *Отношение людей к природе.* Одни чувствуют себя во власти природы, другие, как им кажется, живут в гармонии с ней, третьи стремятся ее покорить. С исторической точки зрения человек всегда пытался, используя технологии, подчинить себе внешнюю среду. В последнее время, однако, в людях проснулось чувство хрупкости окружающего мира, они осознали, что природные ресурсы не безграничны, понимают, что своими действиями могут уничтожить природу. Данная тенденция находит выражение в повышении интереса к туризму, особенно пешему, походам на лодках, рыбной ловле, а значит, возрастает спрос на обувь для туристов, палатки и прочие принадлежности для любителей отдыха на природе. Компании-туроператоры предлагают широкий выбор туристических маршрутов по неизведанным местам. Производители продуктов питания обнаружили, что возрастает спрос на «естественные» продукты (натуральные каши, натуральное мороженое). В 1997 г. произошло слияние двух сетей магазинов, специализирующихся на торговле «естественными» продуктами питания (*Whole Foods Markets* и *Fresh Fields*), общий торговый оборот которых составляет \$1,1 млрд.

♦ *Отношение людей к мирозданию.* Каждый человек имеет определенные убеждения относительно происхождения мира и своего места в нем. Большинство американцев являются монотеистами, хотя их религиозные убеждения и приверженность к обрядам с течением времени неуклонно ослабевают. За исключением отдельных евангелических движений, стремящихся вернуть людей в лоно организованной религии, сокращается посещаемость церквей. Некоторые религиозные течения исчезли, а на их место пришли религии Востока, мистицизм, оккультизм, движение за расширение человеческого потенциала.

По мере утраты религиозности люди стремятся сполна насладиться земной жизнью. В то же время каждая новая тенденция порождает противоположное движение, что выражается во всемирном росте религиозного фундаментализма.

К другим интересующим маркетологов характеристикам культурной среды относятся устойчивость базовых культурных ценностей, распространение различных субкультур и изменение с течением времени вторичных культурных ценностей.

Устойчивость базовых культурных ценностей

В рамках каждого конкретного общества люди исповедуют множество базовых убеждений и ценностей, которые обладают на редкость устойчи-

вым, постоянным характером. Так, многие американцы до сих пор твердо уверены в необходимости ежедневного труда, вступления в брак, пожертвований на благотворительность. Эти верования передаются от родителей к детям и подкрепляются социальными институтами — школой, церковью, коммерческими организациями, усилиями правительства.

Более подвержены изменениям *вторичные убеждения и ценности* людей. Вера в институт брака первична, а вот уверенность в необходимости раннего вступления в юридически оформленные семейные отношения вторична. Поэтому сторонники планирования семьи добьются лучших результатов в том случае, если они будут проповедовать не отказ от создания семьи вообще, а целесообразность более позднего заключения браков. Маркетологи имеют возможность воздействовать на вторичные убеждения, но шансы добиться трансформации базовых ценностей практически равны нулю. Например, некоммерческая организация «Матери против пьяных водителей» в США не пытается ограничить свободу употребления алкогольных напитков, а лишь призывает слишком много выпивших американцев возвращаться домой на такси. Эта же организация выступает за повышение минимального возраста покупателей, начиная с которого им разрешается приобретение спиртных напитков.

Субкультуры

В любом обществе существуют *субкультуры*, т. е. объединяемые общими ценностями, общим жизненным опытом устойчивые группы людей. Приверженцы епископальной церкви, чернокожие мусульмане, «Ангелы Ада» — все они являются представителями различных субкультур. Если какая-либо субкультура явно отличается от остальных желанием и потребительским поведением приверженцев, компания-поставщик может рассматривать ее как целевой рынок.

Работая с определенной группой людей, маркетологи порой получают неожиданные выгоды. Например, подростки пользуются у них особой любовью, потому что именно они определяют, какая музыка, мода, развлечения, идеи и подходы будут популярны в обществе. Компаниям-производителям известно, что, если им удастся еще в подростковом возрасте привлечь внимание человека к некой торговой марке, вполне вероятно, что индивид на протяжении многих лет будет оставаться лояльным поставщику. Представители

Многие компании обращаются не только к будущему, но и к прошлому. Так, компания Kellogg вновь вернулась к оригинальной упаковке.

компании *Frito-Lay*, в которой на долю от реализации товаров, ориентированных на подростков, приходится 15 % доходов, утверждают, что недавно наблюдался всплеск популярности чипсов среди взрослых. Директор фирмы по маркетингу заявил: «Это потому, что мы привлекли их, когда они были подростками».

Изменение с течением времени вторичных культурных ценностей

Хотя базовые ценности отличаются особой устойчивостью, изменения в культурной среде все-таки происходят. С появлением в 1960-х гг. таких течений, как хиппи, битло- и элвисоманы изменились прически, одежда, сексуальные нормы и цели жизни многих, если не всех, молодых людей. У современной молодежи свои герои и кумиры — музыкант Майкл Джексон, баскетболист Майкл Джордан.

Компании-поставщики кровно заинтересованы в мониторинге культурных изменений, которые предвещают появление новых рыночных возможностей. Более того, некоторые исследовательские фирмы предлагают свои прогнозы социального и культурного развития. Одна из наиболее известных — американская компания *Yankelovich Monitor*, которая ежегодно опрашивает 2,5 тыс. респондентов и отслеживает динамику таких социальных тенденций, как «стремление к избавлению от лишнего веса», «мистицизм», «живи одним днем», «независимость от вещей» и «чувственность». Фирма дает описание той части населения, которая разделяет определенные убеждения, а также той, что, наоборот, противится им. Например, в последние годы неуклонно возрастает число людей, ценящих спортивную форму и здоровый образ жизни, особенно среди тех, кому около тридцати лет, молодых женщин, людей с достатком и тех, кто живет на Западе США. Зная об этом, производители «здоровых» продуктов питания и спортивных тренажеров выпускают соответствующие товары и поддерживают взаимосвязи с потребителями. Эта тенденция сказывается даже на ресторанах быстрого обслуживания, которые соревнуются между собой в предложении наиболее полезных для здоровья продуктов. Пионер в обслуживании озабоченных своим здоровьем потребителей — компания *Taco Bell*. В 1995 г. она торжественно представила новое низкокалорийное меню «*Border Lights*» (научный центр вашингтонской организации *Public Interest*, выступающей за права потребителей, охарактеризовал его как «больше, чем просто маркетинговую уловку»).⁹

ВЫВОДЫ

1. Наиболее успешно работающие компании понимают, что в маркетинговой среде зарождаются и новые возможности, и новые угрозы. Основная ответственность за определение изменений в макросреде лежит на маркетологах. Сотрудники отделов маркетинга обязаны отслеживать появление и развитие новых тенденций и постоянно искать перспективные возможности.
2. Появление новых возможностей связано с возникновением и развитием *тенденций* (долговременное направление или последовательность событий) и *мегатенденций* (медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени — 7–10 лет и дольше, оказывают влияние на человечество).
3. В постоянно изменяющемся глобальном мире компания должна отслеживать влияние шести основных групп факторов: демографических, экономических, природных, технологических, политических (законодательных) и социальных (культурных).
4. В *демографической* среде маркетологов интересуют темпы роста численности населения, изменение возрастной структуры, этнического состава и уровня образования населения, увеличение числа нетрадиционных семей, географические перемещения людей (миграции) и переход от массовых рынков к микрорынкам.
5. Рассматривая *экономическую* среду, необходимо обращать внимание на распределение доходов, уровень цен, сбережений, задолженностей и доступность кредита.
6. В *природной* среде следует выделять такие факторы, как сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергии, рост загрязнения окружающей среды и изменение роли государства в защите природы.
7. В *технологической* среде выделяются ускорение научно-технического прогресса, появление все большего числа возможностей для открытий, увеличение ассигнований на ИИР и ужесточение государственного контроля над развитием технологий.
8. *Политико-законодательная* среда требует от маркетологов соблюдения законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы.
9. Наконец, *социокультурная* среда предполагает понимание отношения индивидов к самим себе, другим людям, различным организациям, обществу, природе и мирозданию. Необходимо знать, какие продукты соответствуют базовым, а какие — вторичным ценностям, и учитывать интересы различных существующих в обществе субкультур.



ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Одной из важнейших тенденций в демографической среде является «старение» населения, т. е. увеличение доли людей старших возрастов, что оказывает воздействие на целый ряд рынков. Как могут эти демографические тенденции повлиять на характеристики товаров и/или условия их распространения:
 - апельсиновый сок в упаковке;
 - торговля по почтовым каталогам.
- Представьте, что вы — менеджер по продукту в компании *Minolta*. Ваш начальник (женщина) только что получила отчет Фэйта Попкорна (см. соответствующую вставку «Маркетинг изнутри»). Она имеет техническое образование, ее всегда интересовала чувственно воспринимаемая сторона продуктов, и полученные материалы только подстегнули ее любопытство. Составьте отчет о потенциальном влиянии всех 16 отмеченных Ф. Попкорном тенденций на товары компании *Minolta* (фотоаппараты). Особенно отметьте, как каждая из тенденций повлияет на разработку новых товаров, их характеристики и маркетинг.
- «*Budweiser*», «*Calvin Klein*», «*McDonald's*», «*Coca-Cola*» и «*Chevrolet*» — все эти марки стали культурными символами США. Назовите товары и торговые марки, ставшие культурными символами таких стран, как Япония, Германия, Россия, Франция, Мексика, Англия, Швейцария.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

- На рис. 1 приведена реклама шведской компании *Ericsson*, в которой для того, чтобы привлечь вни-



Рис. 1

мание бизнесменов или оказать воздействие на решение о приобретении телекоммуникационного оборудования или технологий, используется образ младенца. Какие из названных Джоном Нэзбитом мегатенденций представлены на этой рекламе? Обоснуйте свой ответ. На какие моменты отношения компании *Ericsson* к технологической среде намекает эта реклама?

- В большинстве рекламных плакатов присутствует изображение продвигаемого товара. Однако компания *Energizer* пошла по иному пути. На какой демографический сегмент рассчитана эта реклама? Почему вы пришли к такому выводу? Какие подходы отражает эта реклама? Каким образом реагируют на нее другие демографические сегменты?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Ускорение научно-технического прогресса открывает перед маркетингом основанные на новых потребностях и стилях жизни возможности. Современные телекоммуникационные средства позволяют все большему числу людей работать на дому, что стимулирует спрос на персональные компьютеры, принтеры, телефаксы, телефонные услуги, услуги по доступу в Интернет. Но растущий объем продаж оборудования для домашних офисов и коммуникационных услуг является отнюдь не единственным следствием технологических перемен. Возможность работы на дому приводит к изменению стиля жизни людей. Поскольку исчезает необходимость в ежедневных поездках, сокращается спрос на автомобили и бензин. С другой стороны, возрастают расходы на продукты питания и домашнюю одежду. Назовите еще



Рис. 2

Последовательное исполнение всех своих обещаний — вот фундаментальная маркетинговая стратегия нового Тысячелетия.



две обусловленные развитием телекоммуникаций новые возможности и угрозы. Каким образом компании-поставщики могут идентифицировать и обслуживать этот растущий сегмент рынка?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Озабоченность потребителей экологическими проблемами заставляет рынок двигаться в новом направлении. Вспомним ситуацию с сухими химчистками. В США открываются тысячи «зеленых» чисток. К этой экологической тенденции присоединяются и такие крупные компании, как *Procter & Gamble* и *Exxon*.

Каковы маркетинговые последствия данной тенденции? Посетите в этой связи Web-сайт некоммерческой организации *Center for Neighborhood Technology* (www.cnt.org). Найдите в рубрике «устойчивое производство» раздел «влажная чистка». При условии, что потребители больше всего ценят удобство пользования, следует ли подчеркивать в рекламе новых экологически безопасных продуктов и услуг мотив охраны окружающей среды? Как растущая конкуренция со стороны экологически ориентированных продуктов может повлиять на маркетинговую стратегию продвижения традиционных сухих химчисток?

ВЫ МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Понимание ключевых возможностей и угроз рынка предполагает анализ макросреды, что позволяет вовремя идентифицировать возникающие тенденции, которые могут повлиять на потребности потребителей и уровень конкуренции на рынках компании.

Джейн Мелоди попросила вас оценить внешнюю среду компании *Sonic* на предмет новых возможностей и потенциальных угроз для рынка домашних стереосистем. Проанализируйте текущую ситуацию в компании *Sonic* и ответьте на следующие вопросы:

- ♦ Какие демографические изменения способны повлиять на целевой рынок компании *Sonic* — покупателей от 20 до 40 лет?
- ♦ Какие технологические изменения могут потенциально повлиять на развитие продукта и восприятие покупателями текущей продукции?
- ♦ Какие экономические тенденции способны повлиять на развитие линии продукта в будущем?
- ♦ Какие политико-законодательные аспекты могут повлиять на деятельность компании *Sonic* и ее конкурентов?

Обобщите ваши выводы и занесите их в раздел «Маркетинговая ситуация» маркетингового плана компании *Sonic*.

Книга
источник
денег 2000

ПОЧЕМ ПОЙТИ УЧИТЬСЯ

Как показывает мой личный опыт, провести небольшое маркетинговое исследование полезно и при решении личных проблем. Например, если речь идет о получении платного высшего образования.

Каждое лето тысячи абитуриентов, которые не поступили в вузы на бесплатное обучение, оказываются перед выбором: или устраиваться на работу, не имея высшего образования и, следовательно, перспектив сделать хорошую карьеру в будущем, или поступать в вуз на платное обучение в надежде на лучшее будущее и несколько лет прекрасной студенческой жизни. С того момента, как абитуриент выбирает вариант продолжения учебы, он начинает оценивать риск своих долгосрочных вложений (то есть денег, которые нужно заплатить за получение знаний). Ведь сегодня, когда приоритеты развития нашей экономики еще не определены, существует большой риск того, что полученная профессия не будет востребована, и поэто-

му деньги будут потрачены впустую. Чтобы уменьшить риск, абитуриенты проводят обыкновенное маркетинговое исследование: собирают у знакомых, друзей, из информационных источников сведения о выбранном институте, о специальностях, которые, скорее всего, будут пользоваться спросом в будущем, о приоритетах развития российской экономики в частности и мировой вообще, о зарплатах, которые сейчас получают специалисты в избранной области. И уже на основе проведенного исследования абитуриенты выбирают свой будущий вуз и специализацию.

Именно так в свое время поступил и я, выбрав в конце концов факультет финансового менеджмента Государственного университета управления. Стоимость обучения на этом факультете составляет \$3 тыс. в год, срок обучения — пять лет. Значит, совокупные затраты составят \$15 тыс. Но меня эти траты не огорчают: профессия финансового менеджера наверняка будет востребована в будущем и, говорят, хорошо оплачена.

ПЕТР ШУРА, Москва

Коммерсантъ-Деньги № 37 от 22.09.99

Часть II

АНАЛИЗ
МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 6

Анализ потребительских рынков и поведения покупателей

В этой главе вы найдете
ответы на вопросы:


- ◆ Как культурные, социальные, личностные и психологические характеристики индивидов воздействуют на их поведение как покупателей?
- ◆ Как покупатель принимает решение о приобретении товара или услуги?


КОТЛЕР о маркетинге:

Предугадайте изменение потребностей покупателей и предупредите все их желания.

Цель маркетинга — удовлетворение нужд и потребностей потребителей. Поведение потребителей как область маркетинга изучает процесс выбора товаров, услуг, идей или опыта их приобретения и распоряжения отдельными покупателями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний.

Умение понимать и управлять поведением потребителей, «узнать покупателя в лицо» достигается очень непросто. Потребитель нередко говорит о своих желаниях и потребностях одно, а оказавшись в супермаркете, приобретает нечто совершенно другое. Покупатель просто не осознает побудительных мотивов такой покупки, может передумать в последнюю минуту. И такие небольшие фирмы, как израильская компания *Sky Is The Ltd*, и огромные корпорации типа *Whirlpool Corporation* получают прибыль именно потому, что четко осознают движущие покупателями мотивы.

 **Bible Bread.** Наблюдение за покупателями в магазинах позволило представителю компании *Sky Is The Ltd* Питеру Шамиру определить, где лучше всего будет раскупаться его товар — легкие крекеры под маркой «Bible Bread». Проведя около 6 месяцев в супермаркетах и магазинах для гурманов, П. Шамир понял, что обычному покупателю требуется около 10 секунд для того, чтобы отыскать на полке именно те крекеры, которые ему нужны. За эти 10 секунд можно было просто не заметить «Bible Bread» в бакалейных рядах крупных супермаркетов. Лучшим местом для продажи крекеров могли бы стать магазины диетических продуктов, кошерной или деликатесной еды с их относительно ограниченным ассортиментом. Сегодня «Bible Bread» продается в магазинах для гурманов в 30 штатах США.

 **Whirlpool Corporation.** Приверженность покупателей к определенным маркам бытовой техники формируется в течение десятилетий и передается из поколения в поколение. Для того, чтобы укрепить свои рыночные позиции и в стремлении идентифицировать скрытые потребности покупателей, гигант бытовой техники — корпорация *Whirlpool* — прибегла к услугам антрополога. Ученый должен был посетить пользователей продукции компании на дому, понаблюдать, как они применяют бытовую технику, побеседовать с членами семей. В результате обнаружилось, что в семьях, где оба родителя работают, стирка перестала быть прерогативой женщины. Вооруженные этим открытием маркетологи приняли решение о придании новым образцам стиральных машин функций автоматического определения режимов стирки и сушки белья для того, чтобы облегчить «участь» подменяющих жен и мам мужчин и детей.

Каждой компании необходимо исследовать мотивацию покупателей, их потребности и предпочтения. Что произошло, когда компания Kodak представила на рынке весьма дорогую новинку из области высоких технологий — фотокамеру «Advanta»? На рынке доминировало достигшее возраста 50-60 лет поколение «детей бэби-бума». Для весьма зрелых потребителей технологические новинки утрачивают привлекательность, а решающая роль в покупательских предпочтениях переходит к простоте устройства товаров.

Изучение поведения потребителей позволяет разрабатывать новые продукты, видоизменять их характеристики, определять цены, каналы распределения, рекламные обращения и другие элементы маркетинга-микс. В этой главе мы рассмотрим покупательскую динамику отдельного потребителя, а в следующей — тенденции поведения деловых покупателей.

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Отправным пунктом понимания поведения покупателей может послужить модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей (рис. 6.1). В соответствии с ней маркетинговые стимулы и побудительные факторы окружающей среды входят в сознание покупателя, а конкретное решение о покупке определяется характеристиками индивида и процесса принятия им решения. Задача маркетолога — понять, что происходит в

сознании потребителя между моментом воздействия на него внешних стимулов и принятием решения о покупке.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

Окончательный выбор покупателя товара формируется под воздействием множества культурных, социальных, личностных и психологических факторов, причем решающая роль в данном процессе принадлежит культуре.

КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

К важнейшим из перечисленных нами факторов относятся культура потребителя, его принадлежность к определенной субкультуре и социальному классу.

Культура

Культура — определяющий фактор потребностей и поведения индивида, с детства усваивающего в семье и через другие общественные институты определенный набор ценностей, стереотипов восприятия и поведения. Американский ребенок вырастает в обществе, в котором особенно ценятся стремление к достижению цели, успех, активность, работоспособность и практичность, постоянное движение вперед, материальный комфорт, индивидуализм, свобода, человеколюбие, хорошее здоровье.¹

Субкультура

Как отмечалось в гл. 5, каждая культура состоит из более мелких субкультур, которые позволяют человеку более полно отождествить себя и тесно общаться с себе подобными индивидами. Субкультуры формируются на национальной, религиозной, расовой или региональной основе; многие из них образуют важные сегменты рынка, что непременно должны учитывать производители при разработке товаров и планировании маркетинговых программ (см. «Маркетинг для цветных американцев и пожилых людей»).

Социальные классы

Практически каждое современное общество подразделяется на различные социальные слои. Одно из наиболее жестких разделений такого



Рис. 6.1. Модель поведения покупателей

рода — касты, членам которых предписаны определенные роли, а переход из касты в касту не допускается. Гораздо менее жестким является подразделение общества на социальные классы.

Социальные классы — построенные в строгой иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные едиными ценностями, интересами и поведением.

К критериям разделения общества на классы относят не только уровень доходов, но и профессию, работу, образование и место жительства. Представители различных социальных классов различаются предпочитаемыми стилями одежды, речью, организацией отдыха и многими другими характеристиками. В табл. 6.1 приведены характеристики семи социальных классов современного американского общества.

Таблица 6.1

Характеристика семи основных социальных классов США

1. Высший высший класс (менее 1 % населения)	Элита общества, живущая на унаследованное богатство и представляющая известные фамилии. Жертвуют огромные средства на благотворительные цели, устраивают балы для девушек, начинающих светскую жизнь, владеют несколькими домами, их дети учатся в престижных школах. Активные субъекты потребительских рынков ювелирных изделий, антиквариата, недвижимости и путешествий. В одежде предпочитают консервативный стиль. Не любят выставлять богатство напоказ. Несмотря на то что данная группа немногочисленна, она служит референтной для остальных, так как ее потребительские вкусы — пример для более низких классов.
2. Низший высший класс (около 2 %)	Люди, получающие высокие доходы благодаря исключительным профессиональным или деловым способностям. Обычно — выходцы из среднего класса. Склонны принимать активное участие в общественных и гражданских делах. Стремятся приобрести символы высокого социального статуса: дорогие дома, обучение в лучших школах, яхты, плавательные бассейны и автомобили. Сюда же входят и <i>нубориши</i> , стремящиеся произвести своими покупками впечатление на тех, кто классом ниже. Члены этого класса стремятся попасть в высший высший класс, однако обычно это удается только их детям.
3. Средний высший класс (12 %)	Выходцы из обычных семей, не обладают особым богатством. Все их усилия направлены на карьерный рост. Чаще всего это профессионалы в своей области, независимые бизнесмены и руководители корпораций. Верят в необходимость образования и стремятся, чтобы их дети получили профессиональные или административные навыки и умения. Члены этого класса любят идеи и «высокую» культуру. Ориентированы на гражданственность. Субъекты потребительского рынка хороших домов, одежды, мебели и бытовой техники.
4. Средний класс (32 %)	Рабочие и служащие со средней зарплатой; живут в «лучшей части города» и стараются делать все «как подобает». Очень часто покупают популярные товары для того, чтобы не отставать от моды. 25 % имеют импортные автомобили, большинство ищет «самые лучшие марки». С их точки зрения, достойная жизнь — красивый дом в приятном уголке престижного района города с хорошими школами. Средний класс верит в то, что деньги нужно вкладывать в обучение детей, получение ими высшего образования.
5. Рабочий класс (38 %)	Рабочие со средней зарплатой и те, кто ведет образ жизни рабочего класса независимо от доходов, образования и работы. Его представители нуждаются в эмоциональной и денежной поддержке близких, продвижении по службе, советах по поводу покупок и помощи в трудные времена. Отпуск проводят в городе или выезжают на озеро или курорт. Рабочий класс склонен следовать стереотипам и традиционному разделению обязанностей мужчин и женщин. Предпочитают покупать автомобили стандартного либо большого размера, отказываясь от маленьких или экономичных моделей как отечественного, так и импортного производства.
6. Высший низший класс (9 %)	Его представители работают, а не сидят на пособии по безработице, хотя их уровень жизни приближается к черте бедности. Обычно заняты на неквалифицированной низкооплачиваемой работе. Пытаются прорваться в более высокие классы. Очень часто не имеют образования.
7. Низший низший класс (7 %)	Живут на пособия, не работают. Их облик несет явный отпечаток бедности. Некоторые из них просто не хотят искать постоянную работу, большинство же живет за счет общественной помощи и благотворительных пожертвований. Чаще всего их дома, одежду и вещи называют «грязными», «оборванными» и «поношенными».

Источники: Richard P. Coleman, «The Continuing Significance of Social Class to Marketing», Journal of Consumer Research, December 1983, pp. 265–280; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, Social Standing in America: New Dimension of Class (New York: Basic Books, 1978).

Котличительным признакам социального класса относят, *во-первых*, склонность его представителей к более или менее одинаковому поведению; *во-вторых*, наличие определенного социального статуса; *в-третьих*, образование, род деятельности, уровень доходов и ценности. И, наконец, *в-четвертых*, возможность перехода из класса в класс. Причем, мобильность переходов зависит от жесткости разделения данного общества на социальные классы.

Представители социальных классов имеют определенные общие предпочтения в выборе различных товаров и торговых марок, включая одежду, домашнюю мебель, проведение досуга и автомобили. Используя данное обстоятельство, некоторые производители фокусируют свое внимание на удовлетворении потребностей какого-то одного класса. Так, ресторан *For Seasons* в Нью-Йоркском Манхэттене предназначен для посетителей, принадлежащих к высшему классу, а, скажем, заведение *Joe's Dinner* в Бруклине — для представителей низшего класса США. Для социальных классов характерны различные предпочтения средств массовой информации: члены высшего класса останавливают выбор на книгах и журналах, а члены низшего — коротают вечера перед экранами телевизоров. Более того, разница в предпочтениях существует даже в границах одного вида средств массовой информации, например телевидения: средний класс предпочитает новости и художественные фильмы, а низший — «мыльные оперы» и спортивные передачи. Социальные классы характеризуются и наличием языковых отличий, которые необходимо учитывать при создании рекламной продукции.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

Кроме культурных на потребительское поведение оказывают влияние такие социальные факторы, как референтные группы, семья, роли и статусы.

Референтные группы

Референтные группы — группы, которые оказывают (при личном контакте) прямое или косвенное влияние на отношение индивида к чему (кому)-либо и его поведение.

Группы, оказывающие прямое влияние на человека, называются **группами членства**.

Группы членства могут быть *первичными* (семья, друзья, соседи, коллеги по работе, все те общ-

ности, взаимодействие индивида с членами которых носит постоянный и неформальный характер) и *вторичными* (профессиональные коллективы, религиозные и профсоюзные объединения, построенные скорее на формальной основе; общение человека с их участниками носит периодический характер).

Референтные группы оказывают влияние на индивида по крайней мере в трех направлениях: они могут подтолкнуть человека к изменению поведения и стиля жизни; оказывают влияние на отношение индивида к жизни и его представление о самом себе; могут воздействовать на выбор человеком конкретных товаров и торговых марок.

Человек подвержен влиянию и внешних по отношению к нему групп, членом которых он не является. Группы, к которым индивид хотел бы принадлежать, называются *желательными группами*. В свою очередь, *нежелательная группа* — это объединение, ценности и поведение членов которой человек, как правило, отвергает.

Маркетологи должны определить референтные группы целевых потребителей, не забывая об их различном воздействии на людей при покупке тех или иных товаров или марок. Наиболее сильное влияние референтные группы оказывают на выбор торговых марок автомобилей и цветных телевизоров, модных наборов мебели и одежды, при покупке пива и сигарет.

Если производители товаров и владельцы марок сталкиваются с сильным воздействием референтных групп, необходимо установить возможные методы влияния на носителей их мнения. *Носители мнения* — индивиды, которые в неформальном разговоре дают собеседникам советы или информацию по конкретным продуктам или товарным категориям (какую марку лучше выбрать или как использовать тот или иной товар).² Носители мнения присутствуют во всех социальных слоях, каждый индивид может быть носителем мнения в области некоторых продуктов и следовать мнению авторитетных для него людей, покупая незнакомый товар. Маркетологи стремятся определить носителей мнения, изучая их демографические и психологические характеристики, газеты и журналы, которые они предпочитают. На основе полученных по результатам исследований данных для носителей мнений разрабатываются специальные рекламные обращения. Самые новейшие течения в молодежной музыке, языке и моде зарождаются в центре городов, а затем подхватываются подростками в пригородах. Компании, вы-



маркетинг изнутри

«Маркетинг для цветных американцев и пожилых людей»

Когда определенная субкультура становится достаточно зрелой и влиятельной, ориентированные на ее обслуживание компании разрабатывают специальные маркетинговые ходы. Рассмотрим их на примере трех субкультур.

Латиноамериканцы

Латиноамериканцы (их еще называют испаноамериканцами), которые к 2050 г. составят четверть населения США, являются крупнейшим быстро развивающимся национальным меньшинством. Их покупательская способность оценивается в \$ 348 млрд в год (включая в себя все возможные товары — от автомобилей до компьютеров). Самыми крупными рынками этой группы в США являются Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Майами, Чикаго и Сан-Франциско.

В силу своей неоднородности работа на латиноамериканском сегменте представляет определенные трудности для агентов рынка. В него входят представители более десяти национальностей: кубинцы, мексиканцы, пуэрториканцы, доминиканцы и представители других государств Центральной и Южной Америки. В этом сегменте смешаны культуры, физические типы, расы и различные устремления. И все же, несмотря на различия, у потребителей есть и общие ценности — семья, потребность в уважении, приверженность определенным маркам товаров и заинтересованность в высоком качестве товаров. Основным отличием сегмента, конечно же, выступает язык, поэтому компании, которые обращаются к латиноамериканцам на испанском языке, могут рассчитывать на высокие прибыли. Так, сеть магазинов *Carnival Food Stores* в Далласе, одном из 10 городов, в котором весьма значительна доля латиноамериканского населения, добилась особого расположения посетителей, ибо ее «первым государственным» языком является испанский, на котором говорят все сотрудники, на котором выпускаются рекламные буклеты, на котором написаны все вывески и указатели. Кроме того, *Carnival* выпускает рекламную информационную ролик на испанском языке, проводит мероприятия по продвижению товаров и созданию их положительного имиджа у латиноамериканского населения. Данный сегмент рынка крайне восприимчив к прямому маркетингу на испанском языке, поскольку получает примерно в десять раз меньше таких рекламных обращений, чем средние американцы на англий-

ском. В связи с тем, что латиноамериканцы смотрят телевизор чаще американской аудитории, выбирая программы на испанском, лучшим средством для охвата данного сегмента является испаноязычное телевидение.

Другим фактором воздействия на латиноамериканский рынок является степень культурной акклиматизации (приобретение одной группой вкусов, ценностей другой, более крупной, группы). Большинство латиноамериканцев становятся обычными потребителями, но часть из них сохраняют тот образ жизни, который они вели на родине. В Майами, в самой крупной кубинской колонии, только 37 % ее членов претерпели культурную акклиматизацию, а в Чикаго полностью или частично культурно акклиматизировались 76 % латиноамериканцев. Компания *Goya Foods* (штат Нью-Джерси), крупнейший производитель таких латиноамериканских блюд, как *nopalitos* (кусочки кактуса, приготовленные особым способом) и *tostones* (жареные зеленые бананы), ориентирует свою продукцию на приверженцев национальной кухни. Объем продаж *Goya Foods* возрос с \$ 300 млн в 1990 г. до \$ 500 млн в 1996 г.

Афроамериканцы

В 1990-х гг. покупательская способность 34 млн афроамериканцев значительно возросла и в 1998 г. составила свыше \$ 500 млрд. Что же покупает этот сегмент рынка? По сравнению с белыми семьями афроамериканцы тратят больше денег на детскую, спортивную одежду, средства личной гигиены и аренду автомобилей. На их мотивацию сильное влияние оказывает качество товаров и их ассортимент, кроме того, они стараются делать покупки в близлежащих магазинах.

Многие, специально ориентировавшие свои товары на нужды афроамериканцев, компании добились значительных успехов. Так компания *Hallmark Cards Inc.* выпустила в 1987 г. серию открыток «*Mahogany*» ориентированную исключительно на рассматриваемый нами сегмент рынка. Тогда в нее входили всего 16 открыток, сегодня их число превысило 800. Многие компании считают нецелесообразным выпуск отдельных товаров для цветных, и предлагают более широкий ассортимент в рамках одной торговой марки, с которым и выходят на общий рынок. Компания *L'eggs* входящая в корпорацию *Sara Lee*, прекратила выпуск отдельной линии колготок «*Color-Me-Natural*» для цветных женщин и теперь под одной из дополнительных марок предлагает колготки тех цветов и оттенков которые популярны среди афроамериканок.

К сожалению, многие компании считают, что для привлечения к себе афроамериканских потребителей достаточно использовать в рекламе образы таких цветных звезд, как баскетболисты Майкл Джордан, Шакил О'Нил или актриса Холл Берри. Средства массовой информации, обслуживающие цветной сегмент, и спе-

NetNoir, The Black Network: популярный сайт Интернета, ориентированный на интересы особой этнической группы.



Специалисты по маркетингу советуют компаниям сотрудничать с теми СМИ, которыми владеют афроамериканцы, и принимать на работу больше темнокожих работников. Руководство страховой компании *MONY* пришло к выводу, что афроамериканцы предпочитают разговаривать о страховке с представителями своей этнической группы, и увеличило количество цветных сотрудников на соответствующих позициях. Кроме того, компания сотрудничает с афроамериканскими общественными организациями, финансируя проведение конференций и занятий с этой группой населения.

В век информационных технологий компании стараются привлечь к себе афроамериканскую аудиторию и в виртуальном пространстве. На компьютерные покупки в режиме реального времени цветные потребители США, в сравнении с белыми, расходуют в два раза большие суммы денег. Многие афроамериканцы являются постоянными посетителями сайтов типа *The Black World Today* (www.tbwt.com), предлагающих широчайшее освещение достижений цветной культуры, не сравнимое с возможностями ни одной вещательной сети или кабельного телевидения. Несмотря на популярность сайтов для цветных, большинство американских компаний пока не воспринимают их всерьез.

Рынок пожилых людей


Ориентированным на XXI в. компаниям необходимо обратить внимание на величину и обеспеченность так называемого зрелого сегмента рынка, который образуют 75 млн потребителей в возрасте от 50 лет и выше, тем более что в ближайшие 25 лет их число возрастет до 115 млн человек. За время прочтения вами этого параграфа данная возрастная группа пополнится новыми членами, поскольку каждые семь минут число американцев, достигших 50 лет, увеличивается на одного человека. Зрелый рынок обладает покупательской способностью в \$ 1,6 трлн, а через несколько лет она возрастет на 29 %.

Компании, ориентированные на молодых потребителей, всегда пренебрегали зрелым рынком, ибо в сознании их руководителей царил стереотип бабушек и дедушек, имеющих фиксированные доходы. Но пожилые люди, особенно те, кому только перевалило за 50, делают покупки, исходя не из возраста, а из своего образа жизни. Причем, сегодня представители данной возрастной группы, как правило, ведут активный образ жизни. Пожилые люди и раньше воспринимали себя на 10 лет моложе реального возраста, теперь же они сбрасывают уже по 20 лет. В успешных маркетинговых кампаниях всегда учитывается эта пропасть между самовосприятием и реальностью. В рекламе медицинских препаратов фирмы *Pfizer* используются образы пожилых людей, приобретающих лекарства для того, чтобы иметь возможность жить полной жизнью. В одной рекламе показана женщина, путешествующая по миру, в другой — бывший чемпион по плаванию, который благодаря лекарствам вновь принимает участие в соревнованиях в своей возрастной группе. Рекламный ролик компании *Nike* демонстрирует пожилого штангиста, с гордостью говорящего: «Дело не в моем возрасте, а в мускулах!».

И все же, несмотря на стремление выглядеть моложе, пожилые люди уступают молодым в остроте зрения и ловкости рук. Компании учитывают это при упаковке продуктов. Пожилых раздражает мелкий или узкий шрифт на этикетках лекарств, запаянные пакетики с хлопьями, пакеты с чипсами, которые трудно открыть, или вакуумная упаковка.

Источники: Leon E. Wynter, «Business & Race: Hispanic Buying Habits Become More Diverse», Wall Street Journal, January 8, 1997, p. B1; Valerie Lynn Gray, «Going After our Dollars», Black Enterprise, July 1997, pp. 68–78; Rick Adler, «Stereotypes Won't Work with Seniors Anymore», Advertising Age, November 11, 1996, p. 32.

пускающие одежду, стремятся привлечь к себе следящую за модой молодежь и целенаправленно изучают стиль и образ жизни городских носителей мнений.

 **Levi Strauss & Company.** Когда американские подростки и молодежь начали переключаться на одежду известных дизайнеров и марки «покруче», компания *Levi Strauss* в полной мере ощутила всю тяжесть конкуренции. Для оживления продаж товарной линии одежды «*Silver Tab*» ее рекламное агентство *TBWA Chiat/Day* поручило сотрудникам установить контакты с молодыми людьми, постоянно «вращающимися» в городской среде — завсегдатаями клубов, стилистами, фотографами и диджеями. Агентство завело альбомы с их фотографиями, из которых можно было сделать выводы о наиболее предпочитаемых молодежными лидерами стилях одежды, и разделило их на группы в соответствии с той музыкой, которую они любят (синтетическая электронная музыка, хип-хоп, рэп или соул). В рекламе, обращенной к культуре рэпа и хип-хопа, использовалось слово «крутой» и изображались подростки в одежде линии «*Silver Tab*» — мешковатых штанах, крошечных топах с соответствующими аксессуарами типа колец в носу и увесистых золотых украшений.

Семья

Семья — важнейшее социальное объединение потребителей-покупателей. Члены семьи составляют самую влиятельную первичную референтную группу.³ Различают два типа семей. *Наставляющая семья* состоит из родителей индивида и его родственников. В ней формируются религиозные верования, здесь определяются жизненные цели индивида, чувства самооценности и любви, определяются позиции по политическим и экономическим проблемам. Даже если человек общается с родителями относительно редко, их влияние на его покупательское поведение может оставаться значительным; особенно существенно оно в тех странах, где родители традиционно живут одной семьей с взрослыми детьми. В то же время влияние наставляющей семьи носит скорее косвенный характер. Прямое влияние на поведение покупателя оказывает его *порожденная семья* — супруг(а) и дети.

Прежде всего, маркетологи изучают роли мужа, жены и детей и их относительное влияние друг на друга в процессе приобретения товаров и услуг. В различных странах и общественных классах роли членов семьи значительно разнятся. К примеру, проживающие в США вьетнамцы привер-

жены традиционной модели, когда решение о крупной покупке принимается мужчиной. Точно так же эффективная реклама, предназначенная для американцев корейского происхождения, немислима без образа мужчины 30–40 лет, если, конечно, речь не идет о специфически женских товарах.

Участие супругов в процессе покупки товара зависит от его категории. Жена традиционно выступает в роли главного покупателя продуктов питания, хозяйственных мелочей и одежды. Что же касается приобретения дорогостоящих товаров или услуг, таких как туристические путевки или собственный дом, то здесь решение о покупке принимается супругами совместно. Маркетологу необходимо определить, кто из членов семьи оказывает наибольшее влияние на остальных при выборе конкретного товара. Обычно это один из супругов, обладающий большим авторитетом, либо хорошо разбирающийся в предмете покупки.

Возрастающее значение роли женщин выражается, в частности, в расширении границ их покупательских возможностей. Гуру менеджмента, Том Питерс, оценивает группу женщин-потребителей как первостепенную по важности. Вот, что он пишет по этому поводу:

Результаты нашего маркетингового исследования очевидны: женщины либо принимают самостоятельное решение о покупке, либо оказывают на него большое влияние. Дома... Медицинские услуги. Машины. Отпуска. И даже молотки и гвозди в магазинах громадной индустрии «Сделай сам» и т. д. Менеджер одной из сетей таких магазинов, женщина (что само по себе редкость), однажды рассказала мне об удивлении, которое испытали ее коллеги-мужчины, узнав, что 60 % их покупателей составляют представительницы «слабого» пола.

Женщины всегда там, где большие деньги. Сегодня около 8 млн американок являются собственницами компаний, а в 1970 г. их было всего 400 тыс. Они дают работу еще 18,5 млн работников, что на 40 % больше общей численности сотрудников 500 компаний из списка журнала «Forbes». Более 22 % женщин зарабатывают больше своих мужей. Кроме того, женщины составляют около половины числа американцев, капитал которых превышает \$ 500 тыс.⁴

Постепенно, в связи с увеличением количества работающих женщин, особенно в нетрадиционных для них областях, исчезает жесткое разделение семейных обязанностей супругов. А сдвиг в социальных ценностях, касающихся разделения домашних обязанностей, приводит к изменению

привычных понятий о том, что «для хозяйства все покупает женщина». Недавние исследования показали, что при сохранении традиционного разделения покупок муж и жена охотнее ходят в магазины вместе и покупают те товары, которые всегда считались прерогативой одного из супругов. Поэтому если производитель бытовых товаров полагает, что основной и единственный покупатель его продукции — женщины, он заблуждается. Аналогично поставщики товаров, которые обычно приобретались мужчинами, должны принимать в расчет рост доли женщин-покупательниц.

Вот что, к примеру, «творится» в автомобильной промышленности:

Cadillac. Сегодня женщины составляют 34 % покупателей автомобилей престижных марок, что несомненно учитывается производителями. Для того, чтобы понять, как женщина с длинными ногтями управляет с кнопками, ручками и другими предметами в салоне автомобиля, мужчинам-дизайнерам приходится надевать на пальцы канцелярские скрепки. В интерьере модели «*Cadillac Catera*» предусмотрена выдвижная коробочка специально для фотопленки или губной помады. Кроме того, под капотом на мотор нанесены специальные стрелки, указывающие на отверстия, в которые заливаются различные жидкости и масла.

Другой сдвиг в разделении покупок состоит в возрастании роли детей и подростков в процессе принятия покупательских решений их родителями. Детей уже не просто видно и слышно, к ним относятся как к полноценной потребительской группе. И цифры это только подтверждают. Американские дети в возрасте от 4 до 12 лет ежегодно тратят на покупки около \$ 24, 4 млрд, что в три раза превышает объем рынка готовых к употреблению хлопьев. Деньги, которыми распоряжаются дети — вот, что побудило компанию *Ty Inc.*, представить на рынке пользующуюся громадным успехом линию «*Beanie Babies*» — набор из ста разных съедобных «человечков» с начинкой. Цена такого набора — \$ 6, что вполне согласуется с суммой выдаваемых американцами детям карманных денег (на неделю). В 1997 г. под влиянием «любезных чад» в возрасте от 2 до 14 лет родители потратили около \$ 300 млрд. Данное косвенное влияние означает, что родители прекрасно знают любимые марки, товары или предпочтения своих детей и не нуждаются в их намеках или просьбах. К прямому влиянию относятся желания или требования типа «Пойдем в Макдональдс». Под прямым влиянием детей родители-американцы израсходовали в

1997 г. \$ 188 млрд. Компании, использующие нестандартный подход к маркетингу, считают, что самый быстрый путь к кошелькам Мам и Пап — воздействие на Джонни и Мэри:

General Motors. В майском выпуске журнала для детей 8–14 лет *Sport Illustrated for Kids*, была помещена красочная реклама на весь разворот автомобиля «*Chevy Venture*». Это была первая попытка компании *General Motors* привлечь к себе внимание тех, кого называют «потребителями с заднего сиденья». Менеджер по торговой марке «*Venture*» предложил установить эти автомобили в торговых залах универсамов. Причем в их салонах дети могли посмотреть на видео диснеевского «Геркулеса». В какую игру начали играть дети? Правильно, в выбор и покупку автомобиля.

Если *General Motors* превратила свои автомобили в «видеосалоны», другие компании знакомят детей со своими товарами и получают от них маркетинговую информацию через Интернет. Данная практика показала высокую эффективность по отношению к целевым потребительским группам и родителям. В 1996 г. в США около 4 млн детей в возрасте до 17 лет регулярно «бродили» в Интернете, и их число стремительно увеличивается. За детьми последовали производители товаров и услуг, нередко без разрешения на то родителей предлагающие подросткам бесплатные подарки в обмен на маркетинговую информацию. Данная практика получила негативные отклики, поскольку здесь отсутствует четкое разделение рекламы и игр или других развлечений. Ассоциация прямого маркетинга США ужесточила требования к Интернет-маркетингу для детей (см. «Что каждая компания должна знать о маркетинге: этика Интернет-маркетинга для детей»). Один из примеров соблюдения этических принципов в маркетинге — компания *Disney Online*, сайт которой пользуется у юных потребителей большой популярностью:

Disney Online. Компания считает себя лидером в области обучения детей и взрослых преимуществам Интернета и ознакомлению их с некоторыми опасностями. *Disney* четко формулирует принципы работы в Интернете, делая ссылки на свои сайты, включая *Disney's Daily Blast*-Интернет-услуги по подписке, предназначенные для детей 3–12 лет. Практика работы *Disney* в Интернете включает в себя оповещение родителей по электронной почте о том, что ребенок оставил на сайте личную информацию (заявка на участие в конкурсе, голосование или регистрация на сайте). В то время,



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Что должен знать каждый маркетолог: этика Интернет-маркетинга для детей

Этические принципы Интернет-маркетинга для детей состоят в следующем:

1. Всегда помещайте на своих сайтах положение о конфиденциальности информации.
2. Предоставляйте пользователям Интернета опцию, запрещающую или разрешающую рассылку им в будущем различных электронных посланий.
3. Используйте для своих сайтов специальные программы-фильтры (к примеру, «SurfWatch»).
4. Учитывайте возраст, знания, уровень развития и степень зрелости своей целевой аудитории и только потом решайте вопрос об общении с детьми через Интернет и сборе у них информации.
5. Учитывайте, что родители могут быть обеспокоены сбором вами имен детей, их адресов и другой подобной информации, и предоставляйте взрослым возможность ограничить распространение подобных данных.
6. Ограничивайте использование полученной в ходе общения с детьми по Интернету информации для продвижения своих товаров или услуг, продаж или доставки, а также для исследования рынка.
7. Всегда оговаривайте случаи, когда информация, запрашиваемая у детей через Интернет, будет использована в маркетинговых целях. Применяйте самые строгие меры для защиты этой информации от незаконного доступа к ней, ее изменения или распространения.

Источник: Rob Yoegel, «Reaching Youth on the Web», *Target Marketing*, November 1997, pp. 38–41.

как многие компании и рекламодатели прибегают к использованию так называемых *cookies* (печенье, булочки) — небольшой по объему информации, которая посылается пользователю на его компьютер, чтобы подвигнуть его на посещение того или иного сайта — *Disney* отказался от их применения в маркетинговых целях и использования информации третьей стороной.

Роли и статусы

На протяжении всей своей жизни индивид участвует в деятельности различных групп — семьи, друзей, различных организаций. Его позиции в каждой группе определяются исполняемой ролью и статусом. *Роль* — это набор действий, исполнения которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждой исполняемой роли соответству-

ет определенный *статус*. Статус судьи Верховного суда США несомненно выше, чем статус менеджера по продажам; в свою очередь статус менеджера выше статуса простого служащего компании. Обычно люди покупают товары, которые должны подтверждать и укреплять их социальный статус. Поэтому президенты компаний предпочитают в качестве средства передвижения «Mercedes», дорогую одежду и виски «Chivas Regal». Очень важно, чтобы маркетолог осознавал потенциальную возможность превращения продукта и торговой марки в *символы статуса*.

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

На решение покупателя влияют его личностные характеристики: возраст и этап жизненного цикла его семьи, работа, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самооценка.

Возраст и этапы жизненного цикла

На протяжении жизни человек приобретает самые разные товары и услуги. Ребенку необходимо детское питание, взрослый человек стремится попробовать самые разнообразные продукты и блюда, а в пожилом возрасте он переходит на диетическое питание. Со временем изменяются и индивидуальные вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха.

Структура потребления индивида зависит и от того, на какой стадии жизненного цикла находится его семья. Обычно выделяют 9 этапов *жизненного цикла семьи*, для каждого из которых характерны определенное финансовое положение и типичные покупки (см. табл. 6.2). Часто при разработке маркетингового плана производители ориентируются на определенные целевые группы в соответствии с периодами жизненного цикла семьи. Следует отметить, что далеко не все обитатели одного дома образуют единую семью. Маркетологи выделяют также одиноких людей, гомосексуальные пары и семьи, живущие в гражданском браке.

Недавние исследования установили существование и *психологических этапов жизненного цикла* человека. На протяжении зрелого периода жизни каждый индивид переживает определенные психологические «переходы», или «трансформации».⁵ Маркетологи уделяют большое внимание обстоятельствам, которые приводят к существенным изменениям в человеческой жизни, — разводу, вдовству, повторному браку — и их влиянию на поведение потребителей.

Таблица 6.2

Этапы жизненного цикла семьи и покупательское поведение

Этапы жизненного цикла	Характеристика покупательского поведения
1. Холостая жизнь — молодые одинокие люди, живущие отдельно от родителей	Финансовые расходы незначительны. Их мнение лидирует в области моды. Ориентированы на активный отдых. <i>Покупки:</i> необходимая бытовая техника, мебель, автомашина, туристические путевки.
2. Новобрачные — молодые, детей нет	Финансовое положение хорошее (особенно в сравнении с недалеким будущим). Максимальная частота покупок и наивысший средний показатель приобретения товаров длительного пользования. <i>Покупки:</i> автомашины, холодильники, микроволновые печи, мебель на первое время и мебель для длительного пользования, туристические путевки.
3. «Полное гнездо» (1-я стадия) — младшему ребенку меньше 6 лет	Покупка жилья ведет к резкому сокращению свободных денежных средств. Недовольны ни финансовым положением, ни размерами сбережений. Интересуются новыми продуктами. Любят приобретать рекламируемые товары. <i>Покупки:</i> стиральные и посудомоечные машины, сушилки, телевизоры, детское питание, лекарства от простуды, витамины, куклы, коляски, санки и коньки.
4. «Полное гнездо» (2-я стадия) — младшему ребенку 6 и более лет	Финансовое положение улучшается. Уделяют меньше внимания рекламе. Покупают продукты в крупной упаковке, мелким оптом. <i>Покупки:</i> разнообразные продукты питания, чистящие материалы, велосипеды, услуги учителей музыки, музыкальные инструменты.
5. «Полное гнездо» (3-я стадия) — пожилые супруги с живущими с ними детьми	Финансовое положение устойчивое, дети начинают работать. Не обращают внимания на рекламу. Имеют большое количество бытовой техники и мебели. <i>Покупки:</i> новая изящная мебель, бытовые приборы, в которых нет особой необходимости, лодки, услуги зубных врачей, журналы, любят путешествовать на своем автомобиле.
6. «Пустое гнездо» (1-я стадия) — пожилые супруги, дети живут отдельно, глава семьи работает	Большинство является владельцами собственных домов, довольны финансовым положением и размерами сбережений. Интересуются путешествиями, активным отдыхом, самообразованием. Делают подарки и благотворительные пожертвования. Не интересуются новыми товарами. <i>Покупки:</i> туристические путевки, предметы роскоши, товары для обустройства дома.
7. «Пустое гнездо» (2-я стадия) — пожилые супруги, дети живут отдельно от них, глава семьи на пенсии	Доходы резко сокращаются. <i>Покупки:</i> медицинские приборы, медикаменты, способствующие укреплению здоровья, хорошему сну и пищеварению.
8. Вдовец (вдова), работает	Доход все еще высок, но собирается продать дом.
9. Вдовец (вдова), на пенсии	Потребность в медицинском обслуживании и товарах такая же, как и у остальных пенсионеров. Резкое сокращение доходов. Острая потребность во внимании и чувстве защищенности.

Источники: William D. Wells and George Gubar, «Life-Cycle Concepts in Marketing Research», Journal of Marketing Research, November 1996, pp. 355–363.

Род занятий и экономическое положение

Большое влияние на приобретение товаров покупателем оказывает род его занятий. Американский рабочий вынужден приобретать спецодежду, обувь и контейнеры для завтрака. А положение президента компании обязывает к покупке дорогих костюмов, большой яхты, полетах на самолете и членству в привилегированных загородных клубах. Маркетологи стремятся определить профес-

сиональные группы, заинтересованные в приобретении конкретных товаров и услуг, а компании ориентируются на выпуск соответствующей продукции. Например, целевыми сегментами для компаний, разрабатывающих различные компьютерные программы, могут выступать менеджеры по торговым маркам, инженеры, юристы или врачи.

Огромное воздействие на выбор товара потребителем оказывает экономическое положение индивида, определяемое уровнем и стабильностью

расходной части его бюджета, размерами сбережений и активов, долгами, кредитоспособностью и отношением к накоплению денег.

Производители товаров, сбыт которых зависит от уровня доходов покупателей, постоянно следят за тенденциями в изменении личных доходов населения, нормы сбережений и процентных ставок. Если макроэкономические показатели свидетельствуют о сокращении доходов населения, компания-поставщик может предпринять шаги по изменению характеристик продукта, его цены, позиционирования, чтобы товар по-прежнему представлял ценность для потребителя.

Стиль жизни

Принадлежащие к одной субкультуре, одному социальному классу и имеющие один род занятий индивиды, могут вести совершенно разный образ жизни, придерживаясь различных его стилей.

Стиль жизни — форма бытия человека в мире, выражающаяся в его деятельности, интересах и мнениях. Стиль жизни отражает «всего человека» в его взаимодействии с окружающими.

Маркетологи стремятся идентифицировать связи между продукцией компании и группами индивидов, объединенными по их стилям жизни. К примеру, производитель компьютеров может обнаружить, что большинство его покупателей ориентированы на достижение успеха в работе. Почему бы ему не провести исследование, направленное на углубленное изучение этой целевой группы, сделать акцент на использование в рекламе ассоциирующихся с успехом слов и символов?

Психографика — наука, которая изучает и классифицирует стили жизни потребителей. Самой популярной классификацией стилей жизни на основе психографических измерений является схема «VALS-2» или «Ценности и типы стилей жизни» («*Values and Lifestyles*»), разработанная компанией *SRI International* — единственная, получившая мировое признание система психографического сегментирования. В ответ на постоянные изменения требований делового мира схема постоянно обновляется. В соответствии с «VALS-2» все взрослое население США, в зависимости от психографических характеристик, делится на 8 потребительских групп. Система сегментирования основывается на ответах на вопросы специальной анкеты (5 вопросов на демографическую тему, 42 вопроса на выяснение установок, а также

вопросы по использованию Интернета и услуг в режиме реального времени).⁶

Отвечающий на вопросы анкеты потребитель должен согласиться или выразить несогласие с утверждениями типа: «Я хотел бы, чтобы новая неделя в моей жизни не очень отличалась от предыдущей», «Я всегда с нетерпением жду чего-то нового», «Я не буду это покупать, а лучше сделаю что-нибудь своими руками».

К основным группам потребителей с наибольшими ресурсами относятся:

- ◆ *Реализующие:* Успешны, развиты, активны. Не боятся брать на себя ответственность. Их покупки говорят об утонченном вкусе и тяготеении к дорогим товарам высокого качества, ориентированным на конкретные потребительские группы.
- ◆ *Выполнившие:* Люди зрелые, обеспеченные и довольные жизнью. Часто проводят время в раздумьях и созерцании. В товаре ценят прочность, функциональность и ценность.
- ◆ *Достигающие:* Преуспевают, делают карьеру, главное для них — работа. Выбирают престижный товар, который говорит коллегам о достигнутых его владельцем успехах.
- ◆ *Экспериментирующие:* Молоды, полны энергии и энтузиазма, импульсивны. Бунтовщики. Направляют относительно большую часть доходов на приобретение одежды, посещение ресторанов быстрого питания, кинотеатров, покупку видеофильмов.

Для представителей остальных 4 групп с более ограниченным потенциалом характерны следующие особенности:

- ◆ *Убежденные:* Консерваторы, привержены традициям, ничем не примечательны. Отдают предпочтение знакомым товарам и известным маркам.
- ◆ *Стараящиеся:* Не уверены в себе, ощущают незащищенность, ищут одобрения своим действиям, их возможности ограничены. Оказывают предпочтение стильным товарам, которые покупаются людьми с большим, чем у них, достатком.
- ◆ *Делающие:* Практичны, самодостаточны, традиционны, ориентированы на семью. Покупают только то, что имеет практическую или функциональную ценность: инструменты, рыболовные принадлежности и т. д.
- ◆ *Сопrotивляющиеся:* Постарше возрастом, на пенсии, пассивны, озабочены, их возможности ограничены. Осторожные покупатели, отдающие предпочтение давно знакомым маркам.

Если вы хотите выяснить, к какому типу потребителей по системе «VALS-2» вы относитесь, или более подробно узнать о принципах, на которых она основывается, посетите сайт компании *SRI*

по адресу *www.future.sri.com*. У вас будет возможность заполнить опросники VALS и других систем и получить ответ в режиме реального времени.

Психографика, по мнению многих маркетологов, является весьма эффективным методом исследований, но в эпоху информационных технологий ее ценность постепенно снижается. Социологи понимают, что используемые сегодня инструменты прогнозирования потребительского поведения могут оказаться бесполезными в тех случаях, когда возникает необходимость исследований пользователей Интернета, потребителей услуг в режиме реального времени и покупателей новых технологий (см. «Что заставляет потребителя приобретать новые технологии?»).

Тип личности и самовосприятие

Покупательское поведение человека во многом определяется типом его личности.

Тип личности — совокупность отличительных психологических характеристик индивида, обуславливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействия внешней среды.

Тип личности обычно определяется в соответствии с такими присущими человеку чертами как уверенность в себе, влияние на окружающих, независимость, почтение, общительность, самозащита и приспособляемость.⁸ Тип личности может оказаться весьма полезной переменной в анализе поведения потребителей при условии правильной его классификации и обоснования взаимосвязи между определенными характеристиками индивида и выбором им конкретного товара или торговой марки. К примеру, компьютерная компания обнаружила, что многие пользователи ее продукции обладают высокой уверенностью в себе, способностью влиять на окружающих и независимым поведением. А это наводит на мысль о создании такой рекламы, которая затрагивала бы именно эти черты потенциальных потребителей.

Непосредственное отношение к типу личности имеет и *самовосприятие индивида* (или самоимидж). Маркетологам необходимо разрабатывать имидж торговой марки, совпадающий с самоимиджем целевой аудитории. Возможно, что *реальное самовосприятие женщины* (ее взгляд на самое себя) не совпадает с ее же *идеальным представлением о самой себе* (какой бы она хотела себя видеть) и с *представлением о ней других* (что, с ее точки зрения, думают о ней окружаю-

щие). На какое из представлений будет ориентироваться покупательница при приобретении товара? Поскольку ответ на этот вопрос достаточно труден, теория самовосприятия человека не пользуется особой популярностью у разрабатывающих прогнозы реакции покупателей на образ той или иной марки товара маркетологов.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

На выбор покупателем товара воздействуют четыре основных психологических фактора — мотивация, восприятие, обучение, убеждения и установки.

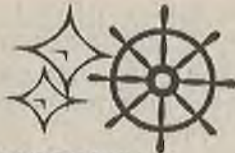
Мотивация

В любой момент жизни человек испытывает массу потребностей. Некоторые из них имеют *биогенную* природу, возникают при определенном физиологическом состоянии человеческого организма — голоде, жажде, температурном дискомфорте. Природа других является скорее *психогенной*, результатом таких состояний психологического напряжения, как потребность индивида в признании, уважении или духовной близости. Большая часть человеческих потребностей не требует немедленного удовлетворения. Потребность становится *мотивом* в том случае, когда она заставляет индивида действовать, а ее удовлетворение снижает уровень психологического напряжения.

Психологами разработано несколько основных концепций мотивации человека. Самые известные из них — теории Зигмунда Фрейда, Абраама Маслоу и Фредерика Герцберга — приводят своих сторонников к совершенно разным выводам относительно исследований потребителей и стратегии маркетинга.

Теория мотивации по З. Фрейду. Великий психолог полагал, что люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят поведением индивида, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий. Основные руководящие человеком мотивы, от очевидных до самых сложных, позволяет определить методика, известная под названием *«лестница»*. Обратившись к ней, маркетолог получает возможность установить, к какому уровню мотивов потребителя ему наиболее целесообразно апеллировать.

Когда потребитель изучает отдельные марки товаров, он обращает внимание не только на их основные характеристики, но и на менее значительные детали. Форма, размер, вес, цвет, название марки и материал вызывают определенные ассоциации и эмоции.



Что заставляет потребителя приобретать новые технологии?

Традиционное маркетинговое исследование позволит вам определить покупателей, приобретающих персональные компьютеры для домашнего пользования, определить, их стиль жизни. Однако вы вряд ли получите информацию о том, кто из членов их семей и как будет использовать новый компьютер. А ведь жена садится за клавиатуру для прохождения дистанционного курса обучения, сын загружает из Интернета игры, дочь постоянно гостит во всевозможных чатах, а мужу, законченному технофобу, время от времени необходима информация о последних котировках акций. Если маркетолог адресует рекламу новейшей услуги в режиме реального времени только главе семьи, его усилия наверняка пропадут втуне.

Продвигающие на рынок современные технологии маркетологи изучают потребительские привычки покупателей и пользователей своей продукции с помощью новейших маркетинговых методик, основанных на сегментировании потребителей в зависимости от их отношения к новой технике. В качестве наиболее перспективных мето-

дик рассматриваются «Технографика» (разработка компании *Forrester Research, Inc*), позволяющая сегментировать потребителей в соответствии с их мотивацией, желаниями и способностью вкладывать средства в технологии (см. табл. «Классификация потребителей технологий»), и «Интернет-VALS» (компания *SRI Consulting*), изучающая отношения, предпочтения и поведение пользователей Интернета и услуг в режиме реального времени. В процессе разработки «Технографики» компания *Forrester Research* и ее партнер, фирма *NPD*, специализирующаяся на проведении маркетинговых исследований, опросили 131 тыс. потребителей и разделили их на 9 категорий (см. табл.)

В программе «Интернет-VALS» потребители подразделяются на 10 групп, но с акцентом на использование Всемирной сети. Выделяются, в частности, такие группы пользователей как:

- ♦ **Волибники:** Самые опытные и активные пользователи Интернета, мгновенно осваивающие все технологические новшества, которые становятся частью их «Я».
- ♦ **Иммигранты:** В киберпространство попали недавно, посещают только определенные сайты, пользуются услугами в режиме реального времени исключительно по работе или учебе.
- ♦ **Общительные:** Пользователи, ориентированные на общение через

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Интернет. Активные участники дискуссий в режиме реального времени. В эту самую молодую группу «Интернет-VALS» входят пользователи до 30 лет.

Обе методики укрепляют идею об основанном на знаниях, а не доходе расщеплении современного общества. К примеру, потребители, хорошо разбирающиеся в компьютерах, могут стать прекрасной целевой группой для продвижения электронных систем по проведению банковских операций (оплата счетов, перевод денег со счета на счет, проверка счетов). Те же, кто не умеет обращаться с компьютером, будут по-прежнему подписывать счета от руки, осуществлять платежи по работающей со скоростью улитки почте, выстаивать очереди к банковским кассирам. Однако новые маркетинговые методики также выявили и существование множества оттенков между группами «тех, кто знает» и «тех, кто не знает». Авиакомпания *Delta Airlines*, например, планирует использовать «Технографику» для более точного определения целевой аудитории при продаже билетов в режиме реального времени. Компания ориентирует свои маркетинговые мероприятия на «Спешащих вперед» потребителей (им вечно не хватает времени) и «Детей нового века», избегая при этом тех, кто с пессимизмом относится к новым технологиям. «Традиционное

Для выяснения вызываемых товаром глубинных ассоциаций исследователи собирают «подробные интервью», используя технику, позволяющую отключить сознательное «Я» — *словесные ассоциации, незаконченные предложения, объяснения рисунков и ролевые игры*. В результате психологи пришли к целому ряду интересных заключений. Оказывается, некоторые потребители не хотят покупать чернослив по той причине, что его вид (глубокие «морщины») напоминает им стариков; мужчины курят сигареты потому, что на подсознательном уровне они не избавились от вредной детской привычки сосания пальцев; женщины предпочитают растительные жиры, так как ощущают вину перед забитыми животными.

Психологи установили, что любой товар инициирует у потребителя уникальный набор мотивов. К примеру, виски привлекает к себе того, кто хочет расслабиться в кругу друзей, просто раз-

влекаться, или человека, который, покупая дорогой напиток, считает, что повышает свой социальный статус. Неудивительно, что различные марки виски ориентированы на определенные контингенты покупателей. Ян Колбаут называет такой подход «мотивационным позиционированием».⁹

Теория мотивации А. Маслоу. Ученый-психолог попытался объяснить, почему в разное время индивид ощущает различные потребности.¹⁰ Почему один человек тратит уйму времени на то, чтобы защитить себя от всевозможных внешних угроз, а другой стремится к тому, чтобы заслужить уважение окружающих? А. Маслоу объясняет это тем, что система человеческих потребностей выстроена в иерархическом порядке, в соответствии со степенью значимости ее элементов: физиологические потребности, потребность в чувстве защищенности, социальные потребности и потребности в самоактуализации (рис. 6.2). Индивид в

Классификация потребителей технологий

□ БОЛЬШОЙ ДОСТАТОК ■ МЕНЬШИЙ ДОСТАТОК

	КАРЬЕРА	СЕМЬЯ	РАЗВЛЕЧЕНИЯ
ОПТИМИСТЫ	СПЕШАЩИЕ ВПЕРЕД Делают самые большие траты. Раньше других перенимают новые технологии для дома, офиса и личного использования	ДЕТИ НОВОГО ВЕКА С готовностью приобретают новые технологии, но преимущественно для домашнего использования (домашний ПК)	ЧЕЛОВЕК-МЫШЬ Без ума от мира развлечений и намерены тратить максимально возможные суммы на последние новинки
	ТЕХНО-БОРЦЫ Используют все новинки — от мобильных телефонов и пейджеров до услуг в режиме реального времени — для успешного построения карьеры	ЦИФРОВЫЕ ОПТИМИСТЫ Семьи с ограниченным бюджетом, но сохраняющие интерес к новым технологиям. Хорошая целевая группа для продажи товаров на сумму до \$1000	ПРИЖИМИСТЫЕ Благосклонно относятся к электронным развлечениям, но проявляют благоразумие в тратах
ПЕССИМИСТЫ	ПОДЛИЗЫ Потребители в возрасте — типичные менеджеры. На работе полностью игнорируют компьютер, оставляя его более молодым помощникам	ТРАДИЦИОНАЛИСТЫ Хотели бы пользоваться новыми технологиями, но никак не могут решиться перейти на новую технику. Скептически воспринимают суммы, в которые оценивается возможная модернизация	ФАНАТЫ МЕДИА-МУСОРА Ищут развлечений, но не могут удовлетвориться только Интернетом. Предпочитают ему телевидение и другие привычные СМИ
ПОСТОРОННИЕ (не интересующиеся новыми технологиями)			

Источники: Paul C. Judge, «Are Tech Buyers different?», Business Week, January 26, 1998, pp. 64–65, 68; Data Forrester Research Inc.

маркетинговое исследование дает вам картину мира, — говорит менеджер по маркетинговым исследованиям *Delta Airlines*, — но зачем она нужна, если вы не знаете, кто будет покупать билеты в режиме реального времени?»

Источники: Andy Hines, «Do You Know Your Technology Type?», The Futurist, September-October 1997, pp. 10–11; Rebecca Piirto Heath, «The Frontiers of Psychographics», American Demographics, July 1996,

pp. 38–43; Информация о сегментах iVals из www.future.sri.com, August 1998, Paul C. Judge, «Are Tech Buyers different?», Business Week, January 26, 1998, pp. 64–65, 68.



Рис. 6.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

первую очередь старается удовлетворить самые важные потребности. Когда ему это удастся, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей, и человек стремится к насыщению следующей по значимости. К примеру, голодного человека (неудовлетворенная потребность № 1) не интересуют новинки из мира искусства (потребность № 5), как он выглядит в глазах общества (потребность № 3 или 4), насколько чистым воздухом он дышит (потребность № 2). Но когда у него будет достаточно еды и питья, на первый план выйдут следующие по значимости потребности.

Теория А. Маслоу помогает производителям понять, каким образом разнообразные продукты соответствуют планам, целям и самой жизни потенциальных потребителей.

Теория мотивации по Ф. Герцбергу. Фредерик Герцберг — автор *двухфакторной теории мотивации*, в соответствии с которой недовольство человека и его удовлетворение определяются двумя группами принципиально различных факторов.¹¹ Для того чтобы покупка состоялась, недостаточно отсутствия фактора недовольства — требуется активное присутствие фактора удовлетворения. К примеру, отсутствие гарантии у компьютера может стать фактором недовольства. Но наличие обязательств по ремонту приобретенной техники не является фактором удовлетворения или мотивом, который подтолкнет потребителя к покупке, так как гарантия не является в этом случае основным источником удовлетворения. Таким фактором здесь может выступить простота компьютера в пользовании.

На практике теория двух факторов применяется двояким образом. *Во-первых*, продавец должен избегать появления факторов недовольства (например, непонятная инструкция к компьютеру или плохое обслуживание). Такие упущения не только не способствуют росту продаж, но и могут сорвать покупку. *Во-вторых*, производитель должен определить основные факторы удовлетворения или мотивацию к покупке товара и проследить, чтобы их наличие у товара не осталось незамеченным потребителем. Данные факторы и определяют выбор покупателем той или иной торговой марки.

Восприятие

Человек, которым движет мотив, готов к действию; характер же его поступков зависит от индивидуального восприятия ситуации.

Восприятие — процесс отбора, организации и интерпретации индивидом поступающей информации и создание значимой картины мира.¹²

Восприятие зависит не только от физических раздражителей, но и от их отношения к окружающей среде и от личностных особенностей человека.

Ключевое слово в определении понятия «восприятие» — «индивид». Один покупатель воспринимает разговорчивого продавца компьютеров как неискреннего и агрессивного. Другому посетителю тот же сотрудник магазина покажется умным, всегда готовым прийти на помощь человеку. Почему люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию? Это объясняется тем, что процессы восприятия происходят в форме избирательного внимания, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Избирательное внимание. Ежедневно каждый из нас подвергается воздействию громадного числа раздражителей. К примеру, обыкновенный человек каждый день так или иначе сталкивается с 1,5 тыс. рекламных объявлений. Поскольку он не в состоянии отреагировать на все эти раздражители, большинство из них отсеивается. Данный процесс получил название *избирательного внимания*. Возникает проблема определения того, какие именно раздражители замечаются людьми. Вот лишь некоторые из них:

- ♦ *Раздражители, связанные с имеющимися на данный момент потребностями.* Если потребитель в данный момент времени озабочен приобретением компьютера, то он внимательно просматривает объявления о продаже вычислительной техники, не обращая внимания на рекламу стереосистем, поскольку не испытывает в них потребности.
- ♦ *Ожидаемые раздражители.* При посещении компьютерного магазина вы вряд ли обратите внимание, что рядом с «персоналками» выставлены радиоприемники (так как не ожидаете их здесь увидеть).
- ♦ *Раздражители, значительно выделяющиеся в общем ряду.* Вы скорее обратите внимание на объявление о скидке в \$100 на компьютер, чем предложение о снижении цены на 5%.

Избирательное искажение. Но даже замеченный раздражитель не всегда воспринимается так, как хотелось бы его создателям. *Избирательным искажением* называется склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностное значение, и интерпретировать ее таким образом, чтобы она не опровергала, а поддерживала ранее сформированные убеждения. К сожалению, производители не в силах повлиять на избирательное искажение.

Избирательное запоминание. Человек забывает многое из того, что он узнает, при этом мы склонны лучше запоминать информацию, которая поддерживает наши установки и убеждения. Именно в силу избирательного запоминания в памяти покупателя надолго остается информация о достоинствах его любимой марки, в то время как на благоприятные отзывы о товарах конкурирующей компании он не обращает внимания. Избирательное запоминание объясняет, почему производители используют в ориентированной на свою целевую аудиторию рекламе театрализованные эффекты и повторы.

Обучение

В процессе сознательной деятельности человек усваивает определенные знания.

Обучение — определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления им опыта.

Прежде всего, человеческое поведение является результатом обучения. Ученые-теоретики считают, что обучение есть результат взаимодействий побуждений, раздражителей различной интенсивности и подкрепления.

Побуждение — сильный внутренний раздражитель, подталкивающий индивида к действию. **Стимул** является менее значимым раздражителем, который определяет, когда, где и как проявляется ответная реакция человека.

Предположим, вы решили приобрести компьютер компании *IBM*. Если ваш опыт пользователя соответствует вашим ожиданиям или превосходит их, ваша ответная реакция на компьютеры *IBM* получит позитивное подкрепление. Позже, когда вам понадобится принтер, вы, вероятно, придете к выводу, что если компания *IBM* делает хорошие компьютеры, значит высоким качеством отличаются и ее печатающие устройства. Другими словами, вы сделаете *обобщение*, перенося свою ответную реакцию на компьютер к аналогичным раздражителям (в данном случае к принтеру). Противоположным процессу обобщения является процесс *установления различий*, означающий, что потребитель научился распознавать отличия похожих друг на друга раздражителей. Соответствующим образом изменяется и его реакция на них.

Теория обучения показывает маркетологам, что они имеют возможность добиться возрастания спроса на продвигаемые товары, если им удастся задействовать в своей кампании сильные побуж-

дения, мотивирующие потребителей стимулы и обеспечить ей позитивное подкрепление. Если компания планирует выход на новый рынок, ей наиболее целесообразно обратиться к тем же самым побуждениям и воздействовать на потребителей теми же самыми стимулами, что и ее конкуренты, просто потому, что покупатели доверяют скорее похожим, а не отличным друг от друга маркам (процесс обобщения). Другой вариант выхода на новый рынок — разработка товара с акцентом на принципиально иной набор побуждений и предложение существенно более сильных стимулов, что будет способствовать переключению покупателей с привычных марок на товар-новичок (процесс установления различий).

Убеждения и установки

Убеждения и установки индивида формируются через поступки и обучение и непосредственно влияют на поведение потребителей.

Убеждение представляет собой мысленную характеристику индивидом чего-либо.


Убеждение может основываться на знаниях, мнениях или вере, сопровождаться определенной эмоциональной нагрузкой. Разумеется, производителей весьма интересуют убеждения покупателей относительно их товаров и услуг. Убеждения формируют в сознании образы товаров и марок, ориентируясь на которые потребители и совершают покупки. Если некоторые убеждения неверны и препятствуют решению о приобретении товаров компании, маркетологам необходимо предпринять действия, направленные на их корректировку.

Для производителей особенно важен тот факт, что определенные убеждения покупателей относительно марок и товаров зависят во многом от того, в какой стране они были произведены. Ряд исследований показал:

- ♦ Внимание потребителей к стране-производителю зависит от типа товара. Покупатель непременно заинтересуется «происхождением» автомобиля, но его нисколько не волнует страна-изготовитель машинного масла.
- ♦ Некоторые страны пользуются прекрасной репутацией как поставщики некоторых видов товаров. Япония славится автомобилями и бытовой электроникой, США — разработками в области высоких технологий, безалкогольными напитками, игрушками, сигаретами и джинсами, Франция — вином, парфюмерией и дорогими высококачественными товарами.

- ♦ Иногда восприятие страны-производителя переносится с определенных товаров на всю выпускаемую ее компаниями продукцию. Недавнее исследование показало, что китайские покупатели считают американские товары престижными, японские — новаторскими, а выпущенные у себя на родине — дешевым ширпотребом.
- ♦ Чем выше репутация страны-производителя определенных товаров, тем большее влияние на продвижение товара на рынок будет оказывать наклейка «Сделано в...».
- ♦ Отношение к стране-производителю со временем может измениться. Вспомните, насколько улучшилось качество японских товаров за период после Второй мировой войны.

Что делать компании, выпускающей конкурентоспособные по цене и качеству, но не пользующиеся спросом из-за того, что потребители с предубеждением относятся к стране-изготовителю, товары? Возможно, ей следует рассмотреть целесообразность организации совместного производства с какой-либо иностранной фирмой, товары которой имеют высокую рыночную репутацию. К примеру, компания может изготавливать кожаную одежду в Южной Корее, а для окончательной отделки отправлять ее в Италию. Возможно, поставщику следует разработать стратегию, направленную на достижение мирового уровня качества товаров. Примерами успешной реализации данной стратегии являются бельгийский шоколад, польская ветчина и колумбийский кофе. Аналогичные планы пытаются реализовать виноделы ЮАР:

 **Виноделы ЮАР.** Отмена экономических санкций привела к оживлению экспорта вина из ЮАР. В борьбе за места на полках европейских супермаркетов виноделы сталкиваются с оскорбительным предубеждением, суть которого состоит в том, что вина из ЮАР примитивнее австралийских или чилийских. Кроме того, южно-африканских виноделов обвиняют в жестокой эксплуатации рабочей силы на виноградниках и участии в сомнительных сделках. В настоящее время занимающиеся виноделием фермеры ЮАР улучшили условия труда наемных работников, вводят практику участия сотрудников в доходах. «Если нам не удастся изменить репутацию Южно-Африканской Республики, наше вино просто не будут покупать, и нам не стоит и мечтать о сколько-нибудь заметных успехах» — говорит Виллем Барнарл, управляющий директор компании *Ko-operatieve Wijnbouers Vereniging*, лидера местной винодельческой отрасли.

В конце концов, для рекламы продукции можно пригласить какую-нибудь знаменитость. Компа-

ния *Nike* с большим успехом провела рекламную кампанию спортивной обуви в Европе с участием звезды баскетбола Майкла Джордана.


Наряду с убеждениями не менее важны и установки индивида.


Установка — устойчивая положительная или негативная оценка человеком объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных по отношению к ним действий.¹³

У людей формируются установки в отношении религии и политики, одежды и музыки, продуктов питания и т. д. Установки по отношению к объекту заставляют людей любить его или ненавидеть, приближаться к нему или отдаляться.

Сформировавшаяся устойчивая оценка определяет сходные установки человека к похожим объектам, ведь в этом случае отсутствует необходимость по-новому реагировать на каждый отдельный раздражитель. Установки экономят физическую и умственную энергию индивида и именно поэтому они весьма устойчивы. Установки индивида представляют собой логически связанную цепочку, в которой изменение одного звена обуславливает трансформации других ее составляющих.

Поэтому при разработке новых товаров целесообразно учитывать уже существующие установки потребителей, не пытаясь изменить их. Но не забывайте об исключениях, когда изменение установок оправдывает себя. Вот два примера: того, как двум компаниям по производству продуктов питания удалось при помощи рекламной кампании изменить установки покупателей в отношении своих товаров:

 **Калифорнийский изюм.** Когда калифорнийские производители изюма попытались реализовать огромные излишки продукции, они столкнулись с ярко выраженным предубеждением потребителей по отношению к этим маленьким сморщенным «бывшим виноградинам». Исследования показали, что потребители осознают пищевую ценность изюма, но воспринимают его как «скучный» продукт. В новой рекламной кампании был использован образ «танцующих» изюминок. Реклама изюма «*Claymation*», танцующего под песенку о винограде вызвала эмоциональный отклик американских потребителей и позволила «расчистить» склады готовой продукции.

 **Национальная образовательная программа США по молоку.** До 1994 г. потребление молока

США сокращалось на протяжении 25 лет. Считалось, что молоко — не прибавляющий здоровья взрослым, устаревший продукт, годный только для детей или приготовления выпечки. С 1994 г. в рамках Национальной образовательной программы по молоку США (*MilkPEP*) началась рекламная (печатная реклама) кампания, бюджет которой составил \$ 55 млн. В ней приняли участие такие знаменитости, как Кейт Мосс и Денни Де Вито, которых объединили молочные «усы». Девиз рекламы был таким: «А где ваши усы?» Кампания оказалась не только популярной, но и эффективной. Потребление молока сначала стабилизировалось, а затем возросло на 1 %. В 1998 г. рекламная кампания была возобновлена, причем ее бюджет составил \$ 110 млн. Первоначально в качестве целевого рынка рассматривались молодые женщины до 30 лет, затем он был расширен, в частности, за счет подростков (к большой радости их родителей). Подростки коллекционируют рекламу со звездой эстрады Линном Раймсом, супермоделью Тайрой Бэнкс и спортивными идолами Стивом Янгом и Деннисом Родманом. Впечатленные успехом печатной рекламы, производители молока открыли в Интернете (www.whymilk.com) Клуб молока. Для того чтобы заслужить право членства в нем, необходимо доказать, что кандидат выпивает не менее 3 стаканов молока в день.



А у вас есть молоко? Реклама Национальной образовательной программы США по молоку, в которой участвуют актеры из популярного комедийного сериала *Frasier*

ПРОЦЕСС ПОКУПКИ

Успешная деятельность производителей предполагает необходимость изучения не только способов влияния на покупателей, но и понимания логики процесса принятия ими решения о приобретении товара. Маркетологи должны определить, кто принимает решение, какие существуют типы решения о покупке и этапы процесса принятия решения.

ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ РОЛИ

Определение основных покупателей многих товаров не вызывает затруднений: бритвенные принадлежности приобретают мужчины, колготки — женщины. Но даже в ответах на такие, казалось бы, очевидные вопросы маркетологи должны проявлять осторожность, так как покупательские роли не есть нечто застывшее. Британская компания *ICI*, лидер в области производства химической продукции, к своему удивлению, обнаружила, что 60 % решений о покупке определенной марки бытовых красок принадлежит женщинам, и исходя из этого факта решила адресовать рекламу краски под маркой «*DeLux*» представительницам лучшей половины человечества.

В процессе принятия решения о покупке человек исполняет одну (несколько) из перечисленных ниже ролей.

- ◆ *Инициатор*, предлагающий приобрести товар или услугу.
- ◆ *Влияющий*, совет или мнение которого влияет на конечное решение.
- ◆ *Принимающий решение* по любой из составляющих процесса — что, как и где покупать.
- ◆ *Покупатель*, непосредственно совершающий покупку.
- ◆ *Использующий*. Тот, кто потребляет товар, услуги или пользуется ими.

ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Тип покупательского поведения определяет принятие потребителем решения о приобретении товара. Решения о покупке зубной пасты, теннисной ракетки, персонального компьютера или новой машины отличаются друг от друга. Большая и дорогая покупка потребует от покупателя долгих размышлений и увеличения числа участников процесса принятия решения. Г. Ассель выделяет 4 типа покупательского поведения потребителя, основанных на степени его вовлеченности в процесс покупки и осознании различий между марками товара (табл. 6.3).¹⁴

Таблица 6.3

Четыре типа покупательского поведения

	Высокая степень вовлеченности	Низкая степень вовлеченности
Значительные различия между марками	Комплексное покупательское поведение	Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции
Незначительные различия между марками	Сглаживающее диссонанс покупательское поведение	Привычное покупательское поведение

Источник: Henry Assal, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent, 1987), p. 87.

Комплексное покупательское поведение

Комплексное покупательское поведение — трехступенчатый процесс. Сначала у покупателя формируются определенные убеждения относительно товара, затем у него появляется некая установка и, наконец, после тщательного обдумывания человек делает покупку. О комплексном покупательском поведении говорят в случае высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки и при осознании им значительных различий в марках. Обычно это относится к редким покупкам дорогих, отражающих вкус покупателя, товаров. Чаще всего потребитель не обладает достаточной информацией о товарной категории, и ему необходима дополнительная информация. К примеру, человек, приобретающий компьютер, далеко не всегда имеет четкое представление о необходимых ему технических характеристиках. Как правило, данные об объеме оперативной памяти, емкости жесткого диска, тактовой частоте процессора превращаются в значимые только после того, как пользователь получит определенный опыт работы.

Производители товаров, приобретение которых требует высокой степени вовлеченности потребителя, должны осознавать, насколько серьезно он будет собирать информацию о предполагаемой покупке и оценивать ее. Маркетологам необходимо разработать стратегии, помогающие покупателям разобраться в относительной важности характеристик товаров и привлекающие внимание к наиболее значимым преимуществам той или иной марки. Маркетологи должны дифференцировать характеристики своей торговой марки, использовать печатные средства массовой информации для ознакомления покупателей с ее преимуществами и мотивировать продавцов в магазинах и окружение потребителя к оказанию желаемого влияния на окончательный выбор товара.

Сглаживающее диссонанс покупательское поведение

Иногда процесс покупки происходит при высокой степени вовлечения, но потребитель плохо разбирается в небольших отличиях товаров-аналогов разных производителей. Высокая степень вовлечения основана на том, что покупка сама по себе рискованна, совершается весьма редко, а стоимость товара высока. В этом случае покупатель постарается обойти максимальное число магазинов, чтобы сравнить предлагаемые товары, но покупку он совершит достаточно быстро, исходя в основном из уровня цены или сервиса в торговой точке. К примеру, покупка ковра предполагает высокую степень вовлечения потребителя, так как это дорогое приобретение, к тому же отражающее вкус покупателя. С другой стороны, большинство ковров различных производителей, но примерно одинаковой цены, могут показаться потребителю весьма похожими друг на друга.

Если после совершения покупки потребитель заметит в ковре какие-нибудь недостатки или услышит благожелательные отзывы коллег по работе о других коврах, он может испытать чувство некоторого диссонанса. С другой стороны, он будет очень внимательно относиться к любой подтверждающей правильность сделанного выбора информации. В этом примере потребитель сначала делает покупку, затем у него формируется новое убеждение, а потом и установка. Поэтому маркетинговая политика производителя должна быть направлена на обеспечение потребителя информацией, которая помогла бы ему остаться довольным покупкой.

Привычное покупательское поведение

Обычно покупка товаров сопряжена с низкой степенью вовлечения потребителя в процесс приобретения при отсутствии значительных различий

между марками. Рассмотрим процесс покупки соли. Здесь степень вовлечения потребителя низка. Что может быть проще, чем зайти в магазин и купить пачку соли? Если кто-то привык покупать соль определенной марки, то такая потребительская лояльность в данном случае, скорее, исключение. Итак, при приобретении дешевых товаров каждодневного потребления степень вовлечения покупателя находится на относительно низком уровне.

При покупке товара, не требующего высокой степени вовлеченности, поведение потребителя не вписывается в обычную схему «убеждение—установка—поведение». Отсутствует необходимость активного поиска информации о различных марках, оценки их характеристик и тщательного обдумывания решения о покупке. В данном случае потребитель пассивно воспринимает информацию из теле- и радиорекламы и газетных объявлений. Многократное повторение в рекламе названия одной и той же марки ведет к формированию не столько *убежденности в необходимости приобретения торговой марки*, сколько к *ознакомлению с нею*. У покупателей не складывается устойчивого отношения к определенной марке; они выбирают ее, скорее всего, потому, что знакомы с нею, а после покупки не могут четко оценить свой выбор в силу слабой вовлеченности в процесс. Таким образом, процесс покупки с низкой степенью вовлеченности потребителя начинается с формирования убеждения по отношению к марке через пассивное обучение. Затем формируется покупательское поведение, а после этого может последовать оценка.

Производители товаров с небольшими различиями между марками для увеличения объемов продаж эффективно используют практику скидок и распродаж, так как покупатели не обращают особого внимания на отличительные особенности продуктов. В рекламе должны описываться только самые основные черты товара и использоваться только легко запоминающиеся, связанные с конкретной маркой продукта визуальные или образные символы. *Рекламная кампания* должна быть нацелена на многократное повторение коротких сообщений. В этом смысле пассивное обучение как результат телевизионной рекламы, в сравнении с действенностью печатной рекламы, более эффективно.

Чтобы повысить степень вовлеченности потребителя в покупку определенного товара, производители используют четыре стратегии. *Во-пер-*

вых, они связывают использование продукта с решением какой-либо проблемы — например, зубная паста «Crest» (в России и Европе продвигается под названием «Blend-a-Med») и профилактика кариеса. *Во-вторых*, продукт привязывается к некоей индивидуально-личностной ситуации — к примеру, в рекламе кофе используется сюжет о том, что аромат первой утренней чашечки напитка помогает потребителю стряхнуть остатки сна. *В-третьих*, разрабатывается рекламная кампания, вызывающая сильную эмоциональную реакцию на затронутые в ней темы личностных ценностей или защиты «Я» потребителя. *В-четвертых*, осуществляются усовершенствования товара (например, простой прохладительный напиток обогащается витаминами). Но каждая из этих стратегий в лучшем случае повышает степень вовлеченности покупателя в процесс покупки — с низкой до средней (но никак не до высокой).

Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор товаров

Некоторые покупки характеризуются низкой степенью вовлеченности в них потребителей, но значительными различиями между марками товаров. В этом случае потребитель перестает ориентироваться на какую-то определенную торговую марку. Давайте рассмотрим пример покупки печенья. У потребителя сложились некоторые убеждения относительно этого товара, он без особых колебаний выбирает какую-то марку и в процессе потребления оценивает ее. Но в следующий раз движимый желанием попробовать что-нибудь новенькое или просто из любопытства, он покупает другой сорт печенья. Причина переключения с одной марки на другую — широкий ассортимент сходных товаров, а не недовольство определенной торговой маркой.

В данной ситуации лидеры рынка и компании-последователи придерживаются различных стратегий. Лидеры будут стремиться поддержать привычное покупательское поведение, увеличивая долю своих товаров на прилавках магазинов и вкладывая деньги в регулярную интенсивную рекламу. А компании-последователи будут поощрять переключение покупателя с одной марки на другую, предлагая товар по специальным ценам, купоны, бесплатные образцы, в то время как реклама будет убеждать потребителя сделать выбор в пользу новинки.

СТАДИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Передовые компании практикуют постоянные исследования процесса принятия потребителем решения о покупке производимых ими товаров. Такого рода исследования призваны дать ответы на вопросы о том, когда покупатель впервые познакомился с данным продуктом и маркой, в чем состоят его убеждения относительно марок, чем он руководствуется при выборе определенной марки и в какой степени он удовлетворен покупкой?

Как маркетолог определяет стадии процесса покупки товара? Он может представить себя на месте покупателя (*метод интроспекции*), провести опрос недавних покупателей с просьбой припомнить, что подтолкнуло их к приобретению товара (*метод ретроспекции*), попросить потребителей, планирующих купить определенный товар, описать будущий процесс покупки (*метод проспекции*), и, наконец, поинтересоваться у покупателей тем, как они представляют себе идеальный процесс покупки (*метод прескрипции*). Каждый из этих методов вносит в создаваемую картину стадий процесса покупки новые и новые «краски».

На рис. 6.3 представлена поэтапная модель типичного, включающего в себя пять стадий, процесса покупки: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на покупку. Очевидно, что процесс по-



Рис. 6.3. Модель процесса покупки

купки начинается задолго до непосредственного приобретения товара, а его последствия проявляются в течение достаточно длительного времени после его завершения.

Модель процесса покупки предполагает последовательное прохождение ее стадий. На практике их порядок может нарушаться, особенно тогда, когда дело касается товара, требующего низкой степени вовлеченности покупателя в процесс покупки. В таких случаях потребители нередко опускают или «меняют местами» этапы процесса. Так, женщина, постоянно приобретающая одну и ту же марку зубной пасты, после осознания потребности в приобретении очередного тюбика сразу же переходит к процессу покупки, «перескакивая» через этапы поиска информации и оценки. Тем не менее, в своих рассуждениях мы будем использовать именно эту модель, так как она отражает логику потребителя, столкнувшегося с необходимостью покупки товара, требующей от него высокой степени вовлеченности.

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности, т. е. ощущения им различий между настоящим и желаемым состояниями. Его потребность может быть вызвана внешним или внутренним раздражителем, когда одна из первичных нужд (голод, жажда, секс) развивается до своего порогового уровня и превращается в побуждение. Потребность может быть инициирована и внешним раздражителем. Женщина, проходящая мимо булочной, чувствует аромат свежеспеченного хлеба, который возбуждает у нее чувство голода. Она восхищается новой машиной соседа. Ей понравился рекламный ролик об отдыхе на Гавайях.

Маркетологи должны определить, при каких обстоятельствах инициируется та или иная потребность человека. Получая информацию от потребителей, производители могут определить наиболее часто встречающиеся раздражители, которые пробуждают интерес к определенной товарной категории. Основываясь на этих данных, они разрабатывают маркетинговую стратегию, призванную вызвать интерес потребителей к конкретным товарам.

ПОИСК ИНФОРМАЦИИ

Чаще всего заинтересовавшийся продуктом потребитель начинает поиск дополнительной информации о товаре. Различают два уровня тако-

го поиска. Относительно умеренные поисковые усилия называют *повышенным вниманием к товару*. На этом уровне потребитель становится более восприимчивым к интересующему его продукту.

Более высокий уровень усилий определяют как *активный поиск информации*. Потребитель специально разыскивает соответствующую рекламу, звонит друзьям, заходит в магазины, чтобы узнать о товаре как можно больше. Огромное значение для маркетологов имеет осведомленность об основных источниках информации потребителей и влиянии каждого из них в отдельности на последующее решение о покупке. Источники информации потребителей разделяются на четыре группы.

- ◆ *Личные источники*: семья, друзья, соседи, знакомые.
- ◆ *Коммерческие источники*: реклама, торговые представители, дилеры, упаковка, выставки.
- ◆ *Общественные источники*: средства массовой информации, организации, занимающиеся изучением и классификацией потребителей.
- ◆ *Личный опыт*: осязание, осмотр, использование товара.

Количество этих источников информации и их влияние на потребителя зависят от категории товара и индивидуальных особенностей человека. Вообще большую часть сведений о товаре мы получаем из используемых производителем коммерческих источников, но самой эффективной информацией считается та, которая поступает из личных источников потребителя. Каждый источник по-своему влияет на решение индивида о по-

купке. Коммерческие источники несут только информацию, а личные источники укрепляют полученные знания или дают им оценку. К примеру, врач часто узнает о новых лекарствах из коммерческих источников, но за оценкой препарата он всегда обращается к коллеге.

Собирая доступную информацию, потребитель узнает новые сведения о марках товаров и их свойствах. В первом столбце рис. 6.4 представлен *полный набор* имеющихся в продаже марок персональных компьютеров (ПК). Однако покупателю известны лишь некоторые из них, образующие его *набор осведомленности*. Несколько марок из этого набора отвечают требованиям покупателя (*набор рассматриваемых*). Дополнительная информация помогает ему отсеять еще ряд марок и получить *набор решения* — марки ПК, удовлетворяющие всем требованиям потребителя. И, наконец, покупатель выбирает одну из них.

Очевидно, что компания должна разработать маркетинговую стратегию, которая обеспечила бы присутствие ее марки в наборах осведомленности, рассмотрения и выбора целевых потребителей. Кроме того, производителю необходимо определить, какие еще марки входят в потребительский набор выбора, выявить информационные источники покупателей и установить их относительную ценность. Также необходимо провести опрос потребителей и выяснить, когда они впервые услышали о марке, какими данными о ней располагают и как оценивают различные информационные источники. Ответы на вопросы помогут компании поддерживать эффективные коммуникации с целевым рынком.

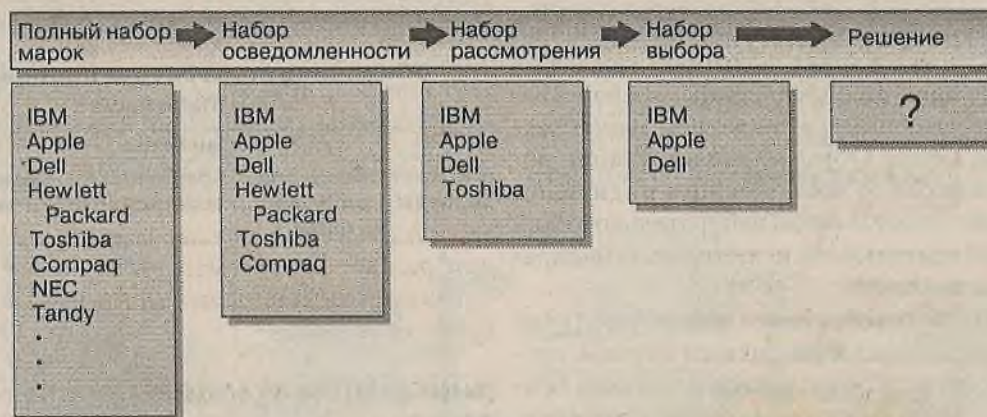


Рис. 6.4. Последовательность наборов марок, задействованных в процессе принятия решения о покупке

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Каким образом потребитель обрабатывает информацию об альтернативных марках и оценивает ее? В любой ситуации покупки всегда существует несколько процессов оценки вариантов, ориентированных прежде всего на познание (покупатель формирует суждение о товаре, основываясь на рациональных доводах).

Анализ оценки потребителем информации об альтернативных марках базируется на нескольких основных принципах. *Во-первых*, индивид стремится к удовлетворению *потребности*, *во-вторых*, он ищет определенную *выгоду*, выбирая конкретную марку, *в-третьих*, каждый продукт рассматривается как *совокупность свойств*, необходимых для насыщения потребности. Каждый товар обладает определенными интересующими потребителя свойствами.

- ♦ *Фотоаппараты*: резкость наводки, диапазон выдержки, габариты и цена.
- ♦ *Гостиницы*: месторасположение, чистота, уют, стоимость проживания.
- ♦ *Зубной эликсир*: цвет, эффективность, бактерицидные свойства, цена, вкус и аромат.
- ♦ *Автомобильные шины*: безопасность, долговечность, плавность езды, цена.

Потребители выделяют те свойства товара, которые важны именно для них, и определяют для себя весомость каждого из них. Самое большое внимание уделяется характеристикам, которые приносят желаемые выгоды. Поэтому рынок конкретного товара всегда можно сегментировать в соответствии с его свойствами, имеющими первостепенное значение для различных групп потребителей.

У потребителя формируется определенный набор *убеждений о марках*, в котором каждая из них характеризуется определенными свойствами. Набор убеждений о конкретной марке развивает *образ марки*. Образ марки в сознании потребителя зависит от накопленного индивидом опыта, является результатом избирательного восприятия, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Потребитель вырабатывает отношение (суждения, предпочтения) к различным маркам, оценивая их свойства. Предположим, что Линда Браун сократила набор выбора до 4 компьютеров (А, Б, В и Г). Допустим, что покупательнице прежде всего интересуют четыре свойства продукта: объем оперативной памяти, графические возможности, раз-

меры и вес и цена ПК. В табл. 6.4 отражены убеждения Линды относительно соответствия каждой марки всем четырем требованиям. Линда приобретет тот компьютер, который по своим критериям будет превосходить остальные. Но ее набор выбора состоит из марок, каждая из которых первенствует по одному из значимых для покупательницы критериев. Если женщина «сделает ставку» на больший объем оперативной памяти, она выберет компьютер А, если ей необходимы хорошие графические возможности — компьютер Б, и т. д.

Однако потребитель далеко не всегда ориентируется на одно, наиболее важное свойство товара. Очень часто его интересует весь комплекс его основных характеристик. Если мы узнаем, какое значение придает Линда каждому из свойств, то наверняка сможем предсказать, на компьютере какой марки она остановит свой выбор. Предположим, что объем оперативной памяти она оценивает как 40 % ценности, графические возможности — 30, размер и вес ПК — 20, а его цену — 10 %. Чтобы определить, как оценивает Линда каждый компьютер, мы умножаем ее оценку каждого свойства ПК на весовой показатель, выраженный в процентах, а затем складываем полученные произведения:

- ♦ Компьютер А = 0,4 (10) + 0,3 (8) + 0,2 (6) + 0,1 (4) = 8,0.
- ♦ Компьютер Б = 0,4 (8) + 0,3 (9) + 0,2 (8) + 0,1 (3) = 7,8.
- ♦ Компьютер В = 0,4 (6) + 0,3 (8) + 0,2 (10) + 0,1 (5) = 7,3.
- ♦ Компьютер Г = 0,4 (4) + 0,3 (3) + 0,2 (7) + 0,1 (8) = 4,7.

Таблица 6.4

Убеждения потребителя в отношении компьютеров

Компьютер	Свойства			
	Объем оперативной памяти	Графические возможности	Размер и вес	Цена
А	10	8	6	4
Б	8	9	8	3
В	6	8	10	5
Г	4	3	7	8

Замечание: Оценка производится по 10-балльной системе, в которой оценка 10 — наивысшая. В отношении цены оценка 10 означает самую низкую цену.

Источник: Henry Assal, Consumer Behavior and Marketing Action (Boston: Kent, 1987), p. 87.

Можно предположить, что Линда выберет компьютер А, который занимает высшее место на ее шкале ценностей.¹⁵

Предположим, что большинство покупателей компьютеров формирует свои предпочтения так же, как Линда. Обладая информацией о процессе развития образа марки, производитель ПК получает возможность повлиять на решение потребителей. К примеру, для повышения интереса к марке компьютера В компания может воспользоваться следующими стратегиями.

- ♦ *Внесение изменений в конструкцию (редизайн) компьютера.* Данный прием называется *реальным репозиционированием*.
- ♦ *Изменение убеждений потребителя относительно марки.* Такая стратегия особенно эффективна в том случае, когда потребители недооценивают качество марки. При объективной оценке марки покупателем преувеличение производителем ее достоинств приводит к чувству неудовлетворения пользователя и негативным отзывам о продукте. Действия, направленные на изменение убеждений потребителей о марке, называются *психологическим репозиционированием*.
- ♦ *Изменение убеждений потребителей относительно марок конкурентов.* Стратегия, получившая название *конкурентного депозиционирования*, имеет смысл, когда потребители ошибочно полагают, что марки конкурентов обладают более высокими характеристиками. Один из методов ее реализации — выпуск рекламы, в которой сравниваются марки-конкуренты.
- ♦ *Изменение значимости свойств продукта.* Маркетологи могут попробовать убедить потребителей, что они недооценивают некоторые характеристики производимого компанией ПК. Производитель марки В может акцентировать внимание покупателей на малом весе и размере компьютера, поскольку именно в этой области он превосходит конкурентов.
- ♦ *Привлечение внимания к некоторым свойствам товара.* Маркетологи могут привлечь внимание покупателя к тем характеристикам марки, которые он раньше просто не замечал. Если компьютер марки

В имеет интересный дизайн или мощный процессор, производитель должен обязательно подчеркнуть эти свойства.

- ♦ *Изменение идеалов потребителя.* Производитель может попробовать изменить идеальное представление покупателя об одном или нескольких свойствах товара.

РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ

На этапе оценки у потребителя формируются предпочтения определенных марок в наборе выбора и намерение приобрести наиболее понравившийся продукт. Тем не менее, между намерением купить товар и решением о покупке могут вклиниться еще два фактора (рис. 6.5).

Первый фактор — *отношение к покупке других людей*. Весомость мнения другого человека зависит от двух вещей: (1) интенсивности его негативного отношения к выбранной потребителем марке и (2) побуждения потенциального покупателя не обмануть ожиданий другого. Чем сильнее негативное отношение другого человека к предполагаемой покупке и чем теснее его отношения с покупателем, тем выше вероятность того, что его мнение будет принято во внимание. И наоборот: предпочтение покупателем определенной марки укрепится, если другой человек относится к ней положительно. Естественно, что в самом сложном положении оказывается покупатель, попавший под влияние нескольких человек, придерживающихся противоположных мнений.

Второй фактор — *непредвиденные обстоятельства*, которые могут изменить намерения покупателя. Представьте себе, что Линда Браун потеряла работу, или столкнулась с необходимостью сделать другую крупную покупку, или ей не понравился продавец. Поэтому не следует полностью полагаться на предпочтения и намерения покупателя.

Желание покупателя изменить, отложить решение о покупке в значительной степени зависит от *осознаваемых им рисков*. На величину рисков



Рис. 6.5. Стадии, отделяющие оценку вариантов от решения о покупке

вливают требуемое для покупки количество денег, сомнения, которые испытывает покупатель в отношении свойств товара, и степень самоуверенности индивида. Для того чтобы уменьшить связанные с покупкой риски, потребители откладывают ее до лучших времен, а тем временем собирают дополнительную информацию, ориентируясь на страну-производителя и предоставляемые гарантии. Маркетологи должны иметь в виду факторы, которые наводят покупателя на мысль о сопряженных с покупкой проблемах, и заранее обеспечивать потребителей информацией, снижающей осознаваемые ими риски.

Окончательное решение потребителя о покупке компьютера складывается из *решений о марке* (марка А), *магазине* (продавец 2), *количестве приобретаемого товара* (один компьютер), *времени покупки* (выходные) и *оплате покупки* (кредитной картой). Покупка продуктов повседневного потребления требует принятия меньшего количества решений и меньшего времени на размышления. К примеру, приобретая пакет сахарного песка, потребитель не обращает внимания ни на продавца, ни на способ оплаты.

РЕАКЦИЯ НА ПОКУПКУ

Купив товар, потребитель испытает либо чувство удовлетворения, либо чувство недовольства. С момента приобретения товара покупателем работа производителя отнюдь не заканчивается; она продолжается и в послепродажный период. Маркетолог должен изучить степень удовлетворения потребителя покупкой, его реакцию после приобретения товара и дальнейшую судьбу продукта.

Удовлетворение покупкой

Как определить степень удовлетворения или недовольства потребителя совершенной покупкой? Удовлетворение покупкой определяется как соотношение ожиданий потребителя и реальных эксплуатационных характеристик товара. Если покупка не соответствует исходным ожиданиям, пользователь остается разочарованным, а если надежды покупателя оправдываются, он ощущает удовлетворение. В случае, когда характеристики товара превосходят ожидания потребителя, последний испытывает чувство восхищения. От степени удовлетворения покупателя зависят его решение о повторной покупке и отзывы о ней среди друзей и знакомых.

Потребительские ожидания формируются на основе информации, полученной от продавцов и

друзей. Чем больше несоответствие между ожиданиями и характеристиками товара, тем сильнее недовольство потребителя. Некоторые потребители склонны к преувеличению несоответствий, у них постепенно накапливается недовольство покупкой, другие же, наоборот, закрывают глаза на недостатки, что приводит к уменьшению чувства неудовлетворенности.

Для того чтобы покупатель остался доволен приобретением, реклама производителя должна достоверно отражать реальные и вероятностные характеристики товара. Некоторые продавцы могут в какой-то степени даже занижать их, чтобы потребитель получил гарантированное удовольствие от покупки.

Действия после покупки

Удовлетворение или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз. К примеру, результаты исследований о выборе потребителями марок при покупке автомобиля говорят о том, что существует прямая зависимость между удовлетворением покупателя и его желанием вновь приобрести ту же марку. Исследование показало, что 75 % покупателей автомобилей компании *Toyota* были ими очень довольны и собирались через некоторое время приобрести новую модель того же производителя; 35 % покупателей автомобиля «*Chevrolet*» получили большое удовлетворение от покупки, и они же считали, что сохраняют верность этой марке. Довольный покупатель в восторженных тонах отзывается о своем приобретении. Как говорят по этому поводу производители: «Удовлетворенный покупатель – наша лучшая реклама».

Неудовлетворенный покупатель реагирует совсем иначе. Он может отказаться от использования товара, возвратив его в магазин, или начать поиски информации, которая подтверждала бы ценность марки. Возможно, он направит жалобу в адрес компании-производителя; или, если потребитель считает, что его права были нарушены, он обратится за помощью в подготовке иска к юристу или в другие учреждения. В конце концов, покупатель просто откажется от приобретения этой марки в будущем и поделится своим недовольством с друзьями и знакомыми.

Производители должны свести к минимуму негативные последствия возникшего у потребителя чувства неудовлетворения покупкой. В по-

следнее время в результате расширения практики послепродажных коммуникаций производителей с покупателями показатели возвратов покупок в магазины и отмены заказов сократились. В частности, компьютерные компании имеют возможность:

- ◆ Послать новому покупателю письмо, в котором они поздравляют его с выбором прекрасного компьютера.
- ◆ Выпустить рекламу с отзывами пользователей о своей продукции; провести опрос потребителей с целью получить предложения по усовершенствованию ПК.
- ◆ Составить инструкцию для пользователя, которая будет понятна любому покупателю.
- ◆ Разослать владельцам ПК специализированные журналы со статьями о новостях в области компьютерной техники.
- ◆ И, наконец, они должны наладить систему передачи жалоб пользователей тем, кому они конкретно адресованы.

Дальнейшая судьба покупки

Производитель должен ответить и на вопрос о том, как покупатель использует его товар, что он с ним, в конце концов, делает (рис. 6.6)? Если покупатель хранит товар в шкафу, возможно, он не очень доволен покупкой, а значит отзывы о продукте будут носить скорее негативный характер. Если он продаст или обменяет разочаровавший его товар на что-нибудь более полезное, объем продаж производителем новых товаров снизится. Кроме того, компания-поставщик только выиграет, если она

совместно с покупателями будет находить новые способы применения продукции:

Avon. Годами покупатели продукции компании Avon использовали увлажняющее масло «Skin-So-Soft» в качестве прекрасного средства против комаров. Кто-то просто использовал его после принятия ванны и душистый запах отпугивал насекомых, другие брали его с собой в турпоходы или ставили открытую бутылочку с маслом на веранде пляжного домика. Сегодня, после получения санкции Комитета по охране окружающей среды США, компания позиционирует масло «Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus» как продукт тройного действия — репеллент, средство для безопасного загара и одновременно увлажнитель.

Когда-нибудь покупателю придется навсегда избавиться от приобретенного товара, и производитель должен позаботиться, чтобы то, что все-таки осталось от его продукта, не нанесло ущерба окружающей среде (как в случае с банками и бутылками из-под прохладительных напитков или памперсами). Возрастающая озабоченность проблемами экологии и утилизации отходов, сетования покупателей на то, что приходится выбрасывать красивые бутылочки из-под духов, натолкнули французскую компанию Rochas на идею новой парфюмерной линии. В 1994 г. Rochas представила новую туалетную воду «Tocade» во флаконах объемом по 30, 50 и 100 мл, которые, когда их содержимое заканчивалось, можно было вновь наполнить в соответствующих магазинах.



Рис. 6.6. Использование, распоряжение и расставание с товаром

ВЫВОДЫ

1. Одно из условий разработки грамотного маркетингового плана — изучение потребительских рынков и поведения покупателей. При анализе потребительских рынков компании должны определить, кто составляет рынок (покупатели), что покупает рынок (товары), зачем рынок покупает (цели), кто участвует в процессе покупки (организации), как покупает рынок (операции), когда покупает рынок (когда в этом появляется необходимость) и где покупает (магазины).
2. На поведение покупателя влияют четыре группы факторов: культурные (культура, субкультура и социальное положение), социальные (референтные группы, семья, роли и статусы), личностные (возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и представление о самом себе) и психологические (мотивация, восприятие, обучение, убеждения и установки). Исследование этих факторов позволяет маркетологу получить представление о том, как привлечь покупателя и предоставить ему эффективное обслуживание.
3. Для того чтобы понять, как потребители принимают решение о покупке, необходимо определить, кто осуществляет приобретение товара и участвует в выборе. Человек может быть инициатором покупки, влиять на конечный выбор, принимать решение о покупке, приобретать товар и использовать продукт. На исполнителей каждой из ролей могут быть направлены различные маркетинговые программы. Производители должны установить степень вовлечения потребителя в процесс покупки и тип покупательского поведения — комплексное поведение, поведение, сглаживающее диссонанс, привычное поведение и поведение, ориентированное на широкий выбор товаров.
4. Типичный процесс покупки состоит из следующих шагов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на товар. Производитель должен понимать мотивы поведения потребителей и влияющие на них факторы. Отношение других людей, непредвиденные обстоятельства и осознаваемый риск могут изменить решение о покупке точно так же, как удовлетворение или недовольство потребителя продуктом и его действия после приобретения товара определяют успех или фиаско компании. Удовлетворенные покупатели будут и далее приобретать товары вашей компании, недовольные — перестанут покупать ваш продукт и посоветуют отказаться от него

своим друзьям. Следовательно, производители должны обеспечить удовлетворение покупателя товаром на всех стадиях процесса покупки.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Используя соответствующие элементы модели покупательского поведения (рис. 6.1), объяснит следующие его особенности:
 - а. Блюдо китайской кухни — суп из ласточкиных гнезд (которое сделано из засохшей слюны птиц) не считается в США деликатесом, в то время как мед ценится очень высоко.
 - б. Часть потребителей делают покупки в самых разных магазинах, другие — выбирают не сколько наиболее понравившихся и приобретают товары только в них.
 - в. Одни товары потребители покупают после интенсивных поисков, другие — как только заметят их на прилавке.
 - г. Два человека подвергаются воздействию одной и той же рекламы. Один из них обращает на нее внимание и внимательно рассматривает; другой — просто не замечает.
2. Как менеджер по маркетингу каждой из перечисленных ниже организаций будет использовать иерархию потребностей по А. Маслоу для разработки маркетинговой стратегии:
 - а. Общество по борьбе с раковыми заболеваниями
 - б. Компания «Невская косметика» (товарные линии «Ворожея», «Дивный сад», «Цветы любви»)
 - в. Страховая компания (страхование жизни).
 - г. Производитель одежды *Kelvin Klein Jeans*.
3. Какая из следующих покупок может вызвать наибольшее разочарование потребителя и почему? Каким образом продавцы могут сгладить послепродажный диссонанс для данных товаров?
 - а. Автомобиль ВАЗ-2112 (хэтчбек из семейства «десяток»).
 - б. Стиральный порошок «Tide».
 - в. Проигрыватель компакт-дисков *Sony*.
 - г. Шампуни «Чистая линия» екатеринбургского концерна «Калина».

4. Выберите для себя марку товара, который покупается часто и не требует высокой степени вовлеченности потребителя в процесс покупки (к примеру, кетчуп). Предположим, что ваша компания планирует выход на рынок кетчупов. Какие действия вы бы предприняли для того, чтобы убедить покупателя переключиться на вашу марку? Какие контрмеры могут предпринять компании-конкуренты?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Cookies (печенюшки, булочки) — крошечные биты информации об обращении к услугам в режиме реального времени, хранящиеся в компьютере пользователя — вызывают у компаний и потребителей противоречивые реакции. Компании, продающие товары через Интернет, получают с их помощью информацию о потребителях, о том, что они покупают и какие сайты посещают. Такие компании, как *CDnow* и *Amazon.com*, ориентируясь на информацию *cookies*, разрабатывают Web-сайты с учетом предпочтений и покупательского поведения конкретных потребителей.

Многие компании помещают на сайтах положения о конфиденциальности личной информации в Интернете, ибо считают, что потребители должны иметь полное представление о сборе и использовании *cookies*. В то же время юристы весьма озабочены вопросом о правомерности доступа компаний к личной информации. Потребители, пользующиеся браузерами *Netscape* и *Microsoft*, имеют возможность блокировать *cookies*, однако настройка данных программ по умолчанию не предусматривает подключение защиты. В результате пользователь может и не подозревать о том, что *cookies* хранятся у него в компьютере. Представьте себе, что вы возглавляете маркетинговый отдел компании *Amazon.com*, которая занимается торговлей книгами через Интернет. Что бы вы включили в положения компании о конфиденциальности личной информации в Интернете? Каким образом эти положения могут повлиять на покупательское поведение потребителей и их отношения?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

На пороге нового тысячелетия маркетологи используют психографические методики «*i-VALS*» и «Техногра-

фики» для сегментирования потребителей в соответствии с их отношением к новым технологиям. Методика «*i-VALS*» предполагает разделение пользователей Интернета на 10 групп: Волшебники, Пионеры, Плывущие против течения, Модное общество, Работники, Праздношатающиеся, Общий поток, Общительные, Искатели и Иммигранты.

Чтобы понять, как работает «*i-VALS*», и познакомиться с новейшим обзором, который включает в себя вопросы о новых СМИ, вы можете посетить сайт компании *SRI Consulting* (<http://future.sri.com/vals/survey-new.html>). Ознакомьтесь также с разделом о группах «*i-VALS*» (<http://future.sri.com/vals/ivals.segs.html>). Почему эта методика психографического сегментирования может заинтересовать маркетологов? К каким компаниям (или товарам) лучше всего применять сегментирование по методу «*i-VALS*»? Почему?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

В процессе разработки маркетингового плана маркетологу необходимо изучить рынки и поведение потребителей. Он должен знать, кто составляет рынок и участвует в процессе покупки, что, почему, как, где и когда приобретают потребители.

Вам необходимо провести исследование и анализ рынка музыкального центра компании *Sonic*. Еще раз рассмотрите деятельность компании и ответьте на следующие вопросы:

- ◆ Какие социальные, личностные и психологические факторы оказывают наибольшее влияние на покупателей музыкальных центров? Какие исследовательские методики помогут лучше понять их влияние на установки и поведение потребителей?
- ◆ На какие факторы вы сделали бы особый акцент в маркетинговом плане для компании *Sonic*?
- ◆ Какие покупательские роли и поведение имеют отношение к покупке музыкального центра?
- ◆ Какие маркетинговые действия должен включить в себя маркетинговый план, чтобы учесть каждую стадию процесса покупки?

На основе анализа рынка и поведения потребителей предложите план маркетинговых действий компании *Sonic*. Используйте свои выкладки и заключения для написания маркетингового плана.

Книга
ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ПЛОМБА — ОНА И В ВОЕНКОМАТЕ ПЛОМБА

В книге «Маркетинг менеджмент» в главе «Основные факторы, определяющие поведение потребителя», Филип Котлер пишет, что выбор товара или услуги очень сильно зависит от имиджа компании. А вот пример из российской действительности.

Практически каждый человек рано или поздно сталкивается с зубной болью. Вылечить зубы можно в платной клинике или в больнице по месту жительства. Но в любом случае человеку, не относящемуся к категории льготников, придется частично или полностью оплатить лечение. Стоимость одной пломбы вряд ли окажется меньше 70 рублей. Однако есть одно место, где каждый

молодой человек может бесплатно пройти курс лечения у квалифицированного специалиста. Место это — военкомат.

При прохождении медицинской комиссии каждого призывника осматривает стоматолог. При этом врач использует достаточно современную технику и импортные материалы (их выдают по месту работы стоматолога, например в том же платном кабинете). Но очень редко кто-то из призывников стремится вылечить зубы у осматривавшего его врача. Все стремятся получить направление в больницу, где наверняка придется заплатить. Хотя может так случиться, что в клинике будет тот же врач, который проводил осмотр в военкомате. Этот парадокс я могу объяснить лишь устойчивым стереотипом, что военкомат — это всегда плохо.

*ИВАН САФРОНОВ, Владимир
Коммерсантъ-Деньги № 23 от 16.06.99*

Часть II

АНАЛИЗ
МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 7

Деловой рынок и поведение деловых покупателей

В этой главе мы рассматриваем деловые, институциональные рынки и рынки с участием государственных организаций и попытаемся ответить на следующие вопросы:

- ◆ Что такое деловые рынки и чем они отличаются от потребительских?
- ◆ С какими ситуациями сталкиваются организационные покупатели?
- ◆ Кто участвует в процессе деловых покупок?
- ◆ Какие факторы влияют на принимаемые деловыми покупателями решения?
- ◆ Как деловые покупатели принимают решение о закупках?
- ◆ Как осуществляются закупки институтами и государственными организациями?

КОТЛЕР о маркетинге:

Маркетинговое мышление изменяется. Уходят в прошлое попытки максимизации прибыли, получаемой компанией в результате каждой транзакции. Им на смену приходит стремление к увеличению прибыли как итога партнерских взаимоотношений компаний.

Бизнес-организации не только продают свою продукцию. Они должны приобретать сырье, комплектующие изделия, оборудование, материалы и производственные услуги. Только в США насчитывается более 13 млн предприятий. Поставщики промышленной продукции обязаны четко ориентироваться в потребностях, возможностях, политике и принятом в компаниях-покупателях порядке закупок.

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАКУПКИ?

Ф. Уэбстер и Й. Уинд дают следующее определение «организационных закупок»:

Организационные (деловые) закупки — это процесс принятия решения, посредством которого официальная организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков.¹

Несмотря на то, что вы вряд ли найдете хотя бы две компании с идентичной организацией процесса закупок, продавец всегда стремится классифицировать деловых потребителей в соответствии с их тактикой приобретения сырья, материалов и оборудования, разрабатывая соответствующие маркетинговые стратегии.

ДЕЛОВОЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНКИ


Деловой рынок образуют компании, приобретающие товары и услуги, используемые в производстве продукции, которая затем продается, сдается в аренду, поставляется другим потребителям. К основным отраслям делового рынка относятся: сельское, лесное и рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт и связь, коммунальное хозяйство, банковское, финансовое и страховое дело и сфера услуг.

Размеры организационных закупок и связанные с ними денежные потоки на деловом рынке значительно превосходят соответствующие показатели потребительского рынка. Давайте рассмотрим, к примеру, процесс изготовления и продажи простой пары туфель. Торговец шкурами должен продать их кожевенникам, которые в свою очередь реализуют выдубленную кожу обувщикам. Производители обуви организуют сбыт готовой продукции оптовым торговцам, которые продают

ее розничным торговцам, а те, наконец, реализуют ее конечным потребителям. Но каждый участник цепочки поставок должен приобретать не только кожу во всех ее видах, но и множество других товаров и услуг.

Рассмотрим характеристики делового рынка, определяющие его существенные отличия от потребительского.

- ◆ *Меньшее число покупателей.* Продавец товаров для предприятий в сравнении с торговцем товарами широкого потребления обычно имеет дело с ограниченным числом покупателей. Например, благополучие компании *Goodyear Tire* (производство шин для автомобилей) всецело зависит от заказов, получаемых ею от трех крупнейших автопроизводителей США.
- ◆ *Крупные покупатели.* Многие деловые рынки характеризуются наличием на них нескольких покупателей, осуществляющих закупки больших партий товаров. Так, значительная доля поставок авиационных двигателей и вооружений приходится на долю нескольких крупнейших американских корпораций.
- ◆ *Тесные отношения продавца и потребителя.* Поскольку число покупателей на деловом рынке ограничено, их значение и влияние на поставщика возрастают; как правило, между потребителями и производителями устанавливаются очень тесные отношения. Поставщикам часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспособив ее к специфическим нуждам предприятия-покупателя, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара. В последние годы бывшая враждебность производителей и поставщиков трансформируется в тесные партнерские отношения.

 **Motoman Inc. и Stillwater Technologies.** Компания *Motoman Inc.*, ведущий производитель промышленных роботов, и ее основной поставщик комплектующих фирма *Stillwater Technologies* (производство инструментов и оборудования) тесно связаны друг с другом. Они не только занимают один офис и имеют общие производственные корпуса, но и общие компьютерную систему, конференц-зал и сто-


ловую. Филип Моррисон, главный исполнительный директор *Motoman*, говорит, что «это похоже на совместное предприятие без ведения соответствующей документации». Оперативная доставка продукции является всего лишь одним из преимуществ необычного партнерства. Кроме того, сотрудники обеих компаний беспрепятственно общаются и обмениваются идеями относительно улучшения качества продукции или снижения расходов. Тесное сотрудничество компаний открывает для них новые возможности. Так, они совместно выполняли заказы для компании *Honda Motor*, которая впоследствии предложила им совместную работу над системными проектами. Две партнерские компании обладают большим потенциалом, чем каждая в отдельности.

- ◆ *Географическая концентрация покупателей.* Более половины американских деловых покупателей сконцентрированы в семи штатах: Нью-Йорке, Калифорнии, Пенсильвании, Иллинойсе, Огайо, Нью-Джерси и Мичигане. Такая географическая концентрация позволяет снизить цены на продукцию. В то же время поставщики товаров промышленного назначения должны следить за региональными сдвигами в размещении определенных отраслей промышленности (к примеру, обувная и текстильная отрасли переместились из Новой Англии в южные штаты США).
- ◆ *Производный характер спроса.* Потребность в деловой продукции в конечном итоге определяется спросом на товары широкого потребления. Именно по этой причине поставщики товаров промышленного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей. К примеру, журнал *Purchasing* опубликовал статью о том, что детройтская «Большая тройка» автомобильных компаний предсказывает бум спроса на стальной прокат, что объяснялось увеличением числа заказов потребителей на микроавтобусы и легкие грузовики, производство которых, в сравнении с выпуском легковых автомобилей, отличается большей металлоемкостью.
- ◆ *Низкая эластичность спроса на товары промышленного назначения.* Спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены не влияет на уровень спроса). При снижении цен на кожу производители обуви вряд ли увеличат ее закупки, равно как и при увеличении цены, до тех пор, пока не найдут подходящий товар-заменитель. Спрос на промышленную продукцию особенно неэластичен в краткосрочном периоде, поскольку промышленные компании не в состоянии быстро внести изменения в технологию производства. Спрос также неэластичен для деловых товаров, стоимость которых незначительно влияет на величину издержек производства конечного продукта. Например, повышение цены на металлическую фурнитуру для обуви практически не повлияет на спрос на нее. Но при необоснованном изменении цен производители обуви начнут поиск других поставщиков.
- ◆ *Флуктуации спроса на товары промышленного назначения.* Спрос на товары и услуги промышленного назначения изменяется быстрее, чем спрос на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудование. Увеличение потребительского спроса может привести к большому его приросту на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления. Экономисты называют данную зависимость *эффектом акселерации*. Иногда увеличение потребительского спроса всего на 10 % в последующий период вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на 200 %. В то же время падение потребительского спроса на 10 % возможно повлечет за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности. Такие флуктуации объемов продаж вынуждают многие компании диверсифицировать производство и рынки, для того чтобы минимизировать влияние изменений спроса на показатели деятельности.
- ◆ *Профессионализм агентов по закупкам.* Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Например, процесс деловых закупок включает в себя запрос прейскурантов у поставщиков, предложения и заключение контрактов с потребителями (этапы, отсутствующие в розничной торговле). Агенты по закупкам должны постоянно учиться. В США многие из них являются членами Национальной ассоциации менеджеров по закупкам, целью которой является повышение статуса профессиональных агентов и менеджеров по закупкам и эффективности их работы. Чем выше уровень технических знаний специалиста по закупкам, позволяющий ему оценить информацию о предлагаемом товаре, тем более эффективной окажется покупка. Это означает, что производители должны предоставлять профессиональным покупателям необходимую техническую информацию о характеристиках продукции и ее преимуществах. В последнее время производители деловых товаров размещают все данные о товаре и ценах на своих сайтах в Интернете. Таким образом, агенты по закупкам и брокеры получили возможность доступа к подробной информации о товаре:




Cisco Systems, Inc. В 1996 г. компания *Cisco* реализовала 57% своей электронной продукции через Интернет, а к 1999 г. планирует довести этот по-

казатель до 90%. Покупатели быстро оценили преимущества сайта *Cisco Connection Online* — свободный доступ к ценам и возможность электронного моделирования искомого оборудования. Для этого потребитель запускает «мышкой» программу «Агент моделирования», которая дает возможность подобрать все необходимые компоненты устройства. Если при их подборе происходит ошибка, программа высылает потребителю сообщение о ней и подбирает компоненты-заменители. При выборе того или иного товара на экране автоматически появляется информация о цене. Процесс поставки оборудования для компании *Sprint*, основного клиента *Cisco* — от подписания контракта до установки сети — когда-то занимал 60 дней. Сегодня, отчасти благодаря эффективности заказа оборудования в режиме реального времени, данный процесс занимает 35–45 дней.

 **Blue Shield of California.** Компания *Blue Shield of California* разработала систему продажи через Интернет услуг по индивидуальному и семейному страхованию здоровья, что вызвало немалый переполох в рядах ее конкурентов. Вскоре в этой системе будут работать 20 тыс. брокеров. Система продажи позволит брокерам обрабатывать заявки, поступающие от потребителей, и давать положительный ответ тем, у кого нет проблем со здоровьем, в течение 4 минут. Являясь первой страховой компанией, предлагающей подобные услуги, *Blue Shield* надеется тем самым добиться повышения уровня лояльности своих брокеров.

- ♦ **Влияние на решение о закупках.** В процессе закупки деловых товаров обычно принимает участие значительное число сотрудников компании. В комиссию по закупкам входят технические эксперты, представители отдела закупок и даже представители высшего руководства компании (особенно когда речь идет о приобретении значимой для компании-покупателя продукции). Поставщики, со своей стороны, «выставляют» на переговоры профессиональных торговых представителей. Для установления контакта с ключевыми менеджерами, влияющими на решение о закупках, компания *Phelps Dodge* (поставщик металлопродукции) применяет подход под названием «управление работой с клиентом». Фирма *Cutler-Hammer* использует для этой цели команды торговых представителей:

 **Cutler-Hammer.** Компания *Cutler-Hammer* поставляет прерыватели, стартеры и другое электронное оборудование для таких крупных производителей, как *Ford Motor*. Усложнение продукции и рост объемов производства привели к формированию в компании команд торговых представителей, специа-

лизирующихся на конкретных регионах, отраслях и рынках. Каждый член команды привносит в нее свои знания о продуктах или услугах, которыми он делится с другими ее участниками, а значит и с потребителями. Общий уровень компетенции торговых представителей повышается, что позволяет им успешно справляться с усложняющимися заказами закупочных отделов.

- ♦ **Многочисленные визиты торговых представителей.** Поскольку в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многочисленных встреч с представителями компании-покупателя, а сам цикл продажи занимает весьма длительное время. Исследование, проведенное компанией *McGraw Hill*, показало, что для получения заказа на поставку товаров для деловых нужд торговый представитель совершает не менее 4–4,5 визитов. Когда мы имеем дело с приобретением капитального оборудования для крупных проектов, следует помнить, что заказчику необходимо время для привлечения инвесторов, а сам процесс продажи от ценового предложения до поставок продукции часто растягивается на годы.
- В процессах принятия решений о закупках существенно возросла роль женщин и представителей различных меньшинств. Проведенное издательством *Penton Publishing* исследование, показало, что в США женщины и представители различных меньшинств составляют 43 % всех менеджеров, инженеров и агентов по закупкам (в 1987 г. — 35 %).
- ♦ **Прямые закупки.** Предприятия предпочитают прямые закупки товаров у производителей, избегая посредников. Данная практика получила наибольшее распространение в отношении технически сложных и дорогих товаров (компьютерные системы, авиалайнеры).
- ♦ **Взаимные закупки.** Организации-покупатели часто останавливают выбор на поставщиках, в свою очередь приобретающих у них определенную продукцию. Примером этого может послужить целлюлозно-бумажный комбинат, закупающий химикаты в химической компании, которая в свою очередь приобретает у контрагента значительный объем упаковочной бумаги.
- ♦ **Лизинг.** Многие организации отказываются от приобретения относительно дорогостоящего оборудования (станки с программным управлением, грузовики), предпочитая брать его в лизинг. В этом случае предприятие получает ряд преимуществ: экономия капитала, использование новейшей продукции, более качественный сервис, налоговые льготы. Компания, предоставляющая выпускаемые товары в лизинг, часто получает большую чи-

стью прибыль и возможность сотрудничества с теми потребителями, которые не могут позволить себе покупку оборудования.

ТИПЫ ДЕЛОВЫХ ЗАКУПОК

Осуществление деловых закупок связано с принятием компанией определенных решений, конкретное число которых зависит от типа закупки. П. Робинсон выделяет три основных типа закупок: повторная закупка без изменений, повторная покупка с изменениями и закупка для решения новых задач.²

- ♦ *Повторная закупка без изменений* — ситуация, когда отдел закупок компании периодически заказывает поставщику новые партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление. Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются привлечь внимание потенциального заказчика, предлагая ему некую новинку, или воспользоваться моментом, когда он проявляет недовольство качеством товаров своих поставщиков. Потенциальный поставщик стремится получить пробный заказ, а затем развить достигнутый успех, постепенно увеличивая размеры партий товара.
- ♦ *Повторная покупка с изменениями* — ситуация, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Повторная покупка с изменениями обычно требует участия в ней большого числа сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. «Избранные» поставщики начинают нервничать, предпринимая все возможные меры, чтобы сохранить покупателя. Компании-производители, не входящие в «ближний круг», рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.
- ♦ *Закупки для решения новых задач* — ситуация, когда предприятие покупает товар или услугу впервые (здание под офис или новая охранная система). Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике. Поэтому на принятие решения о закупках уходит относительно много времени.

Процесс закупки для решения новых задач включает в себя несколько этапов: получение ин-

формации о продукте, возникновение интереса к нему, оценка, апробация и выбор.³ Эффективность средств коммуникации зависит от конкретного этапа. На начальном этапе (получение потенциальным потребителем данных о существовании определенного продукта) важнейшими являются средства массовой информации, на этапе проявления интереса особую роль играют торговые представители, а на этапе оценки — технические характеристики продукции.

Минимальное число решений принимается при повторной закупке без изменений, максимальное — при закупке для решения новых задач. В последнем случае покупатель должен рассмотреть вопросы, связанные с техническими характеристиками товара, ценой, условиями и сроками поставки, условиями оплаты и послепродажного обслуживания, размером закупаемой партии, возможными производителями и окончательным выбором поставщика. На каждое отдельное решение оказывают влияние все задействованные в процессе осуществления сделки сотрудники, а порядок их принятия постоянно меняется. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю, который стремится вступить в контакт с представителями покупателя, принимающими решение о покупке, обеспечивает их необходимой информацией о продукции и предоставляет им свою помощь. Поскольку закупки для решения новых задач — весьма сложный процесс, многие компании формируют для их проведения *торговые команды* из лучших сотрудников.

КОМПЛЕКТНЫЕ ЗАКУПКИ И ПОСТАВКИ

Многие деловые покупатели предпочитают осуществлять закупки в комплекте у одного поставщика. Начало этой практики, получившей название *комплектных (системных) закупок*, было положено государственными закупками вооружений и коммуникационных систем. Как правило, правительство страны предпочитает заключать контракты с генеральными подрядчиками, которые несут ответственность за координацию работ различных производителей и последующую поставку системы вооружений в целом. Таким образом, генеральный подрядчик полностью решает проблему заказчика.

Производители, осознавая, что все большее число покупателей стремится делать закупки именно таким образом, со своей стороны начинают ис-

пользовать практику *комплектных (системных) поставок*. Комплектные поставки осуществляются в различных формах. К примеру, производитель автомобильных запчастей поставляет теперь покупателю целые системы (сиденья, двери или тормозную систему). Один из вариантов комплектных поставок — *заключение комплектных контрактов*, когда поставщик берет на себя обязательство обеспечить покупателя всеми материалами, необходимыми для обслуживания, ремонта и эксплуатации (ОРЭ) предлагаемого оборудования. Покупатель экономит время и деньги, так как продавец поставляет все заказанные материалы по оговоренной в контракте цене. Продавец же имеет гарантированный спрос на продукцию и сокращение документооборота.

Метод системных поставок — основная маркетинговая стратегия, используемая при разработке таких масштабных промышленных проектов, как строительство дамб, металлургических заводов, ирригационных систем, трубопроводов, очистных сооружений и даже новых городов. Для получения контракта компаниям-поставщикам необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности цен на продукцию, качеству и надежности услуг. Рассмотрим следующий пример:

Япония и Индонезия: Правительство Индонезии объявило тендер на строительство цементной фабрики вблизи Джакарты. Одна из американских компаний представила на конкурс предложение, которое включало выбор площадки, проектирование фабрики, найм строительных бригад, поставку материалов, оборудования и сдачу построенной фабрики «под ключ» индонезийскому правительству. Ее конкурент, японская фирма, включила в предложение все вышеназванные пункты, добавив найм и обучение персонала работе на фабрике, экспорт цемента через японские торговые компании, использование цемента для строительства дорог и нового офиса в Джакарте. Несмотря на то, что предложение японцев было дороже, оно выглядело более привлекательным для заказчика. Очевидно, что для японской компании тендер заключался не просто в строительстве цементной фабрики (узкий взгляд на комплектную поставку), а во внесении вклада в развитие индонезийской экономики. Компания считала себя не просто проектно-строительной организацией, а агентством по экономическому развитию, что определило ее широкий подход к потребностям заказчика (образец настоящих системных поставок).

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ДЕЛОВЫХ ЗАКУПОК

Кто же осуществляет закупки необходимых предприятиям товаров и услуг на суммы в триллионы долларов? Повторными закупками с изменениями и без изменений занимаются в основном специалисты по закупкам, в то время как в процессе закупок для новых целей принимают участие сотрудники многих отделов компании. К примеру, работники производственного отдела определяют технические характеристики необходимого товара, а агенты по закупкам специализируются на выборе поставщика.

ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

Подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, называется «*закупочным центром*». Закупочный центр есть совокупность лиц и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски.⁴ Его образуют все сотрудники организации, играющие одну из следующих ролей в процессе принятия решения о закупках.⁵

- ♦ *Инициаторы.* Выдвигают предложение о покупке (пользователи и любые сотрудники организации).
- ♦ *Пользователи.* Те, кто применяет продукт или услуги в процессе производства. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и предоставляют информацию по требованиям к продукту.
- ♦ *Влияющие на решение.* Работники, участвующие в принятии окончательного решения о покупке, часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и обеспечивают информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.
- ♦ *Принимающие решение.* Сотрудники, наделенные правом выбора поставщиков и определения требований к товару.
- ♦ *Одобрившие решение.* Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.
- ♦ *Покупатели.* Должностные лица, обладающие официальными полномочиями по осуществлению выбора поставщиков и согласования условий закупок. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более

сложных закупках участниками переговоров становятся представители высшего руководства компании.

- ♦ «Стражи». Работники, уполномоченные предохранять закупочный центр от нежелательных воздействий со стороны продавцов. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не позволяют торговым представителям поставщиков вступить в контакт с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

В любой компании размеры и состав закупочного центра варьируются в зависимости от характера необходимых материалов и оборудования. Среднее число сотрудников, принимающих решение о закупке, колеблется от трех (при приобретении услуг и продукции, используемых в ежедневном производстве) до пяти, когда речь идет о зданиях и оборудовании. Кроме того, исследователи выделяют еще одну тенденцию в области закупок: 87 % менеджеров по закупкам компаний, входящих в рейтинг журнала *Fortune*, считают, что в 2000 г. решения о закупках будут приниматься в команде совместно с представителями различных отделов организации.

Установление контактов с закупочным центром требует от производителя ответов на следующие вопросы: «Кто участвует в принятии решения о закупках?», «На какие решения они оказывают влияние?», «Каков уровень этих воздействий?», «Какие критерии оценки используются?». Рассмотрим следующий пример.

Компания продает больницам одноразовые медицинские халаты. Решения о закупках центрами в составе вице-президентов по закупкам, администраторов операционной и хирургов больниц. Вице-президент проводит анализ того, какие халаты (одноразового или многоразового использования) необходимы больнице. Если его результаты говорят в пользу одноразовых халатов, администратор операционной сравнивает продукцию различных компаний, их цены, рассматривает абсорбционные и антисептические характеристики халатов, их внешний вид, стоимость и обычно останавливает свой выбор на той марке, которая отвечает всем функциональным требованиям и имеет минимальную стоимость. Хирурги влияют на решение о покупке уже в процессе работы, выражая свое удовлетворение конкретной маркой.

Так как в закупочный центр входят несколько представителей заказчика, у сотрудников компа-

нии-продавца не будет ни времени, ни возможности установить контакт с каждым из них. Поэтому небольшие компании стремятся провести переговоры с теми работниками фирмы-покупателя, которые оказывают реальное влияние на решение о закупках, а крупные продавцы стремятся к взаимодействиям со всеми членами закупочного центра (торговые представители буквально следуют по пятам за каждым из них). Но в тех случаях, когда закупочный центр расширяется, торговым представителям становится чрезвычайно трудно завязать и поддерживать знакомство со всеми сотрудниками компании-покупателя, принимающими участие в принятии решения. Поэтому фирмам-поставщикам необходимо разработать специальные коммуникативные программы, которые помогут выявить скрытые источники влияния на решение о закупках и сохранить покупателя.

Производители должны периодически пересматривать распределение ролей представителей закупочного центра и степень их влияния на конечное решение. Годами стратегия продаж компании *Kodak* заключалась в продажах рентгеновской пленки напрямую техническому персоналу больших лабораторий. И в какой-то момент ее маркетингологи упустили из виду, что решения относительно закупок все чаще и чаще принимались администраторами больниц. Только когда объем продаж компании начал снижаться, представители *Kodak* осознали происшедшие в закупочной практике изменения и пересмотрели маркетинговую стратегию.

КТО ОКАЗЫВАЕТ НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЛОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ?

В процессе принятия решения о закупках деловые покупатели подвергаются влиянию различных факторов.

Если покупатель получает сходные предложения от различных поставщиков, он оказывается не в состоянии осуществить рациональный выбор и сосредоточивает внимание на личностных факторах. Если предложения поставщиков значительно различаются, покупатель рассматривает экономические факторы.

На деловых покупателей оказывают влияние четыре основные группы факторов: факторы внешней среды и межличностных отношений, организационные и личностные. (рис. 7.1).⁶



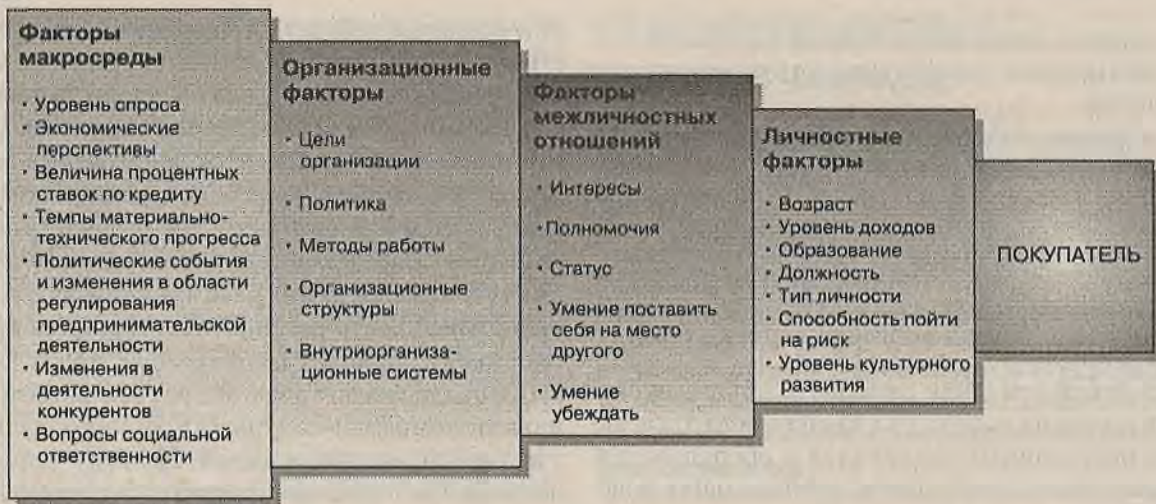


Рис. 7.1. Основные факторы, влияющие на поведение деловых покупателей

Факторы внешней среды

На деловых покупателей значительное воздействие оказывают такие факторы текущей и ожидаемой экономической обстановки, как уровень производства, инвестиций, расходы потребителей и процентные ставки. В период экономического спада предприятия-покупатели сокращают производственные капиталовложения, и субъекты рынка не в состоянии стимулировать повышение общего уровня спроса. Единственное, что они могут сделать в данной ситуации — попытаться увеличить или поддержать спрос на свою продукцию.

Компании, которые придают особое значение поддержанию необходимого уровня ключевых комплектующих или сырья, в стремлении гарантировать непрерывность производства закупают их в больших объемах, создавая значительные запасы. Для обеспечения непрерывного поступления материалов они готовы подписать с производителями долгосрочные контракты на поставку необходимой продукции. Такие компании, как *Du Pont*, *Ford*, *Crysler* рассматривают *планирование долгосрочных поставок* как одну из основных обязанностей менеджеров по закупкам.

Кроме того, покупатели испытывают влияние конкурентов, научно-технического прогресса, политических событий и изменений в области правового регулирования предпринимательской деятельности. Тот факт, что американские корпорации уделяют большое внимание охране природной среды, привел к появлению еще одного, используемого при вынесении решения о закупках в некоторых компаниях, критерия: продукт или услуга не долж-

ны негативно влиять на экологическую обстановку. Например, типография отдает предпочтение тем поставщикам, которые располагают широким ассортиментом бумаги, изготовленной из макулатуры, или производителям экологически чистой типографской краски. Если предприятие ответственно подходит к экологическим проблемам, действующие от его имени покупатели будут требовать того же от компаний-поставщиков.

Организационные факторы

У любой осуществляющей закупки организации, существуют специфические цели, политика, процедуры, структуры и системы. Продавцы товаров промышленного назначения должны иметь полное представление об этих организационных факторах и тенденциях их развития.

Повышение статуса отделов по закупкам. Отделы по закупкам обычно занимают позиции на нижних ступенях иерархической пирамиды компании (хотя они отвечают за расходование значительных средств). Среднестатистическая компания, как правило, тратит около 60% чистого дохода от продаж на закупку товаров или услуг. В последнее время конкурентная борьба вынуждает многие фирмы повышать статус отделов закупок, а их руководители обычно получают ранг вице-президента. Теперь в данных отделах работают выпускники бизнес-школ, стремящиеся к карьерному росту. Яркий пример — Томас Столкэмп, бывший исполнительный вице-президент компании *Crysler* по закупкам и снабжению, которому удалось сократить расходы и оптимизировать производственный процесс, что было учтено при его назначении на

пост президента корпорации. Отдел, задача которого заключалась в заключении контрактов на поставки товаров по минимальным ценам, превращается в «департамент по работе с поставщиками», главная цель которого — закупка продукции высшего качества по минимальным ценам у избранных производителей. Некоторые международные компании повышают статус закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения». В компании *Caterpillar* функции закупки сырья и комплектующих, управления складскими запасами, планирования выпуска продукции и организации перевозок сконцентрированы в одном отделе.

Повышение статуса отделов закупок означает, что компании-поставщики также должны совершенствовать деятельность команд торговых представителей, чтобы соответствовать более высоким требованиям покупателей.

Комбинированные функции. В одном из обзоров журнала *Purchasing* отмечалось, что многие профессиональные менеджеры по закупкам считают свою работу менее рутинной, более стратегической, технической, ответственной и ориентированной на взаимодействие в команде. «Закупки включают в себя больше комбинированных функций, чем когда-либо», — говорит Дэвид Дюпрей, специалист по закупкам компании *Anaren Microwave Inc.* (производство устройств обработки сигналов для спутниковых антенн, оборудование для беспроводных телекоммуникаций и военной техники). Более 60 % опрошенных специалистов по закупкам высказали мнение о том, что сегодня закупочные отделы играют более важную роль в разработке и производстве новой продукции, чем 5 лет назад. Более половины специалистов по закупкам являются членами объединенных команд (в которые входят и представители поставщиков) и выполняют комбинированные функции.

Централизация закупок. В компаниях с большим числом подразделений закупки для каждого из них производятся отдельно. В то же время наблюдается тенденция централизации процессов снабжения. Руководители головных офисов определяют, какие материалы необходимы для тех или иных подразделений, а затем осуществляются централизованные закупки, что усиливает влияние компании-покупателя на поставщиков. Отдельным подразделениям не возбраняется осуществлять самостоятельные закупки, если им удастся заключить выгодный контракт, но в целом централизованные поставки ведут к значительной экономии. Для продавцов деловых товаров это озна-

чает, что им придется иметь дело с меньшим числом компаний-покупателей более высокого уровня. Вместо того чтобы направлять торговых представителей на различные заводы, расположенные в самых разных регионах, производители создают торговые команды для работы с крупными корпорациями. Такой метод работы предполагает тщательное маркетинговое планирование и постоянное повышение квалификации торговых представителей.

Децентрализация закупок второстепенных товаров. Одновременно с процессом централизации поставок происходит децентрализация закупок таких второстепенных товаров, как посуда, кофеварки и рождественские елки (чему немало способствовал выпуск банками корпоративных закупочных кредитных карточек). Такие карточки получают начальники цехов, офисные работники, секретари. На них нанесены ограничивающие коды, определяющие пределы кредита и сферу его использования. Например, заводской рабочий может иметь карточку, которая принимается только местным магазином инструментов. Глава отдела по закупкам компании *National Semiconductor* утверждает, что благодаря закупкам с использованием кредитных карточек стоимость обработки одного заказа снизилась с \$ 30 до нескольких центов. Кроме того, дополнительную выгоду покупателю и продавцу приносит снижение затрат времени на бумажную работу, что дает возможность отделам по закупкам сосредоточиться на установлении деловых контактов.

Закупки через Интернет. По некоторым оценкам в начале XXI в. объемы закупок товаров промышленного назначения через Интернет составят не менее \$ 134 млрд в год. Интерес компаний к закупкам через Интернет открывает большие перспективы для поставщиков. Очевидно, что формы закупок в ближайшие годы будут постоянно изменяться (см. «Кибер-базары деловых товаров»).

Долгосрочные контакты. Покупатели товаров промышленного назначения все чаще заключают долгосрочные контракты с надежными поставщиками. К примеру, компания *General Motors* намерена заключить долгосрочные контракты с избранными производителями, выпускающими высококачественные компоненты. Одно из условий таких контрактов — перевод производства в регионы, в которых расположены заводы *GM*. Кроме того, производители предлагают покупателям доступ к системам электронного обмена информацией, позволяющим автоматически (с по-



Кибер-базары деловых товаров

Шумиха вокруг сайтов *Amazon.com*, *Virtual Vineyards*, *CDnow* (предоставление услуги в режиме реального времени) маскирует основную тенденцию электронной (э-) коммерции: стремительный рост купли-продажи деловых товаров. В 1998 г. объем кибертранзакций «бизнес для бизнеса» только в Интернете составил 78 % от общей стоимости всех киберделок. Кроме интернетовских сайтов многие компании устанавливают у себя интранет (локальные сети, связывающие сотрудников друг с другом) и экстранет (объединяет компанию с ее постоянными поставщиками и дистрибьюторами).

Большую часть деловых закупок через экстранет составляют товары ОПЭ (обслуживание, ремонт и эксплуатация оборудования). К примеру, один из округов Лос-Анджелеса закупает через Интернет все необходимые товары — от мороженых цыплят до презервативов. Компания *National Semiconductor* внедрила автоматизированную систему ежемесячных закупок материалов от заводского брака и до новейшего программного обеспечения. Однако объем средств, затрачен-

ных на закупку товаров ОПЭ, несравним с денежными средствами, выделяемыми на закупку компьютерных систем, стальных труб и комплектующих для самолетов. Товары ОПЭ составляют 80 % от всего объема деловых закупок, причем стоимость обработки заказов при этом достаточно высока, что заставляет компании оптимизировать процесс торговли в Интернете. Один из крупнейших потребителей промышленной продукции, компания *General Electric*, планирует перевести в 2000 г. все закупки сырья и оборудования в режим реального времени. Информационная служба *GE* открыла в Интернете закупочный сайт для своих поставщиков, положив тем самым начало созданию обширной электронной расчетной палаты. Сотни тысяч фирм будут обмениваться выделенными на производственные закупки триллионами долларов — под контролем *GE*, разумеется.

Вот как представляются экспертам позитивные и негативные последствия внедрения Интернет-систем деловых закупок:

- ♦ *Снижение издержек заказа как у покупателя, так и у поставщика.* Система закупок в Интернете упраздняет неизбежный в тради-

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

ционном процессе заявки и за документооборот. В компании *ational Semiconductor* затраты на одну бумажную заявку в раз- \$ 75–\$ 250 были сокращены \$ 3 за электронный заказ.

- ♦ *Сокращение времени между заказом и доставкой.* Сокращение времени выполнения заказа существенно даже для тех компаний, которые имеют дело с большим количеством зарубежных поставщиков. *Adaptec Inc.*, крупнейший поставщик носителей компьютерной памяти, объединил всех ведущих тайваньских производителей чипов в одну виртуальную сеть. И за время, которое раньше было потрачено на отправленный из головного офиса американской компании, в считанные секунды попадает к азиатским партнерам. Таким образом, время между заказом и доставкой чипов сократилось с 16 недель до дней. Примерно то же время тратится самим поставщиком на производство чипов.

- ♦ *Консолидация закупочной системы.* Одна из причин активного внедрения компанией *GE* электронной закупочной системы — желание избавиться от громоздких корпоративных систем закупок. «У каждой компании слишком много:

мощью компьютера) осуществлять заказы новых партий товаров. Именно так заказывают необходимые им товары многие американские больницы и книжные магазины.

Оценка эффективности закупок и профессиональное совершенствование сотрудников. Многие компании вводят для поощрения менеджеров по закупкам специальные премиальные системы по результатам их деятельности. Аналогично, для поощрения торговых представителей компании-производители используют системы бонусов за заключение выгодных сделок. Применение подобных систем побуждает менеджеров по закупкам к усилиям, направленным на получение более выгодных условий у своих контрагентов.

Система «подтянутого» («поджарого», экономного) производства. Огромное влияние на закупочную политику компаний, возможно, окажет распространение системы «подтянутого» (экономного) производства, смысл которой заключается в

производстве высококачественной продукции по более низким ценам, в ограниченные сроки с использованием меньшего числа работников. Система предполагает ужесточение контроля над качеством, частые и своевременные поставки сырья по принципу «точно вовремя» (ТВ) от поставщика, расположенного максимально близко к своим новым покупателям, использование компьютеризированной системы закупок, стабильные технологии производственного процесса поставщиком, единственный источник снабжения.

Система экономного производства, управление запасами «точно вовремя» (ТВ) полностью изменили закупочный процесс в компании. Впервые этот метод был применен на практике японскими корпорациями, стремившимися к высокому уровню товарно-материальных запасов при 100 % качестве продукции. Система управления запасами ТВ предполагает поставку всех необходимых для данной стадии производствен-

систем, — говорит Рэнди Роу, управляющий инициативной группой GE, — поэтому мы переводим каждое подразделение на закупки через экстранет; вся финансовая информация поступает в централизованную базу».

- ♦ *Сокращение миллионов служащих и других обработчиков заказов.* Конечно, за экономию и эффективность придется платить. Переход компании *National Semiconductor* на э-закупки привел к сокращению штатов закупочного отдела более чем на 50 %. С другой стороны, многие специалисты по закупкам избавились от рутинной бумажной работы и сконцентрировали усилия на управлении товарно-материальными запасами и работе с поставщиками.
- ♦ *Построение более тесных отношений между партнерами и покупателями.* Компания *Robert Mondavi* размещает в экстранете спутниковые изображения виноградников своих партнеров, что позволяет ее поставщикам оперативно выявлять потенциальные проблемы и принимать меры по улучшению качества продукции.
- ♦ *Снижение лояльности покупателей к поставщикам.* Интернет дает возможность поставщикам и покупателям пользоваться общей деловой информацией (вплоть до совместной разработки продукции). С другой стороны, нередко разрушаются десятилетиями форми-

вавшиеся отношения между поставщиками и покупателями. Многие компании используют Интернет для поиска лучших поставщиков. Компания *Japan Airlines* закупает через Интернет товары для обслуживания пассажиров, в частности, пластмассовые кружки, для чего размещает на своем сайте рисунки и спецификации искомых продуктов.

- ♦ *Крупные и мелкие поставщики имеют равные возможности.* Использование технологий Интернета для установления надежных информационных связей между компаниями помогло фирмам наладить сотрудничество с независимыми поставщиками при помощи экстранетов. В настоящее время большинство крупных производителей для осуществления заказов используют системы электронного обмена информацией (ЭОИ), поскольку в них предусмотрена специальная кодировка, обеспечивающая защиту информации, и стандартные формы заявок на поставку. Такие системы (ЭОИ) достаточно дороги — включение одного партнера в сеть обходится в \$ 50 тыс. в то время, как присоединение компании к «Торговой сети» *General Electric* — \$ 1 тыс. Постепенный переход деловых закупок в Интернет также уравнивает возможности местных и зарубежных поставщиков, так как специалисты по закупкам заказывают товар у компаний по всему

миру, в отсутствие дополнительных транзакционных издержек.

- ♦ *Проблема защиты информации.* Более 80 % компаний считают, что основным препятствием для расширения электронных связей с клиентами и партнерами является проблема защиты информации. Несмотря на то, что электронную почту и местные банковские операции можно защитить кодировкой, многие конфиденциальные деловые транзакции по-прежнему не имеют надежной защиты. Многие компании придают проблеме обеспечения информационной безопасности первостепенное значение, разрабатывают собственные системы для защиты от хакеров. К примеру, компания *Cisco Systems, Inc.* применяет различные меры для защиты экстранета. Более того, для проверки защитных мер в компьютерных сетях партнеров компания командировывает к ним своих инженеров по безопасности. Предусмотрено, что в случае прорыва защиты у партнера, он будет нести ответственность перед *Cisco Systems*.

Источники: Robert Yoegel, «The Evolution of B-to-B Selling on the Net», Target Marketing, August 1998, p. 34; Andy Reinhardt, «Extranets: Log On, Link Up, Save Big», Business Week, June 22, 1998, p. 134; John Jesitus, «Procuring an Edge», Industry Week, June 23, 1997, pp. 56–62.

В английском слове, обозначающем новое тысячелетие, часто делаются орфографические ошибки, например: *milennium, millennium или millenia*.

го процесса материалов и компонентов как раз к тому времени, когда в них появляется необходимость. В настоящее время система ТВ уступает дорогу усовершенствованной системе ТВ-2 (см. вставку «Система “точно вовремя-2”: новый уровень отношений “покупатель-поставщик”»).

Факторы

межличностных отношений

Закупочный центр обычно включает в себя несколько сотрудников с различными интересами, полномочиями, статусом, умением поставить себя на место клиента и умением убеждать. Продавцам деловых товаров вряд ли удастся получить информацию о динамике поведения закупочного центра в целом во время принятия решения о покупке. Однако им будут полезны любые сведения, которые они получают о его членах и сложившихся межличностных отношениях. Особенно ценной оказывается информация об отношениях сотруд-

ников, исполняющих роли покупателей, с торговыми представителями других компаний.

Индивидуальные факторы

Каждый участник процесса деловых покупок имеет определенные побуждения, предпочтения и восприятия, которые зависят от его возраста, образования, должности, типа личности, культурного уровня, способности пойти на риск, что выражается в различных покупательских стилях специалистов по закупкам. Одни любят, чтобы «все было ясно и понятно», вторые — «сами все знают», третьим подавай «только самое лучшее», а четвертые — хотят, «чтобы все было исполнено точно и в срок». Некоторые высокообразованные молодые специалисты по закупкам настолько увлекаются компьютерами, что перед тем как выбрать поставщика, используют специальные программы для анализа всех предложений конкурирующих продавцов.



маркетинг изнутри

Система «точно вовремя»-2: новый уровень отношений «покупатель—поставщик»

Компания *The Bose Corporation* из штата Массачусетс завоевала множество наград за усовершенствования, вносимые в конструкцию выпускаемых ею мощных мини-стереосистем. Но еще более высокие оценки заслужила ее система закупок и планирования товарно-материальных запасов «точно вовремя»-2.

В 1987 г. Ланс Диксон, директор по закупкам и логистике компании, выдвинул блестящую идею. Почему бы не устранить из привычной цепочки отношений компании с поставщиками торгового представителя, покупателя и плановика? В поисках ответа на него и родилась система ТВ-2, усовершенствованный вариант системы управления товарно-материальными запасами «точно вовремя». Суть ТВ состояла в сокращении уровня товарно-материальных запасов. ТВ-2 же позволяет добиться сокращения издержек и времени, необходимых для осуществления ежедневных транзакций с поставщиками.

Концепция ТВ-2 состоит в следующем. Поставщик командует одного или нескольких своих сотрудников на работу в компанию покупателя. Эти сотрудники заменяют собой специалистов по закупкам и планированию, одновременно выполняя функции торговых представителей поставщика. Таким образом, три звена цепочки заменяются одним. «Информация больше не переходит от плановика по снабжению к специалисту по закупкам, а от него к торговому представителю, который передает ее на свой завод. Процесс закупок происходит не в форме 3–4 транзакций, а осуществляется в сознании одного человека, наделенного соот-

ветствующими полномочиями. Вместо «обычных труб (со сварными швами) мы получаем «цельнотянутые»», — утверждает Л. Диксон.

Кроме экономии времени, действия откомандированных к заказчику сотрудников способствуют увеличению ценности конечной продукции, так как они вкладывают свои знания и квалификацию в создание аудиоаппаратуры, что только приветствуется компанией-потребителем (*The Bose*). Многие компании, заинтересовавшись очевидными выгодами системы ТВ-2, внедряют ее у себя в производстве. В число фирм, использующих ТВ для усовершенствования процесса планирования материальных запасов и закупок, входят *IBM, JLG Industries, Intel, S. C. Johnson Wax* и *Motorola Automotive Electronics*.

Основное требование бесперебойности процесса — правильный выбор потребителем поставщиков и создание условий для эффективной деятельности прикомандированных сотрудников. Джон Стюарт, корпоративный директор по закупкам *JLG Industries*, советует во время собеседования с кандидатами задать им вопросы на выявление способностей к решению проблем (к примеру о действиях в случае срыва поставок). «Маслом, которое смазывает «колеса» *JLG*, является доверие. «Это — нетрадиционное, основанное на доверии соглашение сторон. В атмосфере сотрудничества партнеры готовы «горы свернуть», они поднимают такие вопросы, которые всегда считались «священными коровами»», — говорит менеджер по снабжению компании *G&F Industries* основного поставщика компании *The Bose*, командировавшего своих сотрудников на завод покупателя.

Источники: Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, Charles Kettelman, Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions, New York: Arthur Andersen/Simon & Shuster, 1998, pp. 94–96; «Professional Profile: Intel», Purchasing, February 13, 1998, p. 33; Lance Dixon, «JLG Industries Offers JIT advice», Purchasing, January 15, 1998, p. 39.

Нередко встречаются и «крутые парни» старой закалки, любители стравливать своих поставщиков.

Культурные факторы

Поскольку международный бизнес требует от продавца понимания деловой культуры и этикета стран, с компаниями которых он взаимодейству-

ет, мы приводим некоторые правила светского делового этикета, принятые в некоторых государствах.

- ♦ **Франция.** Одевайтесь в консервативном стиле, с исключением тех случаев, когда вы работаете в юге страны. Южане менее требовательны к стилю делового костюма. Во время переговоров избегайте обращения по именам к партнерам — с иностран-

цами французы общаются официально. Если вы не владеете французским, извинитесь перед партнерами. Французы гордятся своим языком и считают, что его должен знать каждый.

- ◆ **Германия.** К немецким партнерам тоже необходимо обращаться официально. Представляя коллегу, постарайтесь полностью назвать его имя и должность — неважно, если это будет длинно звучать. Будьте особенно пунктуальны. Если американского бизнесмена пригласили в гости, он должен подарить хозяйке дома букет, желательно без подарочной обертки. Во время представления прежде всего здоровайтесь с женщинами и ждите, пока они первыми протянут вам руку для приветствия. Немцы обмениваются с партнерами рукопожатиями до и после переговоров.
- ◆ **Италия.** Итальянские бизнесмены стараются соблюдать деловой этикет. Назначайте встречи заранее, запаситесь терпением и приготовьтесь к знакомству с итальянской бюрократией.
- ◆ **Англия.** Тосты произносятся в основном на официальных обедах. Если в вашу честь произносят тост, будьте готовы произнести ответный. Неофициальные встречи бизнесменов происходят в основном во время ланча, а не обеда.
- ◆ **Саудовская Аравия.** Хотя мужчины при встрече целуют друг друга, ни один из них не осмелится поцеловать женщину в присутствии других людей. Женщина должна подождать, пока мужчина не протянет ей руку для приветствия. Если вам предлагают напитки и закуски, никогда не отказывайтесь от них, иначе вы рискуете оскорбить хозяев.
- ◆ **Япония.** Не пытайтесь бездумно имитировать японский обычай кланяться при приветствии. Сначала тщательно изучите, кто кому должен кланяться, сколько раз и когда. Это сложный ритуал. Порядок обмена визитными карточками не менее сложен. Всегда имейте при себе несколько карточек; показывайте визитки так, чтобы ваше имя можно было легко прочесть, и отдавайте их своим партнерам соблюдая иерархию должностей. Чтобы продемонстрировать интерес к контрагенту, внимательно прочитывайте каждую поданную вам визитную карточку. Большинство японских бизнесменов прекрасно ориентируются в предмете переговоров, настрое коллег и возможном влиянии достигнутых договоренностей на бизнес. Целью переговоров является достижение консенсуса. Для того чтобы обсуждение проходило в более свободной форме, необходим гибкий план встречи. Будьте готовы к тому, что для принятия окончательного решения вашим японским партнерам понадобится некоторое время, чтобы тщательно проработать все детали соглашения.
- ◆ **Корея.** Сотрудничая с корейскими бизнесменами, не забывайте об исторически сложившихся отно-

шениях Кореи и Японии (колонии и метрополии). Корейцы не любят, когда им говорят, что их культура напоминает японскую. Тем не менее, они уважительно относятся к деловой пронциательности японцев. Как и в Японии, в Корее доминирует конфуцианская этика, основанная на уважении к власти и главенстве группы над индивидом.

- ◆ **Латинская Америка.** Несмотря на то, что в разных странах Латинской Америки деловой протокол имеет свои особенности, в нем есть общие положения. Обязательной является первая встреча партнеров, которых представляет друг другу внешний посредник, хорошо знающий компанию-покупателя.

ПРОЦЕСС ПОКУПКИ / ПРИОБРЕТЕНИЯ

Покупатели товаров и услуг промышленного назначения приобретают их не для личного пользования, а для того, чтобы «делать деньги», снижать расходы на производство или исполнять социальные или правовые обязанности. Металлургическая компания начинает строительство еще одной плавильной печи только в том случае, если рассчитывает на ее рентабельную работу. Она компьютеризирует бухгалтерский учет, если это позволяет снизить накладные расходы. Компания устанавливает оборудование по контролю за загрязнением природной среды для того, чтобы выполнить правовые обязательства.

В принципе, покупатели деловых товаров стремятся получить самый выгодный, в сравнении с ценами на рынке предложений, пакет благ (экономика, обслуживание, технические и социальные преимущества). *Стимулы к покупке* будут тем сильнее, чем выше показатель соотношения осознаваемых благ и стоимости товара, т. е. чем выше воспринимаемая ценность товара. Компании-поставщики должны предлагать целевым покупателям товар, который имеет наивысшую потребительскую ценность.

Различают 3 вида закупочной ориентации компаний — покупки, поставки и управление поставками.⁷ Практика *покупок* предполагает заключение компанией по мере необходимости контрактов на приобретение необходимых товаров с поставщиками, отношения с которыми зачастую прохладны, а иногда даже враждебны. Покупатель ориентируется на краткосрочное сотрудничество и ведет себя очень осторожно. Его основная цель — приобретение по минимальной цене товара с данным




уровнем качества и наличием на складе. Компания-покупатель руководствуется тем соображением, что величина «пирога ценности» неизменна, и поэтому торгуется до последнего, чтобы получить его самый большой кусок. Покупатели используют здесь две тактики. Первая заключается в том, что компания-покупатель рассматривает продукцию только как необходимый ей в данный момент товар и стремится приобрести его по минимальной цене, а вторая предполагает использование услуг нескольких поставщиков, ведущих конкурентную борьбу за увеличение доли в покупках. Чтобы снизить риск, компании-покупатели строго следуют установленным процедурам покупок и постепенно «отсеивают» неудовлетворительных с их точки зрения производителей.

В то же время, многие современные компании ориентируются на регулярные поставки, стремятся одновременно добиться повышения качества закупаемых товаров и снижения собственных расходов. Такие фирмы добиваются уменьшения затрат не путем давления на поставщиков, а за счет установления сотрудничества с ограниченным кругом производителей и оптимизации расходов на приобретение сырья, его переработку и реализацию готовой продукции. Программы вовлечения поставщиков на начальных этапах предполагают тесное сотрудничество производителя и покупателя в таких сферах, как обработка сырья, создание материально-технических запасов, управление поставками по принципу «точно вовремя» и даже разработка и модернизация продукции. Покупатели при этом ориентированы на заключение долгосрочных договоров с основными поставщиками, что обеспечивает своевременное поступление сырья и комплектующих. Целью покупателей является установление равноправных отношений с производителями и справедливое распределение между сторонами сэкономленных средств. Внутри компании специалисты по закупкам работают в тесном контакте с производственной группой над планированием поставок, что позволяет обеспечить своевременное поступление материалов в производство.

Ориентация на управление поставками предполагает дальнейшее расширение роли закупочного отдела в работе компании. Закупки выходят за пределы соответствующего отдела и становятся стратегической деятельностью по увеличению добавленной стоимости продукции. Компания стремится оптимизировать всю цепочку создания ценности — от поставок сырья до конечного

пользователя продукции. Познакомьтесь с примером того, как компания оптимизирует каждое звено цепочки:

 **Pioneer HiBred.** Компания является поставщиком семян кукурузы и других сельскохозяйственных товаров. Урожайность ее патентованной гибридной кукурузы превышает среднеотраслевые показатели на 10 %. Соответственно цена предлагаемых Pioneer семян превышает установленные ее конкурентами цены. Но компания понимает, что цена семян составляет лишь 21 % от величины всей создаваемой ее покупателями-фермерами ценности. Для того чтобы увеличить свою долю в цепочке создания конечной ценности, Pioneer рассматривает 3 варианта действий. 1) Выведение новых более устойчивых к болезням, сортов кукурузы и повышение цен на семена, так как фермеры получают возможность сократить расходы на приобретение средств защиты растений. 2) Организация комплексных продаж (семена, средства защиты и удобрения), но компания не обладает необходимыми для этого компетенциями и масштабами. 3) Предоставление информационных услуг. Компания может предоставить в распоряжение торговых представителей портативные компьютеры, что позволит им обеспечить фермеров необходимой информацией и отчетами. Такие отчеты составлялись бы торговыми представителями на основе информации о гибридах, используемых фермерами, засеваемых площадях, ценах на продукцию и характеристиках урожая и помогли фермеру выбрать наиболее оптимальные методы ведения хозяйства. В результате инвестиций в разработку двусторонних информационных потоков, доля Pioneer HiBred на североамериканском зерновом рынке возросла с 35 % в середине 1980-х гг. до 44 % в настоящее время.⁸

Компания Pioneer HiBred действует как «подтянутое» (экономное) предприятие, отвечающее скорее на предъявляемый спрос, нежели «проталкивающее» свое предложение. Ее менеджеры по закупкам определяют внутренние и внешние источники возможных поставок и работают с небольшими группами производителей, которые более активно участвуют в дизайне (разработке, конструировании) новых товаров и программах по сокращению издержек.

СТАДИИ ПРОЦЕССА ПОКУПКИ

В этой главе мы рассмотрим стадии обычного процесса покупки. П. Робинсон и его коллеги выделяют 8 этапов процесса отраслевых (деловых) покупок, которые они называются фазами покупки (табл. 7.1).⁹ А сама модель получила название сет-

Таблица 7.1

**Алгоритм процесса покупки: основные фазы процесса покупки деловых товаров
в применении к основным ситуациям закупок**

		Классы закупок		
		Новая задача	Повторная покупка с изменениями	Повторная покупка без изменений
Фазы закупок	1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
	2. Обобщенное описание потребностей	Да	Возможно	Нет
	3. Определение характеристик продукта	Да	Да	Да
	4. Поиск поставщика	Да	Возможно	Нет
	5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
	6. Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
	7. Спецификация обычного заказа	Да	Возможно	Нет
	8. Оценка результатов	Да	Да	Да

Источник: Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind, Industrial Buying and Creative Marketing, Boston: Allyn & Bacon, 1967 p. 14.

ки процесса покупки. Давайте рассмотрим эти фазы в применении к ситуации деловой покупки для решения новой задачи.

Осознание проблемы

Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников компании осознает производственную проблему или потребность, которая может быть удовлетворена только посредством приобретения товара или услуги. Идентификация проблемы может быть результатом внешних или внутренних побудительных факторов. К первым из них могут относиться следующие события.

- Компания решает начать разработку нового вида продукции, а значит, появляется необходимость приобретения нового оборудования и материалов для его производства.
- Требуется ремонт или замена вышедшего из строя оборудования.
- Компанию не устраивает качество приобретенных у поставщика материалов, и она начинает поиски других источников.
- Менеджер по закупкам чувствует, что появилась возможность закупки товара более высокого качества или по более низким ценам.

Внешние побудительные мотивы покупателя возникают при посещении выставок, когда он знакомится с новыми рекламными обращениями, разговаривает с торговым представителем, предлагающим товары более высокого качества или более низкие цены на продукцию. Подтолкнуть покупателя к осознанию проблемы могут материалы, полученные по прямой почтовой рассылке,

телемаркетинг и звонки с деловыми предложениями.

Обобщенное описание потребностей

После осознания своих потребностей покупатель переходит к определению общих характеристик и объема требуемой продукции. При покупке обычных товаров проблем, как правило, не возникает. Но в тех случаях, когда предстоят закупки технически сложной продукции, для определения необходимых ее характеристик (показатели надежности, прочности, цена и др.) покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т. д. На этой фазе процесса поставщик продукции может помочь покупателю, подробно проинформировав последнего о том, как именно предлагаемые товары способны удовлетворить потребности потенциального заказчика.

Определение характеристик продукта

После того как установлены общие потребности компании-покупателя, определяются характеристики способных удовлетворить их товаров. Очень часто для этой цели в компании-покупателе формируется инженерная группа по проведению анализа стоимости продукта (АСП).

Цель анализа стоимости продукта состоит в определении возможных путей снижения издержек его производства. Тщательно исследуются все компоненты и детали продукта и



определяются необходимые изменения в его конструкции, используемых стандартах или методы сокращения производственных затрат.


Для сохранения доминирующего положения в новом тысячелетии ведущие компании продолжат практику слияний и поглощений.

Группа АСП начинает исследование с анализа дорогостоящих компонентов предлагаемых продуктов, так как чаще всего стоимость 20 % комплектующих, из которых изготовлен товар, составляет 80 % всех материальных затрат. Она выявляет в нем детали, срок годности которых превышает сроки «жизни» самого товара, а затем определяет его оптимальные характеристики. Четко изложенные на бумаге характеристики продукта помогут покупателю отказаться от дорогих или не отвечающих принятым стандартам компонентов.

Поставщики могут использовать анализ стоимости продукта как инструмент завоевания новых клиентов. Участвуя на самых ранних стадиях разработки характеристик продукта, производитель увеличивает свои шансы на заключение нового контракта, когда компания-покупатель перейдет к этапу выбора поставщика.

Поиск поставщика

После определения желаемых характеристик продукта компания-покупатель начинает поиск наиболее подходящих поставщиков. Ее сотрудники могут обратиться к справочникам по торговым фирмам, использовать электронные базы данных, запросить по телефону рекомендации других компаний, просмотреть рекламные объявления и посетить торговые выставки. Сегодня компании могут продолжить поиск и в Интернете, «уравнивающим» шансы всех поставщиков (и мелкие, и крупные производители предлагают определенные преимущества, и внесены они в одни и те же каталоги).

 **Worldwide Internet Solutions Network Inc.** Компания, более известная под названием *WIZ-net* (www.wiznet.net), создала в Интернете глобальную по своему охвату «виртуальную библиотеку товарных каталогов». В 1998 г. ее база данных включала каталоги от 72 тыс. производителей, дистрибьюторов, фирм, предлагающих промышленные услуги (8 млн наименований товаров). Для ежедневно получающих кипы рекламных писем менеджеров по закупкам библиотека каталогов предоставляет неопценимую возможность экономии времени (и денег, поскольку облегчает совершение сравнительных покупок). Если вас интересуют 8-см пластиковые клапаны из Мичигана, по вашему запросу *WIZ-net* предоставляет выборку из 6 поставщиков, а сама процедура покупки занимает не более 15 секунд. В

отличие от «Желтых страниц», в Интернете (например, *Thomas Register* или *Industry.net*) *WIZ-net* предоставляет все спецификации товара и защищенную электронную почту для связи с продавцом напрямую. Каждую неделю в *WIZ-net* добавляются спецификации более чем 10 тыс. новых товаров, а сама библиотека включает в себя каталоги из Германии, Тайваня, Чехии и других стран.


В задачу компании-поставщика входит помещение информации о своих товарах и услугах в соответствующие каталоги Интернета, разработка мощной рекламной кампании и программы продвижения товара на рынок, создание высокой репутации. Поставщики, производственные мощности которых не соответствуют требованиям покупателя или имеющие негативный деловой имидж, будут отсеяны. Если поставщик устраивает компанию-покупателя, руководство последней может принять решение о командировке на предприятия производителя своих представителей для проверки технологии производственного процесса и ознакомления с персоналом. После оценки всех кандидатур производителей компания-покупатель составляет узкий список квалифицированных поставщиков.

Запрос предложений


На этом этапе процесса покупатель запрашивает предложения производителей. Если компании предстоит дорогая и сложная покупка, ей понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого квалифицированного поставщика. После анализа всех предложений покупатель вычеркнет из своего списка некоторые кандидатуры и предложит оставшимся провести официальные презентации продукции.

Следовательно, производители товаров промышленного назначения должны владеть искусством составления и устной презентации предложений. Предложение в письменном виде должно являться маркетинговым, а не просто техническим документом. Устная презентация призвана вызывать у потенциальных покупателей чувство доверия к товару, подчеркивать тот факт, что производственные возможности поставщика выгодно отличаются от потенциала его конкурентов.

Рассмотрим, каким образом компании *Campbell Soup* и *Xerox* осуществляют процесс отбора поставщиков:

 **Campbell Soup Company.** «Программа классификации поставщиков» компании предусматривает три этапа отбора, когда из «квалифицированных

производителей выбирают «одобренных», а затем и «отобранных». Чтобы стать квалифицированным поставщиком, необходимо продемонстрировать технические компетенции, финансовую состоятельность, эффективность расходов, высокие стандарты качества и инновации. Поставщик, отвечающий данным показателям, становится претендентом на одобрение. Для того, чтобы перейти в группу одобренных, поставщику необходимо посетить семинар продавцов продукции *Campbell*, принять у себя внедренческую команду, дать согласие на определенные изменения в товарах и принять на себя обязательства по поставкам. Получив одобрение комиссии заказчика, поставщик должен продемонстрировать единообразие продукции, программу непрерывного повышения качества, способность поставлять товар по принципу «точно вовремя». В случае выполнения этих условий он считается прошедшим окончательный отбор, и с производителем заключают договор о дальнейшем сотрудничестве.

 Компания *Xerox* отбирает только тех поставщиков, продукция которых отвечает стандартам качества ISO 9000 (см. гл. 2). Но этого недостаточно. Чтобы пройти сертификацию *Xerox*, поставщик должен предварительно пройти международную проверку качества продукции. Ему необходимо предоставить инструкции по обеспечению качества, принять принципы непрерывного совершенствования производства и продемонстрировать внедрение эффективных систем. Получив одобрение, поставщик должен принять участие в «Программе постоянного участия в процессе», которая предусматривает совместную разработку двумя компаниями согласованных показателей качества и стоимости продукции, определение необходимых производственных мощностей и сроков поставки. Конечный этап отбора требует от поставщика прохождения дополнительного тренинга по качеству и аттестации, критерии которой не уступают критериям Национальной премии за качество США. Неудивительно, что право на получение сертификата официального поставщика *Xerox* получили всего 176 фирм из разных стран.

Выбор поставщика

Перед тем как выбрать компанию-поставщика, закупочный центр определяет его желаемые характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого кандидата и выбирается тот, кому удалось набрать наибольшее количество баллов. Как правило, для этого используется модель оценки поставщика, приведенная в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Примерная оценка характеристик компании-поставщика

Характеристика	Весовой коэффициент оценки				
	Значимость характеристики	Плохо (1)	Удовлетворительно (2)	Хорошо (3)	Отлично (4)
Цена	0,30				x
Репутация поставщика	0,20			x	
Надежность продукта	0,30				x
Уровень обслуживания	0,10		x		
Гибкость поставщика	0,10			x	
Общая оценка: $0,3(4) + 0,2(3) + 0,3(4) + 0,1(2) + 0,1(3) = 3,5$					

На практике покупатели используют несколько методов оценки поставщиков, поэтому маркетологам необходимо четко знать, каким из них пользуется компания-заказчик. В результате исследований были идентифицированы 8 основных методов оценки потребительской ценности товара. Как правило, компании-покупатели используют простые методы оценки (даже с учетом того, что сложные методики позволяют получить относительно четкие «снимки» воспринимаемой ценности товара [см. «Методы оценки потребительской ценности товара»]).

Выбор поставщика и значимость различных его характеристик зависят от типа закупочной ситуации.¹⁰ Соблюдение сроков поставок, цены на продукцию и репутация поставщика приобретают особую важность при *рутинных заказах продукции*. При *закупках товаров, предназначенных для решения функциональных проблем* (к примеру, копировальных аппаратов), на первый план выходят надежность техники, уровень сервиса и гибкость поставщика. При *закупках товаров, в соответствии с политикой компании*, часто становящихся предметом внутренних раздоров (например, выбор корпоративной компьютерной сети), необходимо учитывать цену, надежность техники, уровень ее послепродажного обслуживания, гибкость и репутацию поставщика.

Прежде чем сделать окончательный выбор, для окончательного согласования цен и условий поставок закупочный центр может провести переговоры с кандидатами. Несмотря на движение к стратеги-



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Методы оценки потребительской ценности товара

1. **Внутренняя инженерная оценка.** В ходе лабораторных тестов инженеры компании оценивают эксплуатационные характеристики продукта. Если по своим качествам товар компании в полтора раза превосходит характеристики продукции самого сильного конкурента, возможно, его цена должна быть в 1,5 раза выше. Слабой стороной метода является то, что он не учитывает разную экономическую ценность товара в различных условиях его использования.
2. **Оценка ценности товара в работе.** С клиентами проводится собеседование о составляющих стоимости предлагаемого товара-новинки по сравнению с конкурирующими продуктами. При этом каждой составляющей дается стоимостная оценка. К примеру, компании *Caterpillar* необходимо установить цену на новую модель трактора. Сравнивая ее с продукцией конкурентов, *Caterpillar* приходит к выводу, что его покупатели затрачивают гораздо меньше времени на возможный ремонт, уменьшается время простоев, в случае перепродажи на трактор устанавливается более высокая цена. Задача компании-производителя в данном случае — определение ценности каждой относительной выгоды для покупателя.
3. **Оценка ценности фокус-группой.** Фокус-группа из числа клиентов компании оценивает ценность каждого рыночного предложения.
4. **Прямой обзор.** Клиентов просят определить прямую денежную ценность одного или нескольких изменений в данном рыночном предложении.
5. **Объединенный анализ.** Клиентов просят составить рейтинг характеристик альтернативных рыночных предложений или концепций. При помощи статистического анализа определяется имплицитная ценность каждого атрибута того или иного рыночного предложения.
6. **Контрольное сравнение (бенчмаркинг).** Клиентам демонстрируют «стандартное» предложение, а затем предлагают сравнить его с новым рыночным предложением и определить насколько больше они готовы заплатить за него. В некоторых случаях целесообразно выяснить, какую сумму денег готовы отдать покупатели при снижении уровня качества некоторых атрибутов «стандартного» предложения.
7. **Композиционный подход.** Клиентам предлагается определить денежную стоимость для каждого из трех альтернативных уровней определенного атрибута. Аналогично оцениваются и другие характеристики рыночного предложения. Полученные стоимостные оценки суммируются, и на их основе формируется конкретное предложение.

ческим источникам ресурсов, партнерству и работе в командах, большая часть времени тратится на переговоры о ценах. В 1998 г. 92 % опрошенных журналом «*Purchasing*» покупателей назвали переговоры с поставщиками о цене товаров одной из своих основных обязанностей. Почти столько же респондентов считают, что основное внимание при отборе поставщиков уделяется ценам на продукцию. Производители могут ответить на предложения о снижении цен на продукцию несколькими способами: представить аргументы, свидетельствующие, что с учетом сроков эксплуатации товаров цены на них ниже цен конкурентов; обратиться внимание покупателя на качество услуг, особенно тех, которые выгодно отличают их от соперников. Рассмотрим примеры использования конкурентной борьбы предложения услуг, характеризующихся высокой добавленной стоимостью


Hewlett-Packard. Маркетинговое подразделение компании разработало программу «Доверенный консультант». Его сотрудники пришли к выводу, что для расширения своей доли рынка компания должна предлагать не просто товар, а товар в комплекте, включающем консультационные услуги и услуги по решению проблем клиентов. Внедряя эту концепцию, компания обнаружила, что некоторые клиенты нуждаются в надежном партнере, а другие — просто в надежной технике. Предлагая лазерные принтеры, компания *Hewlett-Packard* делала акцент на их рабочие характеристики, однако при продаже компьютерных сетей она берет на себя роль консультанта. И хотя влияние данной концепции «доверенного консультанта» на прибыль *Hewlett-Packard* трудно измерить напрямую, руководство компании считает, что с момента ее реализации объем продаж дорогостоящей компьютерной техники вырос на 60 %. Компания расширила круг предлагаемых консультационных услуг и теперь принимает участие в масштабных проектах наряду с системными интеграторами и разработчиками программного обеспечения.

Компании также могут получить выгоду, предоставляя клиентам дополнительные, отвечающие их потребностям, услуги:

Advanced Travel Management. Дополнительные услуги помогли туристическому агентству *ATM* специализирующемуся на обслуживании корпоративных клиентов, наладить сотрудничество с такими серьезными, требовательными клиентами как *NutWest Markets* и *DDB Needham Worldwide*. В 1997 г. сумма продаж авиабилетов этим компаниям превысила \$ 100 млн. Агенты *ATM* подтверждают заказ номеров в гостиницах, справляют

прогнозе погоды, чтобы предусмотреть отмену рейса, предоставляют карты местности для водителей, путеводители по городу с информацией о ресторанах, спортивных мероприятиях, больницах и даже услугах дантистов. Если служащие гостиницы, выбранной для клиентов самим агентством, забыли утром разбудить клиента, и тот предъявил претензии *ATM*, компания незамедлительно принимает меры (в частности, «пострадавшему» могут быть присланы цветы). В отсутствие дополнительных расходов на организацию продаж, это небольшое агентство обходит таких лидеров отрасли, как *American Express Travel Related Services Company, Inc.*

В следующем примере мы рассмотрим способ противостояния интенсивному ценовому давлению со стороны конкурентов:

 **Lincoln Electric.** Компания разработала для своих дистрибьюторов «Программу гарантированного снижения расходов». Если клиент настаивает на том, чтобы дистрибьютор снизил цену на оборудование *Lincoln*, ссылаясь на цены конкурентов, то компания и ее партнер могут дать гарантию, суть которой состоит в следующем: в течение 12 месяцев они найдут пути снижения расходов на заводе компании-покупателя и оправдают таким образом разницу между ценой на свое оборудование и ценами конкурентов. *Lincoln* командировывает на завод клиента группу специалистов, которые и должны будут разработать пути экономии затрат компании-покупателя оборудования. Если по истечении года независимая аудиторская проверка не подтверждает обещанной экономии, компания *Lincoln* и ее дистрибьютор (в соотношении 70 : 30) возмещают клиенту разницу в цене на оборудование.

В функции закупочного центра входит и рассмотрение вопроса об оптимальном количестве компаний-продавцов. Когда-то многие компании для обеспечения необходимых поставок и получения выгодных цен предпочитали иметь обширный круг поставщиков. Ежегодно проходили переговоры по вопросу возобновления контрактов, объемы закупок постоянно варьировались. Обычно максимальный объем закупок доставался основному поставщику компании, а остатки распределялись по второстепенным производителям. Естественно, что основные поставщики стремились упрочить свои позиции, а второстепенные старались увеличить объемы поставок. Оставшиеся «не у дел» производители пытались «просунуть ногу в дверь», предлагая очень низкие цены.


В настоящее время многие организации стремятся сократить число поставщиков. Число по-

Памятка маркетолога (продолжение)


8. **Рейтинг важности.** Клиентов просят определить важность различных характеристик товара (услуги), а также составить рейтинг компаний-поставщиков на основе соответствия предлагаемой ими продукции выделенным атрибутам. Таким образом, компания получает возможность определить относительную ценность каждого конкурентного предложения.

Источник: James C. Anderson, Dipak C. Jain, Pradeep K. Chintagunta, «A Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study», *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, no. 1, 1993, pp. 3–29.

ставщиков таких компаний как *Ford, Motorola* и *AlliedSignal* уменьшилось на 20–80 %. Более того, компании стремятся к тому, чтобы каждый выбранный ими поставщик нес ответственность за определенный компонент производственной системы покупателя, требуют от производителей непрерывного контроля над качеством продукции, постоянного совершенствования производственного процесса, а также ежегодного снижения цен на определенный процент. Современные компании тесно сотрудничают с поставщиками во время разработки своих новых продуктов и высоко ценят предложения партнеров. Более того, начинает набирать силу тенденция радикального сокращения числа поставщиков (до одного):

 **Газеты «Knoxville News-Sentinel» и «New York Daily News»** используют одного поставщика газетной бумаги в то время, как многие газеты полагаются на несколько компаний. Однако, имея один источник снабжения, гораздо легче контролировать как сами запасы бумаги, так и действия ее поставщика, что позволяет добиться повышения качества продукции и облегчить работу типографии (отсутствие необходимости переналадки оборудования под определенный тип бумаги).

Одной из причин, по которой компании не хотят отказываться от нескольких источников поставок в пользу единственного, является угроза забастовок, другой — опасения, что комфортные условия приведут к снижению конкурентоспособности. Некоторые маркетологи нашли способы решения и этой проблемы:

 **GC Electronics.** Компания разработала «Программу гарантированной низкой цены от единственного поставщика», в соответствии с которой ее контра-

генту-покупателю гарантируются минимальные цены поставок при условии, что *GC Electronics* будет его единственным партнером. Если дистрибьюторы, принявшие участие в данной программе, придут к выводу, что могли бы заключить более выгодную сделку с другим производителем, *GC Electronics* предлагает им 6 % скидку, если они представят доказательства своих претензий.

Спецификация обычного заказа

После окончательного отбора поставщиков компания-покупатель приступает к составлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, требуемое ее количество, ожидаемое время поставки, условия возврата, гарантии и т. д. В отношении товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели постепенно отходят от практики периодических заказов в пользу заключения комплексных (всеобъемлющих) контрактов. Оформление нового заказа на продукт, запасы которого на складах иссякли, обходится недешево и занимает время. Покупатель также стремится к минимизации мелких заказов, большое число которых приводит к возрастанию складских издержек. *Всеобъемлющий контракт* оформляет долгосрочное сотрудничество сторон, при котором компания-производитель обязуется осуществлять повторные поставки покупателю по мере необходимости в течение всего срока, оговоренного в контракте. Поскольку запасы продукции хранятся на складах поставщика, такая практика получила название «*плана поставок, не предусматривающего складирования*». При возникновении необходимости в новой партии товара покупатель ставит в известность производителя, который исполняет свои обязательства.

Практика заключения всеобъемлющих контрактов ведет к концентрации закупок из одного источника и к росту их объема. Связи между покупателем и поставщиком укрепляются, что подорывает позиции конкурентов последнего. Сотрудничество длится до тех пор, пока покупатель удовлетворен ценами, качеством продукции или сервисом.

Оценка результатов

Компания-покупатель периодически оценивает работу поставщика. Принято выделять три метода оценки результатов сотрудничества. Компания-покупатель может обратиться к конечным пользователям своих товаров с просьбой выска-

зать суждения о качестве материалов и комплектующих продукта, и используя различные веса полученных оценок определить качество работы поставщика по нескольким критериям. Еще один метод оценки — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок. Поставщик должен постоянно отслеживать оценки своей деятельности покупателями и конечными пользователями.

Мы рассмотрели этапы процесса закупки товаров для решения новых задач. В ситуациях повторных закупок с изменениями и без изменений некоторые этапы будут сокращены или пропущены. К примеру, в ситуации повторной закупки без изменений у покупателя обычно имеется избранный поставщик или список производителей с оценками их деятельности. Таким образом, этапы поиска поставщика и запроса предложений опускаются.

Карта потока покупок. Модель потока покупки описывает важнейшие шаги процесса деловых закупок. Получение ответа на многие вопросы может облегчить маркетологу составление карты процесса покупок. На рис. 7.2 отображен процесс покупки упаковочной машины в Японии. Значения цифр на значках даны справа от карты. Цифры курсивом, расположенные между значками, обозначают последовательность этапов. Со стороны компании-покупателя в процесс были вовлечены более 20 сотрудников — директор по производству и рабочие, группа по разработке нового продукта, лаборатория, маркетинговый отдел и отдел по развитию рынка. Весь процесс принятия решения занял 121 день.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЫНКИ

Мы сконцентрировали все свое внимание на покупательском поведении коммерческих компаний, но большая часть того, что было сказано, применима и к практике закупок институциональными и государственными организациями. Тем не менее, нам необходимо рассмотреть и характерные особенности такого рода рынков.

Институциональный рынок включает в себя школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие институты, которые призваны обеспечи-

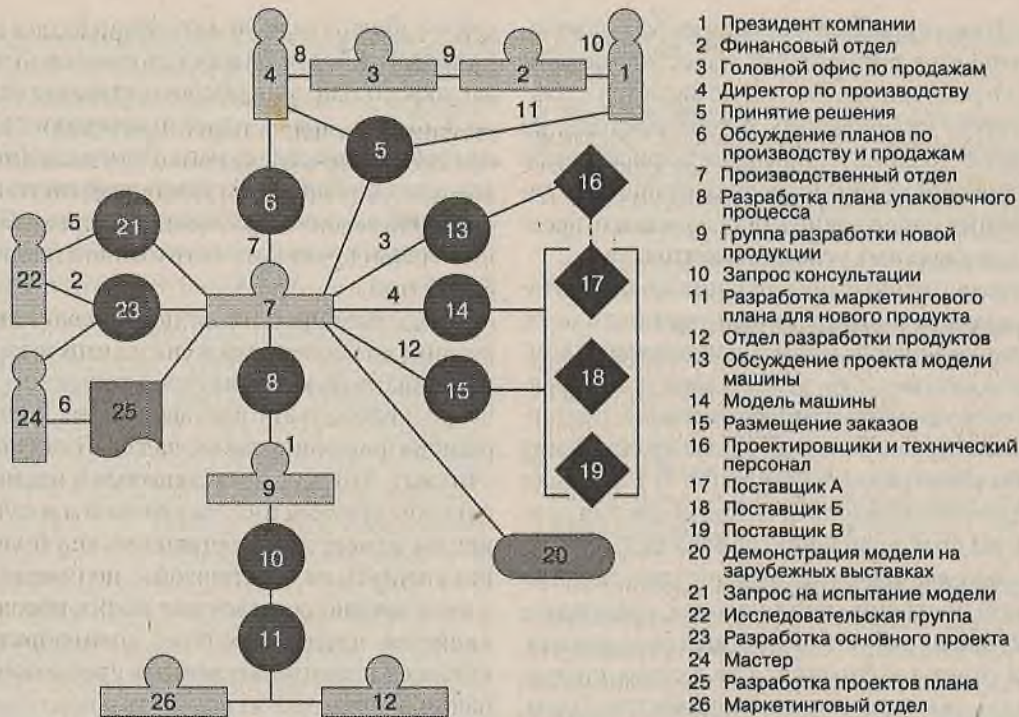


Рис. 7.2. Организационное покупательское поведение в Японии: процесс покупки упаковочной машины
Источник: «Japanese Firms Use Unique Buying Behavior», *The Japan Economic Journal*, December 23, 1980, p. 29

вать товарами и услугами людей, находящихся на их попечении. Бюджеты многих подобного рода организаций ограничены, а их руководство решает за клиентов все вопросы. К примеру, больницы сами определяют качество пищи для пациентов. Для больницы покупка продуктов питания не является деятельностью, направленной на получение прибыли, а входит в общий пакет больничного сервиса. Нельзя назвать основной целью и минимизацию издержек, потому что пациенты будут недовольны низким уровнем питания, что повредит репутации больницы. Агент по закупкам американской больницы должен поддерживать контакты с поставщиками продуктов питания для государственных учреждений. Как правило, качество предлагаемых ими продуктов соответствует определенным стандартам, а сами продукты продаются по низкой цене. В действительности большинство поставщиков продуктов питания образуют специальные отделы для институциональных покупателей, сотрудники которых учитывают специфические потребности и особенности клиентов. Поэтому для того чтобы выполнить специфические требования американских больниц, колледжей и тюрем, компания *Heinz* производит и упаковывает для них свой кетчуп иначе, чем для остальных покупателей, и назначает за него более низкую цену.

Вхождение компании в число поставщиков для школ или больниц страны означает получение стабильного бизнеса, открывает обширное поле деятельности:

Allegiance Healthcare. Компания *Allegiance Healthcare* — крупнейший поставщик медицинских, хирургических и лабораторных товаров в США. Программа поставок без складирования «*Valuelink*» получила высшую оценку консалтинговой компании *Arthur Andersen*. В настоящее время компания своевременно поставляет продукцию необходимого качества и в нужном объеме в 150 больниц страны. Такая интегрированная система полностью удовлетворяет нужды клиентов, ежедневно решающих вопросы о жизни и смерти пациентов. При старой системе на задний двор больницы подъезжал грузовик, привозивший недельный или месячный запас медикаментов и материалов. В результате самого необходимого всегда не хватало, а того, чем никогда не пользовались, было в избытке. По оценкам *Allegiance*, программа «*Valuelink*» позволяет клиентам ежегодно экономить более \$ 500 тыс.

В большинстве стран государственные учреждения являются крупнейшими покупателями товаров и услуг. Обычно такие организации запрашивают у поставщиков предложения и заключают контракт с теми из них, кто предлагает минималь-

ные цены. В некоторых случаях при выборе поставщика обращается внимание на качество продукции или его репутацию. Если дело касается сложных проектов, включающих в себя расходы на научные исследования и повышенные риски, либо в отсутствие конкуренции среди поставщиков государственные учреждения могут назначить переговоры о специальных условиях контракта.

Правительственные организации предпочитают сотрудничать с внутренними поставщиками. Оперирющие в Европе мультинациональные компании часто сетуют на то, что каждая страна предпочитает сотрудничать с отечественными поставщиками, несмотря на более выгодные предложения со стороны иностранных компаний. В настоящее время Европейская экономическая комиссия принимает меры по исправлению положения.


Поскольку данные о расходах государственных учреждений постоянно публикуются, специалисты по закупкам требуют от поставщиков различного рода отчеты и справки, а те в свою очередь часто жалуются на огромное количество бумаг, бюрократию, инструкции, волокиту и частую смену сотрудников отделов закупок. Зачем же тогда поставщику сотрудничать с правительственными учреждениями? Вот что говорит по этому поводу Пол Гоулдинг, консультант из Вашингтона (воспользовавшиеся его услугами клиенты заключили с правительственными учреждениями контракты на сумму более \$ 30 млрд):

Я обычно рассказываю историю о бизнесмене, который, переехав в маленький городок, покупает там хозяйственный магазин. Затем он спрашивает работников магазина о самом крупном покупателе хозяйственных товаров в городе и с удивлением узнает, что столь выгодный потребитель обходит их магазин за мило. По словам продавцов, с ним очень трудно работать, так как потенциальный клиент требует заполнения разнообразных форм заказов. Я всегда обращаю внимание на то, что этот покупатель, скорее всего, очень состоятелен, он никогда не подводит с оплатой и, если качество товара его удовлетворяет, всегда готов к повторным закупкам. Вот именно таким потребителем очень часто и выступает федеральное правительство США.¹¹


Американское правительство ежегодно закупает товары и услуги на сумму около \$200 млрд, а США является крупнейшим в мире покупателем. И дело здесь не только в сумме, но и в количестве единичных приобретений. По данным Информационного центра по закупкам управления

служб общего назначения каждый год в нем обрабатывается более 20 млн контрактов. Хотя сумма закупок по этим контрактам составляет от \$ 2,5 тыс. до \$ 25 тыс., правительство совершает закупки на гораздо большие суммы. Компания *Iridium LL* владелец глобальной спутниковой системы коммуникаций, заключила с правительством США, своим первым крупным клиентом, контракт на сумму \$ 14,5 млн.

Ежегодно правительство расходует на приобретение различных технологий миллиарды долларов, однако те, кто принимает решение о закупке часто недовольны поставщиками. Одна общая ошибка продавцов заключается в следующем: они считают, что для представителей правительства способы применения закупаемой продукции очевидны. Кроме того, поставщики не уделяют должного внимания обоснованию цен своих товаров, а ведь именно составление такого обоснования является основной задачей специалистов по закупкам в правительственных учреждениях. Компании, которые хотят получить правительственный подряд, должны доказать прибыльность своего продукта. Вот как с этой проблемой справляется одна американская компания:

 **Cabletron Systems Inc.** Компания распространяет среди потенциальных клиентов бесплатный компакт-диск, на котором записана программа, отвечающая на все возможные вопросы о коммуникационных сетях правительственных учреждений. Программа также автоматически рекомендует клиенту тот или иной продукт, а затем предоставляет ему отчет о показателях эффективности инвестиций и обоснование его цены.

Компании обеспечивают правительственные учреждения информацией по вопросам закупок и использования продукции, а государственные организации, в свою очередь, предоставляют потенциальным поставщикам рекомендации по поставкам товаров и услуг. И тем не менее, поставщики по-прежнему выражают недовольство бюрократическими процедурами. По мнению консультанта Пола Гоулдинга решение этой проблемы требует денег, времени и тех же ресурсов, которые исполняются компаниями для выхода на новые зарубежные рынки. Иногда задача становится еще более сложной:

 **ADI Technology.** Федеральное правительство США всегда было важнейшим клиентом компании (выполнение таких контрактов приносит ей 90% годовой прибыли (\$6 млн)). И все же менеджер


предоставляющей профессиональные услуги компании зачастую опускают руки перед тем объемом работ, который необходимо выполнить, чтобы получить долгожданный заказ. Торговое предложение, отвечающее требованиям федерального документооборота, растягивается на 500–700 страниц. По оценке президента *ADI Technology*, рабочее время сотрудников, необходимое на подготовку одного предложения, оценивается в \$ 20 тыс.

К счастью для компаний, правительственные учреждения начинают упрощать процедуру заключения контрактов, пытаются стимулировать участие подрядчиков в конкурсах на поставки. В некоторых планируемых изменениях основной упор делается на закупках обычной коммерческой продукции, а не на отдельных, изготовленных специально для учреждений, товаров, и на сокращении бумажной работы за счет коммуникаций в режиме реального времени. Кроме того, для проигравших в конкурсе компаний проводится брифинг с представителями соответствующего учреждения, что увеличивает их шансы на победу в следующем тендере. Правительство США планирует к 2001 г. перевести все закупки в режим реального времени, для чего разрабатываются формы, заполняемые на Web-сайтах учреждений, принципы кодирования подписей и карты электронных закупок. Некоторые федеральные учреждения, выступающие в роли агентов по закупкам для правительства, разместили в Интернете свои каталоги, по которым военные и гражданские организации закупают в режиме реального времени все необходимое — от медицинских и канцелярских товаров до одежды. К примеру, Управление служб общего назначения США использует Интернет не только для продажи товаров со склада, но и для установления прямых связей между покупателями и поставщиками.

Несмотря на проводимые реформы, многие работающие на правительство компании отрицают необходимость применения ими маркетинга, так как государство всегда придавало особое значение ценам закупаемой продукции. Поэтому поставщики прилагали основные усилия к снижению стоимости товаров. Там, где спецификации содержат тщательное описание характеристик продукции, индивидуализация товаров перестает быть маркетинговым фактором. Кроме того, на торгах не играют особой роли реклама и методы личных продаж.

Тем не менее в некоторых компаниях существуют отделы маркетинга, специализирующиеся

на продаже продукции правительственным учреждениям:

 **Gateway 2000 Inc.** Компания предназначает конкретную продукцию только для правительственных учреждений. Примером может послужить ПК «*Destination*». Предназначенный для учебных целей, он совмещает функции телевизионного и компьютерного экранов, к нему прилагается беспроводная клавиатура и пульт дистанционного управления. При посещении образовательных отделов учреждений торговые представители компании в первую очередь обсуждают не технические спецификации компьютеров, а их использование для изучения практических деловых ситуаций. В конце 1996 г. поставки компании правительственным учреждениям составили 41 % от общего объема продаж на сумму \$ 155 млн.

Такие компании, как *Gateway, Rockwell, Kodak* и *Goodyear* постоянно отслеживают вероятные потребности государства, принимают участие в разработке правительственных проектов и определении требуемых характеристик продуктов, собирают информацию о конкурентах, тщательно готовят свои предложения и создают эффективную систему коммуникаций, которая укрепляет репутацию компании.

ВЫВОДЫ

1. Организационные закупки — это процесс принятия решений, посредством которого формальная организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков. Деловой рынок состоит из компаний, приобретающих товары и услуги, используемые в производстве других продуктов и услуг, которые потом продаются, сдаются в аренду и поставляются другим организациям-покупателям.
2. В сравнении с потребительским рынком деловой рынок отличается меньшим числом покупателей и большими объемами закупок, а также географической концентрацией потребителей. Спрос на продукцию промышленного назначения зависит от потребностей в товарах широкого потребления и флуктуаций делового цикла. Общий спрос на товары и услуги для бизнеса характеризуется низкой эластичностью. Продавцы таких товаров и услуг должны учитывать важную роль профессиональных агентов по закупкам и сотрудников компаний-покупателей, оказывающих влияние на конечное решение о приобретении товаров и услуг, взаимных продажах и лизинге.

3. Закупочный центр компании образует группа сотрудников, наделенных полномочиями по принятию решения о закупках. В нее входят инициаторы покупки, пользователи, те, кто влияет на решение, те, кто его принимает, и те, кто его одобряет, покупатели и «стражи». Чтобы уметь представить товар любому члену закупочного центра, продавец должен знать, что на решение о покупке оказывают влияние факторы внешней среды, особенности организации, межличностные отношения и индивидуальные характеристики. К факторам внешней среды относятся уровень спроса на продукт, общеэкономические перспективы, процентные ставки по кредиту, темпы научно-технического прогресса, политические события и перемены в области регулирования предпринимательской деятельности, изменения в деятельности конкурентов и уровень социальной ответственности компании. Продавец должен учитывать цели организации, ее политику, методы работы, организационные структуры и внутриорганизационные системы. Кроме этого, он должен принимать во внимание тенденции развития организации закупок: повышение статуса отделов по закупкам, централизацию закупок в компаниях с большим числом подразделений, децентрализацию закупок второстепенных товаров, заключение долгосрочных контрактов, увеличение размера вознаграждений специалистов по закупкам. Факторы межличностных отношений заключаются в том, что закупочный центр обычно включает в себя сотрудников компании с различными интересами, полномочиями, статусом, умением поставить себя на место другого и умением убеждать. К индивидуальным факторам относятся возраст человека, его должность, тип личности, способность пойти на риск и уровень культурного развития.
4. Процесс закупок состоит из 8 этапов, называемых фазами покупки: (1) осознание проблемы, (2) обобщенное описание потребностей, (3) определение характеристик товара, (4) поиск поставщика, (5) запрос предложений, (6) выбор поставщика, (7) составление заказа, (8) оценка работы поставщика. Поскольку покупатели предъявляют все более высокие требования к качеству продукции и организации поставок, производители должны постоянно совершенствовать свои маркетинговые стратегии.
5. Институциональный рынок образуют школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые призваны обеспечивать товарами и услугами людей, находящихся на их попечении. Институциональные покупатели, в сравнении с коммерческими организациями, в меньшей степени ориентированы на получение прибыли и снижение закупочных цен. Государственные уч-

реждения как покупатели товаров и услуг требуют от поставщиков выполнения большого объема бумажной работы; решения о значительной части закупок принимаются на открытых торгах, на которых привилегированное положение занимают национальные компании. Поставщики должны быть готовы изменить свои предложения в соответствии с потребностями и методами проведения закупок на институциональных и государственных рынках.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем выше риск покупки, тем сложнее процесс принятия решения специалистом по закупкам. Как он поведет себя в следующих ситуациях покупки? Для каждой ситуации определите возможное число сотрудников компании-покупателя, вовлеченных в процесс принятия решения. В какой ситуации агенту понадобится больше всего времени для принятия решения о покупке? Определите ситуации покупки для решения новых задач, повторной покупки с изменениями и повторной покупки без изменений:
 - а. Агенту необходимо закупить оборудование, выполненное по индивидуальному заказу, для производства ведущих опор для автомобиля.
 - б. Агент закупает тормозную систему у постоянного поставщика. Ранее он уже приобретал этот продукт у того же производителя.
 - в. Агент закупает усовершенствованные материнские платы для компьютеров у надежного поставщика с хорошей репутацией. Однако ранее компания приобретала платы у другого поставщика.
2. Рынок лекарств, отпускаемых по рецепту, уникален во многих отношениях. Производители данных лекарств должны убедить третью сторону — врача — в необходимости назначения именно их препаратов конечному потребителю, пациенту. Решение о покупке принимает врач, поэтому меры по продвижению лекарств традиционно были направлены на специалистов-медиков. Сегодня фармацевтические компании очень часто обращаются напрямую к пациентам, побуждая их консультироваться у своих врачей по вопросу использования тех или иных медикаментов. Более того, фармацевтические компании должны оказывать все большее влияние на комитеты больниц и учреждений по здравоохранению, которые решают, какие лекарства будут выписывать их врачи. Используя рис. 7.1, проанализируйте 4 основные

группы факторов (факторы внешней среды, межличностных отношений, организационные и индивидуальные факторы), которые влияют на работу отдела продаж такой фармацевтической компании, как *Pfizer*.

3. Вы являетесь лидером группы отдела продаж компании-поставщика синтетического каучука для промышленных целей. На следующей неделе вам предстоит встреча с закупочной группой компании *Satum* (производство автомобилей). Вы отметили для себя следующие характеристики, которыми обладают члены данной группы:

Дэн Бивенс: критичен, привередлив, серьезен, организован, требователен, упорен.

Билл Смит: настойчив, жесток, властен, решителен, практичен и компетентен.

Кэти Джонс: поддерживает коллег, вежлива, надежна, приятна, принимает участие в обсуждении, уступчива.

Фил Хазард: полон энергии, эгоистичен, честолюбив, легко возбудим, несколько театрален, недисциплинирован.

Подготовьте стратегию продаж, ориентированную на каждого члена закупочной группы.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. Производители молока и других продуктов могут сделать выбор из нескольких упаковочных материалов. На рис. 1 Американский совет по использованию пластика демонстрирует последние технические достижения, которые делают пластиковые емкости наилучшим вариантом упаковки. Где производители пищевых продуктов должны раз-



Рис. 1. А вы поверите, что емкость справа легче на 45 %? (Это стало возможным благодаря пластику)

мещать подобные рекламы? Какие еще методы помогут производителям убедить рынок в преимуществах использования пластиковых упаковок для пищевых и других продуктов?

2. Реклама компании *Kinko* (см. рис. 2) нацелена как на крупные, так и на небольшие компании. К какой покупке подталкивает данная реклама — повторной покупке без изменений, с изменениями или покупке для решения новых задач? Отреагируют ли покупатели или инициаторы покупки на эту рекламу? Как данная реклама отражает стадию осознания проблемы и выбора поставщика в процессе совершения организационных закупок для деловых нужд? Какие требования может предъявить покупатель к услугам по цветному копированию компании *Kinko*, приобретая эти услуги?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

С развитием технологий изменяются и методы закупки товаров и услуг для нужд государственных организаций. К примеру, мэрия американского городка Форт Коллинз, штат Колорадо, закупает различные товары, от компьютеров до полового покрытия. Агент по закупкам помещает объявление о нуждах города и запрос на предложения на Web-сайте (www.ci.fort-collins.co.us/CITY_HALL/PURCHASING/bidlist.htm). На другой странице (www.ci.fort-collins.co.us/CITY_HALL/PURCHASING/index.htm) поставщик имеет возможность познакомиться с организацией процесса городских закупок и образцами стандартных документов.

Посетите этот сайт и выясните требования мэрии Форты Коллинз к своим поставщикам. Какие преимущества дает городу данная технология закупок? Какие преимущества получают поставщики мэрии города?



Рис. 2. Kinko сделает ярким все, что должно быть ярким. (Новые возможности для офиса)

Какая еще информация о закупочном процессе может понадобиться поставщику, заглянувшему на сайт Форта Коллинза?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

По мере того, как увеличивается число компаний, посещающих Интернет в поисках материалов ОРЭ (обслуживания, ремонта и эксплуатации), электронный (э-) рынок становится все оживленнее. Электронная (э-) коммерция оптимизирует процесс закупки материалов ОРЭ, экономя деньги и время для обеих сторон.

Информационный центр *General Electric* помогает компаниям использовать Интернет для совершения организационных закупок и продаж. Посетите э-рынок на сайте Информационного центра (www.geis.com/html/emindx.html), где вы увидите различные товары для деловых закупок и продаж. Затем перейдите на страницу *TNP Register Buyer System*, предназначенную для продажи и покупки материалов ОРЭ. Что может побудить закупщика получить доступ к информации о поставщиках с использованием классификационной системы «*Thomas Register*»? Почему при закупке материалов ОРЭ большое значение приобретает сокращение времени между заказом и самой поставкой? Каким образом классификационная система может заинтересовать поставщика материалов ОРЭ? Что может не устроить поставщика в данной системе?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Как и производители потребительских товаров, поставщики товаров для деловых нужд должны знать свой рынок и поведение членов закупочного центра, без чего невозможно составление маркетингового плана.

Вы, как маркетолог компании *Sonic*, решили исследовать организационный рынок стереосистем. Его образуют небольшие рестораны и магазины, в которых в качестве фона для клиентов звучит музыка. Опираясь на текущее состояние дел в компании и собственные знания о маркетинге деловых товаров, ответьте на следующие вопросы:

- ♦ *Кроме ресторанов и магазинов, какие еще компании могут заинтересоваться стереосистемами?*
- ♦ *Каким образом можно установить размер рынка небольших ресторанов?*
- ♦ *Какие конкретные потребности покупателей может удовлетворить продукция компании Sonic?*
- ♦ *Каким типом покупки является приобретение компаниями стереосистем Sonic? Кто будет участвовать в процессе покупки и оказывать на нее влияние? На чем будет основываться ваша маркетинговая стратегия?*

Подумайте о возможностях, угрозах и проблемах, связанных с исследуемым вами организационным рынком. Используйте результаты анализа рынка и ваши заключения для разработки маркетингового плана.

Книга
источник
ДЕНЕГ 2000

ПОСОВЕЩАЛИСЬ И ОТРЕКЛАМИРОВАЛИ

Как пишет Филип Котлер в книге «Маркетинг менеджмент» (с. 717), влияние рекламной деятельности на оборот определяется не только тем, сколько израсходовано средств, но и тем, как они израсходованы, — что сказано и в какой форме. Приведу пример.

На многих предприятиях, производящих рафинированную медь, существуют шламовые цеха, которые извлекают золото и серебро из отходов медного производства. Итоги работы шламового цеха ОАО «Уралэлектромедь» в 1995 году были неутешительными: количество драгоценных металлов, вырабатываемых цехом, уменьшилось; себестоимость переработки, соответственно, увеличилась. Одна из причин состояла в том, что основной конкурент, Кыштымский медеэлектролитный завод, предлагал клиентам лучшие условия переработки золотосодержащего сырья.

Тогда менеджеры «Уралэлектромеди» совместно со Среднеуральским медеплавильным заводом и Новосибирским аффинажным заводом (предприятиями, осуществляющими предыдущую и последующую стадии переработки) раз-

работали более выгодную для поставщиков схему извлечению металлов. Знакомство клиентов с ее условиями было проведено в ходе нестандартной рекламной акции. Летом 1996 года «Уралэлектромедь» организовала совещание по проблемам переработки драгметаллов, на которое были приглашены все крупнейшие поставщики. На совещании выступили губернатор Свердловской области Эдуард Россель и чиновники Роскомдрагмета. Для тех, кто ранее не был на «Уралэлектромеди», была устроена экскурсия по цехам. На совещании все поставщики могли обсудить свои проблемы с любым высшим менеджером предприятия. Таким образом уральцы продемонстрировали поддержку своего проекта и на областном, и на федеральном уровне, высокий уровень производства и проявили персональное внимание ко всем поставщикам.

И вот результат: после совещания было заключено столько договоров, что в 1997 году «Уралэлектромедь» почти удвоила выпуск драгметаллов. При этом расходы на совещание были сравнительно невелики: за проезд гости платили сами, а проводилось оно в собственном санатории завода в плановом перерыве между летними сменами.

А. ФИЛИНКОВ, Верхняя Пышма
Коммерсантъ-Деньги № 42 от 27.10.99

Часть II

АНАЛИЗ
МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 8

Проблемы конкуренции

В этой главе мы рассмотрим пять связанных с проблемой конкуренции вопросов:

- ◆ Какие компании выступают нашими основными конкурентами?
- ◆ В чем состоят их стратегии, цели, сильные и слабые стороны и модели ответных действий?
- ◆ Как создается система наблюдения за конкурентами?
- ◆ Выбор позиции: лидеры, претенденты на лидерство, последователи и обитатели рыночных ниш
- ◆ Установление равновесия в ориентации на покупателя и конкурентов

КОТЛЕР о маркетинге:

Худшие фирмы игнорируют конкурентов, средние — копируют их, лучшие — задают тон в отрасли.

В двух предыдущих главах мы рассмотрели динамику потребительского и делового рынков гл. 8 будет посвящена проблемам конкуренции и выбора компанией той или иной позиции относительно ее соперников.

Майкл Портер выделяет пять факторов, определяющих внутреннюю привлекательность долгосрочной прибыли, которую компания может получить на рынке или в его сегменте: конкуренты, потенциальные участники рынка, товары-субституты, покупатели и поставщики (рис. 8.1). И каждый из них несет с собой потенциальную угрозу для компании-производителя:

1. *Угроза интенсивного соперничества.* Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если на нем оперируют сильные или агрессивные конкуренты, работа на нем представляется еще менее целесообразно, если уровень продаж товаров стабилизировался или снижается, если для увеличения уровня прибыли необходимы производственные инвестиции, если уровень постоянных издержек или барьеры на выходе высоки. Для подобного рода рынков характерны ценовые войны, рекламные сражения и необходимость разработки новых продуктов, что резко повышает издержки конкурентной борьбы.
2. *Угроза появления новых участников.* Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе и на выходе.¹ Наиболее привлекательным представляется рыночный сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе, когда появление на нем новых компаний маловероятно, а фирмы, дела которых не заладились, имеют возможность перепрофилировать производство (с рис. 8.2). Если барьеры на входе и выходе высоки, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, она повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести борьбу до конца. Когда барьеры низки, фирмы без особых затрат приходят в новую отрасль и покидают ее, их доходы в этом случае относительно невысоки, но стабильны. Худший случай — низкие барьеры на входе и высокие — на выходе (хронический избыток производственных мощностей и низкие прибыли во многих отраслях).
3. *Угроза товаров-субститутов.* Отрасль теряет привлекательность в тех случаях, когда с ее продукцией конкурируют товары-субституты или существует реальная угроза их появления. Наличие товаров-заменителей ограничивает уровень цен и прибыль предприятий, компаниям приходится строго отслеживать движение цен на субституты. Если в конкурирующих отраслях появляются новые технологии или возрастает конкуренция, следствием становится снижение цены и прибыли в рыночном сегменте.
4. *Угроза усиления рыночной власти покупателей.* Сегмент оценивается как непривлекательный, если его покупатели обладают сильной или растущей рыночной властью. В таких случаях покупатели стремятся к снижению цен, требуют повышения качества услуг, настраивают конкурентов друг против друга (и все это с учетом величины прибыли производителей). Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда число их невелико или они хорошо организованы, затраты на приобретение продукта составляют значительную часть расходов потребителей; товар однороден; цена переключения на другой продукт незначительна; чувствительность покупателей к цене вызванная их низкими доходами, высока; существует возможность интеграции покупателей «вверх по течению». Тактика компаний-поставщиков может заключаться в работе с покупателями, обладающими ни-



Рис. 8.1. Пять факторов, определяющих структурную привлекательность сегмента.

Источник: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1980)

с снижению цен, требуют повышения качества услуг, настраивают конкурентов друг против друга (и все это с учетом величины прибыли производителей). Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда число их невелико или они хорошо организованы, затраты на приобретение продукта составляют значительную часть расходов потребителей; товар однороден; цена переключения на другой продукт незначительна; чувствительность покупателей к цене вызванная их низкими доходами, высока; существует возможность интеграции покупателей «вверх по течению». Тактика компаний-поставщиков может заключаться в работе с покупателями, обладающими ни-

		Барьеры на выходе	
		Низкие	Высокие
Барьеры на входе	Низкие	Низкие стабильные доходы	Низкие рискованные доходы
	Высокие	Высокие стабильные доходы	Высокие рискованные доходы

Рис. 8.2. Барьеры и уровень прибыли

ким потенциалом влияния или прочно привязанными к поставщикам. Лучшая защита — заманчивое предложение, перед которым не устоят сильные покупатели.

5. *Угроза роста рыночной власти поставщиков.* Если компании-производители имеют возможность повышать цены или сокращать объемы поставок фирме-покупателю, рыночный сегмент, на котором она оперирует, оценивается как неперспективный. Власть поставщиков возрастает с ростом уровня их концентрации или организованности, уменьшением количества товаров-субститутов, когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого продукта, когда издержки переключения на других производителей велики и когда существует возможность интеграции поставщиков «вниз по течению». Наилучшие способы защиты — построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения.


Несомненно, что рыночная конкуренция не только весьма интенсивна, но с каждым годом обостряется. Многие американские, европейские и японские компании осуществляют производственные инвестиции в странах с относительно низким уровнем издержек производства, рассчитывая на экспорт относительно дешевой продукции.

Именно этим вызваны разговоры о «маркетинговых войнах» и «системах наблюдения за конкурентами». ² Итогом усиления рыночной конкуренции стало понимание, что компания должна уделять своим соперникам внимания не меньше, чем целевым потребителям. Успешно работающие фирмы создают системы постоянного сбора информации о действиях конкурентов.

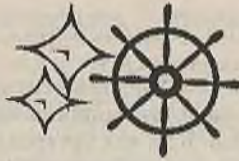
ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Казалось бы, нет ничего проще, чем определить конкурентов компании. Очевидно, что основным конкурентом компании *Coca-Cola* является *Pepsi-Cola*, главный соперник компании *Sony* — *Matsushita*. Однако круг реальных и потенциальных конкурентов компании намного шире. Главная опасность подстерегает ее, скорее, со стороны фирм, только начинающих конкурентную борьбу, или новых технологий.

Так, многие компании не сумели вовремя оценить возможности сети Интернет. Всего несколько лет тому назад крупные книготорговые компании *Barnes & Noble* и *Borders* соревновались друг с другом в размерах супермагазинов, в которых обстоятельный книголюб мог расслабиться в мягком кресле с чашечкой «капучино». И вот, пока гиганты искали новые методы, с помощью которых они могли бы заманить к себе новых посетителей, Джеффри Безо успел создать «онлайновую» империю *Amazon.com*. Новому виртуальному магазину Дж. Безо ничего не стоило предложить потребителям практически неограниченный выбор книг. *Barnes & Noble* и *Borders* бросились вдогонку, спешно приступив к созданию своих собственных электронных магазинов. «Конкурентная близорукость» или концентрация внимания на текущих, а не на возможных конкурентах привела к исчезновению с «лица рынка» многих предприятий.

 *Британская энциклопедия.* В 1996 г. компания, осуществлявшая продажи *Encyclopaedia Britannica* («возраст» издания — более 230 лет), разом лишилась всех своих торговых агентов, поскольку в Интернете появился ее сайт, месячная плата за пользование которым составляла всего \$ 5. Естественно, что такое торговое предложение показалось родителям-покупателям куда более привлекательным, нежели приобретение тридцати двух томов энциклопедии, которое обошлось бы им в \$ 1250. Освоившие компьютер молодые люди могли получить всю необходимую информацию либо в режиме реального времени, либо с любого компакт-диска типа *Microsoft Encarta* (цена — \$ 50). Самое печальное — издатели Британской энциклопедии имели возможность вступить в партнерские отношения с компанией *Microsoft*, тем самым составив серьезную конкуренцию *Encarta*, однако они отказались от такого сотрудничества.

Web-сайты, предлагающие в режиме реального времени работу, недвижимость и автомобили, составили серьезную конкуренцию газетам, для которых публикация объявлений такого рода является одним из главных источников доходов. В самом деле, если вы можете беспрепятственно получать доступ к нужной вам информации, то зачем вам газета? Угрозу со стороны Интернета, «посягнувшего» на их «суверенную» территорию, почувствовали не только издательские компании. Сегодня новые информационные технологии, и в частности Интернет, не позволяют останавливаться в раз-



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Изгнан, но не сломлен: что происходит, когда электронная торговля вытесняет посредников

Компания *Belair/Express Travel* (штат Мэриленд) — типичный образчик фирмы, которая может весьма серьезно пострадать от появления системы продаж в режиме реального времени в Интернете. В дополнение к тому, что комиссионные за продажу авиабилетов сократились с 62 до 30 % от ее доходов, *Belair/Express* теперь приходится конкурировать с такими онлайн-новыми туристическими суперсайтами, как *Expedia* или *Travelocity*, которые позволяют клиентам беспрепятственно бороздить виртуальное пространство в поисках самых низких цен. В 1997 г. общая стоимость произведенных через Сеть заказов на туры составила \$ 900 млн. Эта весьма немалая сумма пока не превышает и 1 % от оборота рынка, но *Jupiter Communications* предсказывает, что уровень соответствующих онлайн-продаж к 2002 г. может составить \$ 11,3 млрд. В то время как открытие сайтов туристическими агентствами позволяет им уменьшить издержки и расширить рынки, авиакомпании спешно снижают ко-

www.expedia.com www.travelocity.com www.previewtravel.com	Не только обеспечивают возможность приобретения авиабилетов, но и предоставляют информацию о ресторанах, отелях и местных достопримечательностях с соответствующими ссылками.
www.carpoin.com www.autobytel.com www.edmunds.com	Широкий набор услуг: от информации о ценах и результатах ходовых испытаний автомобилей до оформления аренды. Ссылки на сайты кредитных учреждений.
www.owners.com	Продавцы недвижимости за более чем скромную плату предоставляют характеристики объектов недвижимости и их исходную стоимость (снимки прилагаются). Покупатели имеют возможность ознакомиться более чем со 140 тыс. предложений из 45 стран. Устанавливая непосредственный контакт, покупатель и продавец экономят на комиссионных.
www.lifequote.com	Каждый месяц сайт посещает 300 посетителей, желающих заключить договор о страховании. Примерно 17 % пользователей в итоге получают те или иные выплаты.
www.monster.com	В списке <i>Monster Board</i> более 50 тыс. предложений о работе в 4,5 тыс. компаний.

миссионные за э-продажи билетов, что ведет к уменьшению доходов их партнеров (туристических агентств). Мало

того, на своих собственных сайтах авиакомпании предлагают не только свои, но и билеты конкурирующих

витии ни одной отрасли, ни одной компании (см. «Изгнан, но не сломлен: что происходит, когда электронная торговля вытесняет посредников»).

Мы можем более точно определить конкурентов компании, рассматривая их с отраслевой и рыночной точек зрения.

КОНЦЕПЦИЯ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Что такое отрасль?

Отрасль (промышленности или сферы услуг) — совокупность компаний, предлагающих рынку определенный продукт или группу товаров — близких субститутов.

Отрасли классифицируются по количеству поставщиков, степени дифференцирования товара, высоте барьеров на входе и выходе с рынка и

препятствиям мобильности, структуре издержек, степени вертикальной интеграции и уровню глобализации.

Количество продавцов и степень дифференциации

Отправная точка описания отрасли — определение количества продавцов и характеристика товара (однородность или высокая степень дифференцирования). Хорошо известны четыре типа отраслевой структуры.

- ♦ *Чистая монополия.* Ситуация, когда на национальном или региональном рынке определенный продукт (услугу) производит единственная компания (местный поставщик электрической энергии или природного газа). Монополист имеет возможность устанавливать высокие цены, не нуждается в рекламе и предлагает потребителям минимальный уровень обслуживания. В случае, когда на рынке

авиалиний. Так, например, посетители сайта *United Airlines* могут зарезервировать и заказать билеты на рейсы более чем 500 авиакомпаний.

Глобальная сеть Интернет изменяет само понятие бизнеса (прежде всего бизнеса небольших компаний). Интернет позволяет обеспечить непосредственный контакт покупателей и продавцов и соответственно делает ненужной работу коммивояжеров, страховых брокеров, агентов по продаже автомобилей и недвижимости, фондовых брокеров и «специалистов» по дискредитации других компаний, игравших до последнего времени роль посредников. Для обозначения сего феномена «изобрели» даже неуклюжее слово из 17 букв *disintermediation*, или *устранение посредничества* (24 буквы). Выше представлен краткий список некоторых онлайн-пионеров, способствующих осуществлению названных изменений.

Что же делают традиционные посредники пред лицом столь серьезной угрозы? Для того чтобы обезопасить себя, они порой используют прямо противоположные стратегии. Кто-то очертя голову «бросается в объятия» Интернету, порывая со своим отнюдь не виртуальным прошлым. Когда авиакомпании начали ограничивать комиссионные за продажу авиабилетов, Брюс Йоксимер, сотрудник бюро путешествий в Пало-Альто, решил искать спасения в Сети. Пока конкуренты воевали с транспортниками, Б. Йоксимер открыл виртуальный магазин и в 1995 г. организовал сеть *Internet*

Travel Network (www.itn.net). Первая в глобальной сети компания, принимающая заявки на туры, оформляет до 1000 заказов в день и продолжает расти, увеличивая оборот примерно на 10% в месяц. С другой стороны, некоторые категорически отвергают саму возможность использования Интернета. Джуди Маклафлин, владелица магазина детской книги *Reading in the Park* в пригороде Детройта, говорит: «Я не стану покупать или продавать книги, которые я не могу взять в руки». Она делает ставку на внимательное отношение к потребителям. Большая же часть фирм занимает некую среднюю позицию. Фил Даныдов, владелец *Belair/Express*, планирует занять маркетинговую нишу специальных туров, однако для реализации нового бизнеса он намерен использовать собственный сайт. Другие, подобно брокерской фирме *Charles Schwab*, используют глобальную сеть только для обеспечения потребителей всей необходимой информацией, услуги же за отдельную плату реализуются строго индивидуально.

Charles Schwab. *Charles Schwab* — крупнейший дисконтный фондовый брокер, появившийся в Интернете достаточно поздно, когда там уже орудовала масса конкурентов, включая *E-Trade* и *Ameritrade*. Компании пришлось не только примириться с присутствием постоянно демпингующих конкурентов, но и пожертвовать собственными счетами. И все же игра удалась — рост объемов сделок превзошел все ожидания. Причем в отличие от обыч-

ных онлайн-торговых компаний *Schwab* обеспечивает потребителям широкий доступ к финансовой и деловой информации, сохраняя за собой роль консультанта по инвестициям. Помимо прочего, *Schwab* проводит регулярные учебные курсы по торговле в Интернете в своих филиалах, число которых доходит до 270.

Все дело в том, что большинство потребителей обычно нуждаются в советах опытного специалиста, особенно если речь идет о приобретении таких сложных товаров и комплексных услуг, как автомобиль, страховка или трехнедельный тур, в который входит посещение Галапагосских островов и Огненной Земли. Хотя с появлением глобальной сети у традиционных посредников появилось множество конкурентов, она открыла перед ними и массу новых возможностей. Информация, содержащаяся в Интернете, слишком огромна для того, чтобы потребитель смог разобраться в ней без посредника, берущего на себя функции проводника.

Источники: Marcia Stepanek, «Rebirth of the Salesman», Business Week, June 22, 1998, pp. 146; Bernard Warner, «Prepare for Takeoffs», Brandweek, January 19, 1998, pp. 38–40; Ira Lewis, Janaap Semeijn, Alexander Talalaevsky, «The Impact of Information Technology on Travel Agents», Transportation Journal, Summer 1998, pp. 20–25.

имеются частичные субституты или существует угроза появления конкурентов, для сохранения доли рынка монополист может позаботиться о дополнительных услугах или модернизации технологии. Интересам общества отвечает, скорее, регулируемая монополия, так как в этом случае цены на продукцию снижаются, а уровень обслуживания повышается.

♦ **Олигополия.** Рыночная ситуация, характеризующаяся господством в отрасли нескольких, как правило крупных, компаний. Производимая продукция может быть как высокодифференцированной, так и стандартной. *Чистая олигополия* — несколько компаний, производящих, по существу, одинаковые по качеству товары (нефть, сталь). В данной отрасли повышение цен на продукцию компании затруднительно. При совпадении показателей единственным способом завоевания конкурентного преимущества является снижение издержек производства. *Дифференцированная олигополия* — не-


сколько крупных компаний, производящих в чем-либо (качество, характеристики, дизайн, уровень услуг) различающиеся товары (автомобили, фотоаппараты). Каждый конкурент стремится опередить соперников по одному из важнейших атрибутов товара, привлечь покупателей, отдающих ему приоритет, и получить соответствующую надбавку к цене.

♦ **Монополистическая конкуренция.** Большое число конкурентов, выступающих с самыми разнообразными предложениями (рестораны, салоны красоты). Многие субъекты отрасли концентрируются в определенных сегментах рынка, где они могут наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов и реализовать товары и услуги по более высоким ценам.

♦ **Чистая конкуренция.** На рынке оперируют множество конкурентов, предлагающих однородные товары или услуги (фондовый рынок, рынок основных сырьевых товаров). В отсутствие дифференциации


товаров цены конкурентов будут одинаковыми. Никто из конкурентов не рекламирует продукцию, за исключением случаев, когда она позволяет психологически дифференцировать товар (сигареты, пиво). Впрочем, в таком случае отрасль следовало бы отнести в разряд монополистически конкурентной.

Со временем конкурентная структура отрасли изменяется.

 **«Palm Pilot».** Когда *Palm Computing* (владельцем которой теперь является *3Com*) модернизировала управляемый специальным пером, а не клавиатурой, карманный компьютер «*Palm Pilot*», компании удалось реализовать за 18 месяцев свыше миллиона таких устройств и превратиться в монополиста. На рынке попросту не было аналогов, но с появлением на нем таких компаний, как *Casio* или *Everex* возникла олигополия. Последовавшее вслед за тем увеличение числа соперников, предлагавших свои модели «карманников», ознаменовало начало монополистической конкуренции. Когда спрос на эту продукцию снизится, некоторые конкуренты, скорее всего, покинут отрасль, вследствие чего она вновь вернется в состояние олигополии, в которой будут доминировать «*Palm Pilot*» и несколько ее основных конкурентов.

Барьеры на входе, выходе и препятствия мобильности

Отрасли в значительной степени различаются условиями вступления на рынок. Открытие нового ресторана связано с относительно небольшими инвестициями, но попробуйте-ка хотя бы «постучаться в двери» авиапромышленности. К основным барьерам на входе в отрасль относятся высокая потребность в капитале, экономия на масштабах производства, необходимость получения патентов и лицензий, трудности с размещением производства, получением сырья или организацией сети распределения, определенные требования к репутации компании. Но даже если фирме удалось преодолеть барьеры на входе, при попытке выйти на более привлекательные сегменты рынка она может столкнуться с препятствиями мобильности.

 **PepsiCo.** В начале 1980-х гг. компания *PepsiCo* попыталась перевести свое печенье «*Grandma's*» из ниши торговых автоматов на полки супермаркетов. Естественно, что «новичок» не мог соперничать с такими королями американского рынка, как *Nabisco* и *Keebler*.

Стремящиеся покинуть непривлекательный рынок фирмы часто сталкиваются с выходными барьерами, такими как юридические или моральные обязательства перед клиентами, кредиторами и работниками; правительственные ограничения; низкая остаточная стоимость основных фондов; отсутствие альтернативных возможностей; высокая вертикальная интеграция и эмоциональные барьеры. Многие компании задерживаются на рынке до тех пор, пока им удастся покрывать переменные и, частично или в полном объеме, постоянные издержки. Однако такое затянувшееся присутствие приводит к снижению уровня рентабельности остальных компаний отрасли.

Если компания не собирается уходить с рынка, возможно, будет принято решение о сокращении производства, а ее конкуренты могут попытаться помочь «отстающему» преодолеть возможные препятствия.

Структура издержек

В каждой отрасли складывается определенная структура издержек производства продукции, которая в значительной степени определяет стратегию компаний. Например, для предприятия, выпускающего чугун и сталь, характерны тяжелые условия производства и высокая доля в себестоимости продукции затрат на сырье, а для производства игрушек — высокие расходы на распределение и маркетинг. Компании выстраивают стратегию таким образом, чтобы максимально сократить означенные издержки. Так, металлургическая компания с наиболее современным (и соответственно наиболее эффективным) производственным оборудованием получает значительное конкурентное преимущество перед другими производителями.

Степень вертикальной интеграции

Компании некоторых отраслей отличаются высокой степенью вертикальной интеграции. Так, в нефтехимической промышленности основные производители нефти занимаются геологоразведочными работами, бурением скважин, их эксплуатацией, переработкой нефти, химическим производством. Вертикальная интеграция часто приводит к снижению затрат и позволяет компании контролировать потоки добавленной стоимости. Такие фирмы имеют возможность манипулировать ценами и издержками в различных сегментах бизнеса с целью увеличения объема прибыли и минимизации налогообложения. Однако вертикальная интеграция сопряжена с опре-

деленными неудобствами, такими как высокие издержки в определенных частях цепочки создания стоимости и известный недостаток гибкости.

Степень глобализации

Некоторые отрасли отличаются высокой степенью локализации (уход за газонами); другие глобальны по своей природе (нефтяная промышленность, производство авиадвигателей, фотоаппаратов). Если компания в глобальной отрасли стремится достичь экономии на масштабах производства, одновременно поддерживая высокий уровень технических решений, она должна быть готовой к конкуренции на мировом рынке. Вспомним о том, как американские производители вилочных погрузчиков лишились лидирующих позиций.

Производство вилочных погрузчиков. До недавнего времени на американском рынке вилочных погрузчиков доминировали пять национальных компаний: *Clark Equipment*, *Caterpillar*, *Allis Chalmers*, *Hyster* и *Yale*. В 1992 г. *Clark*, отягченная бременем задолженности, продала свои активы, *Caterpillar* же и *Mitsubishi* организовали совместное предприятие, в котором американцам отводилась роль младшего партнера. Сохранить прежнюю рыночную долю удалось лишь *Hyster*. Благодаря ускорению процесса разработки новых моделей низшего класса и размещению ряда производств в испытывающей переизбыток рабочей силы Ирландии (правительству которой удалось создать в стране благоприятный инвестиционный климат), *Hyster* смогла составить конкуренцию *Nissan*, *Toyota* и *Komatsu*. Помимо прочего, *Hyster* обвинила японцев в нарушении антидемпингового законодательства и выиграла дело.

РЫНОЧНАЯ КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Мы имеем возможность определенным образом идентифицировать конкурентов не только при отраслевом, но и при рыночном подходе. В этом случае под конкурентами понимаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Например, потребитель, приобретающий компьютерную программу «Word» (текстовый редактор), на самом деле хотел бы попробовать себя как литератор. Эту же потребность он мог бы удовлетворить, пользуясь карандашом, авторучкой или пишущей машинкой. Вообще говоря, рыночная концепция конкуренции позволяет выявить большее число потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ

После того как компания идентифицировала своих основных конкурентов, она должна определить их характеристики (стратегии, цели, сильные и слабые стороны и модели ответных действий).

СТРАТЕГИИ

Группа компаний, имеющих сходные стратегии на данном целевом рынке, называется *стратегической группой*.³ Предположим, что компания планирует начать производство электробытовой техники. Какие фирмы составят ее стратегическую группу? Компания составляет таблицу, учитывающую как качество продукции, так и уровень вертикальной интеграции (рис. 8.3) и выясняет, что в отрасли существуют четыре стратегические группы. Стратегическая группа А состоит из одного конкурента (*Maytag*), группа Б — из трех основных конкурентов (*General Electric*, *Whirlpool*, *Sears*), группа В включает в себя четыре компании, а группа Г — две.

Идентификация стратегических групп позволяет компании осознать некоторые важные моменты. *Во-первых*, высота барьеров на входе в каж-

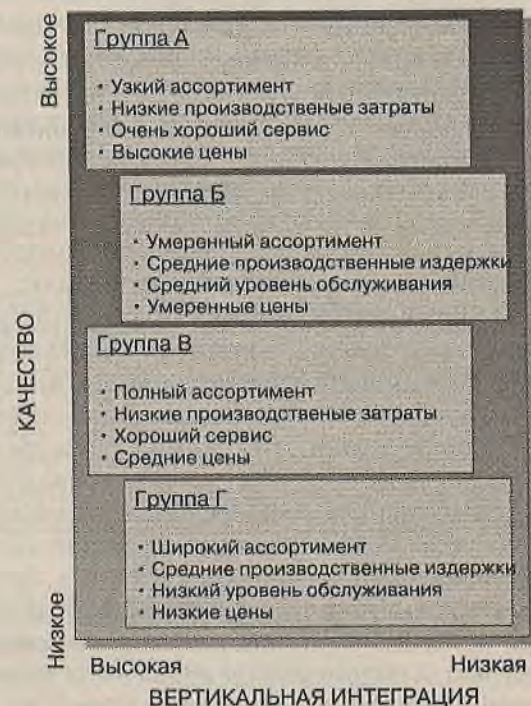


Рис. 8.3. Стратегические группы в производстве электробытовой аппаратуры

дую группу различна. *Во-вторых*, если компания «вступает» в одну из групп, члены последней становятся ее основными конкурентами.

Компания должна постоянно отслеживать стратегии своих конкурентов, учитывая, что самые изобретательные из них периодически пересматривают долгосрочные планы. Когда американским компаниям удалось практически сравняться с японцами в вопросах качества, последние перенесли акцент на чувственные аспекты автомобилей — внешний вид, дизайн, восприятие потребителями как самой автомашины, так и различных ее компонентов. Один из инженеров компании *Ford* объяснял: «Отсутствие вибрации переключателя сигнала поворота, ...скорость, с которой поднимается и опускается люк, ...восприятие кнопки контроля климата... — вот следующие этапы конкуренции за покупателя».⁴

ЦЕЛИ

После того как компания определила своих основных конкурентов и их стратегии, она должна задать себе вопрос: «Что ищет каждый из конкурентов на рынке? Что движет ими?»

Естественным выглядит предположение, что конкурент стремится к максимизации доходов. Однако компании придают различное значение долго- и краткосрочным доходам. Большинство американских компаний ориентируются на максимизацию краткосрочных прибылей, поскольку успехи менеджмента оценивают прежде всего акционеры. В случае, если они не удовлетворены достигнутыми финансовыми показателями, собственники компании могут избавиться от своих акций, что приведет к увеличению стоимости капитала. Стратегия японских компаний, напротив, ориентирована на расширение доли рынка. Поскольку они имеют возможность получать значительные банковские кредиты под низкий процент, японские компании удовлетворяются меньшей нормой прибыли. Альтернативное предположение состоит в допущении, что каждый из конкурентов преследует ряд целей: поддержание уровня текущей рентабельности, расширение доли рынка, увеличение денежных потоков, технологическое лидерство, высокий уровень сервиса и т. д. Знание того, как конкурент оценивает те или иные цели, облегчает прогнозирование его реакций. Если ваш конкурент — подразделение какой-либо крупной компании, вам необходима информация о стратегии ее руководства в отношении данной структуры.

И наконец, компания должна осуществлять постоянный мониторинг планов расширения компании-конкурента. На рис. 8.4 представлена карта маркетингового поля производителей персональных компьютеров. Компания *Dell*, один из крупнейших поставщиков ПК для индивидуальных пользователей, пытается установить контакты и с крупными коммерческими, и промышленными предприятиями, предлагая к продаже серверы собственного производства.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Удастся ли конкурентам реализовать свои стратегии и достичь поставленных целей, зависит от их ресурсов и возможностей. Компании необходимо собрать информацию о сильных и слабых сторонах всех соперников. По мнению консультационной фирмы *Arthur D. Little* фирма может занимать на целевом рынке одну из шести возможных конкурентных позиций:⁵

- ◆ *Доминирующая.* Фирма контролирует поведение других конкурентов и обладает большим набором возможных стратегий.
- ◆ *Сильная.* Компания способна предпринимать самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции независимо от действий конкурентов.
- ◆ *Благоприятная.* Организация обладает большими возможностями и хорошими перспективами улучшения своего положения.
- ◆ *Надежная.* Положение фирмы гарантирует продолжение ее деятельности, однако она постоянно испытывает давление со стороны доминирующей компании и не обладает сколько-нибудь благоприятными перспективами улучшения своего положения.
- ◆ *Слабая.* Показатели деятельности фирмы не могут быть признаны удовлетворительными, однако существует определенная возможность улучшения ее положения. Компания должна изменить стратегию или же покинуть рынок.
- ◆ *Нежизнеспособная.* Деятельность фирмы неудовлетворительна; возможности улучшения ее положения отсутствуют.

Данная классификация позволила одной из американских компаний правильно определить объект атаки:

Компания приняла решение войти на рынок программируемых устройств управления, на котором прочно обосновались Allen Bradley, Texas Instruments и Gould. Исследования показали, что Allen Bradley имеет прекрасную репутацию и является лидером в области технологии; Texas Instruments отличается низкими

издержками, но активно участвует в «кровавой» войне за передел рынка; а Gould работает на удовлетворительном уровне. Компания решила, что она будет атаковать позиции Gould.

В табл. 8.1 приведены результаты исследования, проведенного компанией, которая обратилась к потребителям с просьбой оценить трех ее конкурентов А, Б и В, по пяти характеристикам. Конкурент А хорошо известен и уважаем как производитель высококачественных товаров, которые реализуют квалифицированные торговые агенты. Однако он неудовлетворительно обеспечивает доступность товара и техническую помощь. Конкурент Б хорош по всем показателям, прекрасно обеспечивает доступность товара и имеет вышколенный торговый персонал. Конкурент В имеет самые слабые показатели. Проанализировав полученную информацию, компания принимает решение атаковать конкурента А в его наиболее слабых местах, а конкурента В — по всем направлениям. Конкурента Б, у которого нет явно уязвимых мест, рекомендуется оставить в покое.

Анализ положения конкурентов предполагает обязательное рассмотрение трех переменных.

- *Доля рынка*: доли, принадлежащие компаниям-конкурентам на целевом рынке.
- *Доля «разума»*: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос: «Назовите компанию, название которой первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», — вспоминают ваших конкурентов.
- *Доля «сердца»*: процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос: «Назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить», — назвали конкурентов.

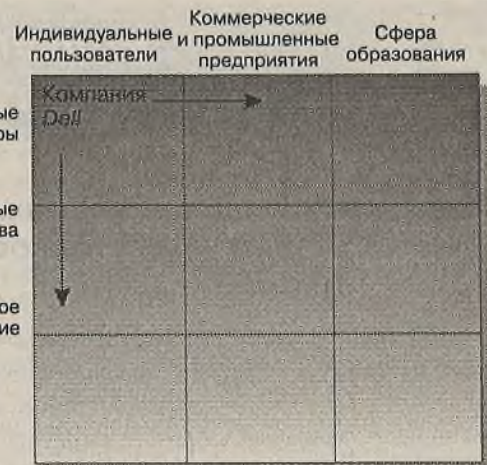


Рис. 8.4. Планы расширения компании-конкурента

Между этими тремя переменными существует интересная взаимосвязь. В табл. 8.2 приведены соответствующие показатели трех рассматриваемых нами конкурентов. Конкурент А располагает наибольшей долей рынка, которая тем не менее имеет тенденцию к уменьшению. Частично негативная динамика объясняется снижением его доли «разума» и «сердца». Возможно, это объясняется тем, что, хотя конкурент А и производит качественный товар, он не обеспечивает должный уровень его доступности и технической помощи. Принадлежащая конкуренту Б доля рынка постоянно возрастает, возможно, в результате действенности его стратегии, направленной на возрастание долей «разума» и «сердца». Конкурент В, судя по всему, прочно обосновавшийся внизу «турнирной таблицы», выпускает недостаточно качественный продукт, а его маркетинговая поли-

Таблица 8.1

Классификация конкурентов по пяти ключевым факторам успеха

	Информированность покупателя	Качество продукта	Доступность товаров	Техническая помощь	Торговый персонал
Конкурент А	О	О	П	П	Х
Конкурент Б	Х	Х	О	Х	О
Конкурент В	У	П	Х	У	У

Примечание: О — отлично, Х — хорошо, У — удовлетворительно, П — плохо.

Таблица 8.2

Доля рынка, доля «разума» и доля «сердца»

	Доля рынка (%)			Доля «разума» (%)			Доля «сердца» (%)		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Конкурент А	50	47	44	60	58	54	45	42	39
Конкурент Б	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Конкурент В	20	19	19	10	11	11	11	11	8



маркетинг изнутри

Контрольные сравнения как метод повышения эффективности работы компании

Контрольные сравнения (бенчмаркинг) — это искусство использовать в своих интересах опыт работы лучших компаний. Качество, производительность и издержки компании мирового уровня, как правило, на порядок отличаются от аналогичных показателей компании средней руки. *Xerox* использует технику контрольных сравнений для сокращения периода подготовки к выпуску новой продукции, *Kodak* — для повышения надежности товаров, и список «всегда готовых» можно продолжать почти до бесконечности.

Цель техники — копирование «наилучшей практики». Некоторые компании ориентируются исключительно на лучшие компании отрасли. *Halifax Direct*, ведущая британская телемаркетинговая компания, сотрудничает в этом вопросе с основными компаниями отрасли: *Abbey National*, *Barclaycalls* и *Great Universal Stores*. Другие избирают в качестве эталона практику ведущих мировых компаний и ориентируются на «лучших из лучших». Как сказал один из руководителей компании *Motorola*: «Чем дальше эталон от нашей отрасли, тем лучше. Наша цель — превзойти конкурентов, а не сравниваться с ними».

Для того чтобы найти ответ, почему складские работники компании *L. L. Bean* умудряются сортировать и паковать продукцию в три раза быстрее, чем работники *Xerox*, последняя специально командировала к «передовикам» своего эксперта по контрольным сравнениям. Уже после этого *Xerox* переняла у *American Express* метод проверки счетов, а у *Cummins Engine* — технику плановых проверок качества продукции. Отели *Marriott* улучшили процедуру регистрации посетителей, воспользовавшись опытом отделений скорой помощи американских больниц.

Контрольные сравнения включают в себя семь этапов: (1) выбор функций, требующих сравнений; (2) определение контрольных переменных; (3) выявление лучших компаний; (4) нахождение значений контрольных величин; (5) оценка деятельности ком-

пании; (6) установление программ и действий, которыми обусловлены успехи исследуемой компании; (7) реализация принятых в «образцовой» компании мероприятий и мониторинг результатов. Однако помнить о названных семи этапах совсем не обязательно, — куда важнее обладать соответствующей готовностью перенимать лучшее у других компаний, которых может уже и не быть на свете. Том Стемберг, директор-распорядитель и председатель компании *Staples*, специализирующейся на розничных продажах канцелярского оборудования и офисной техники, предупреждает: «Не будьте спесивы, не считайте себя лучше других, ибо ваш гонор обернется против вас». Т. Стемберг рассказал историю об учредителе *Wal-Mart* Сэме Уолтоне. «Он (Уолтон) зашел в магазин. Дело было в Теннесси. В магазине стоял премерзкий запах. Его попутчики стали посмеиваться: «Интересно, что скажет на это Сэм...» Сэм же, уставившись на витрину с сигаретами, восхищенно заметил: «Никогда не видел такой замечательной витрины!» Так вот, мы хотели бы походить на него».

Не следует экономить на исследованиях подобного рода. Но как идентифицировать лучшие компании?

Отправной точкой поиска может быть обращение к потребителям, поставщикам или торговцам, — кто, по их мнению, работает лучше всех? Следует помнить и о том, что серьезные консультационные фирмы имеют в своем распоряжении большие объемы соответствующей информации. Так, *Andersen Consulting* потратила 6 лет и израсходовала \$ 30 млн на создание базы данных «*Global Best Practices Database*», призванной обеспечивать доступ к передовым методам работы ведущих фирм мира (см. www.arthurandersen.com/bestpractices).

Исходя из соображений экономии, компания должна отслеживать в первую очередь те аспекты деятельности других фирм (отличающихся заведомо более высокими показателями), которые обеспечат снижение издержек и привлечение потребителей.

Источники: Robert C. Camp, Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices, that Lead to Superior Performance, White Plains, NY: Quality Resources, 1989; Michael J. Splendolini, The Benchmarking Book, New York: Amacom, 1992; см. также www.benchmarking.org; Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, Charles Ketterman, Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions, New York: Arthur Andersen/Simon & Shuster, 1998.

тика неэффективна. Компании, доли «разума» и «сердца» которых возрастают, неизбежно увеличат и свою долю рынка, и доходы.

Стремясь к расширению доли рынка, многие компании пытаются копировать опыт наиболее удачливых конкурентов (см. «Контрольные срав-

нения как метод повышения эффективности работы компании»).

В поисках слабостей конкурентов целесообразно сконцентрировать усилия на выявлении допускаемых ими неверных посылок о бизнесе и рынке. Некоторые компании, например, считают, что вы-

пускают лучшую в отрасли продукцию, тогда как их представления абсолютно не соответствуют действительности. Многие фирмы ошибочно подписываются под общеизвестными «истинами» типа: «Покупатели предпочитают компании, выпускающие широкий ассортимент продукции», «Торговый персонал — действенный маркетинговый инструмент» и «Покупатели ценят обслуживание, а не стоимость товара». Знание заблуждений конкурента является существенным преимуществом его соперника.

МОДЕЛИ ОТВЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

У каждого конкурента существует определенная философия бизнеса, культура компании и определенные убеждения, которыми он руководствуется. Большинство компаний-соперников подпадают под одно из четырех определений.

1. *Неторопливый конкурент* отличается замедленной реакцией на предпринимаемые соперниками шаги. В прошлом эта особенность была свойственна таким компаниям, как *Gillette* и *Heinz*. Причины замедленной реакции компаний различны. Неторопливые конкуренты могут полагаться на лояльность своих потребителей; возможно, они заняты получением «молока» от «денежных коров»; не замечают изменений тактики конкурентов; возможно, у них не хватает средств для адекватного ответа. Компании необходимо докопаться до истинных причин медлительности соперника.
2. *Разборчивый конкурент* реагирует только на определенные типы атак (например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов). Нефтяные компании, такие как *Shell* и *Exxon*, предпринимают ответные действия только в случаях снижения конкурентами цен, игнорируя их мероприятия по стимулированию сбыта. Знание реакций основного конкурента позволяет соперникам находить оптимальную стратегию для проведения атаки.
3. Реакция «конкурента-тигра» на любые происки соперников всегда стремительна. Так, *Procter & Gamble* никогда не позволит легко выйти на рынок конкурентам, предлагающим новые моющие средства. *Lever Brothers* убедилась в этом на собственном опыте во время своей первой вылазки на рынок моющих средств «ультра», на котором доминировала *Procter & Gamble*. «Ультра» — это концентрированные моющие средства, выпускаемые в малых емкостях. Розничные торговцы относятся к ним весьма благосклонно, потому что такие средства занимают меньше места на прилавках. Тем не менее когда *Lever* выпустила свои версии ультра «*Wisk*» и «*Surf*», им долго не находилось места в супермаркетах и специализированных магазинах, так как

Procter & Gamble не пожалела средств для поддержки собственных марок.

4. *Непредсказуемый конкурент* не имеет определенной модели поведения. Его действия невозможно предугадать исходя из его экономического положения, истории или каких-то других факторов. Многие небольшие компании абсолютно алогичны, они ведут встречный бой, когда могут это себе позволить, и проявляют сдержанность, если считают, что конкуренция обходится им слишком дорого.

Для одних отраслей характерно относительное согласие конкурентов, для других — постоянная их борьба. Брюс Хендерсон (основатель Бостонской консультационной группы) полагал, что многое зависит от «конкурентного равновесия». Ниже представлены результаты его наблюдений⁶:

1. *Если почти идентичные конкуренты используют одни и те же методы и приемы работы, их конкурентное равновесие является неустойчивым.* Состояние постоянного конфликта характерно для отраслей со слабо выраженной конкурентной дифференциацией (производство стали, газетной бумаги и т. п.). Конкурентное равновесие будет нарушено, если одна из фирм снизит цены, для того чтобы избавиться от производственных излишков. Для таких отраслей характерны частые ценовые войны.
2. *Если критичным является единственный определяющий фактор, то конкурентное равновесие нестабильно.* В этой ситуации находятся отрасли, для которых характерна дифференциация издержек, обусловленная экономией на масштабах производства, использованием передовых технологий или опыта. Любая компания, которой удастся резко уменьшить издержки, может снизить цены и тем самым повысить свою рыночную долю за счет других, менее «экономных» фирм. Вследствие этого в отраслях такого типа часто вспыхивают ценовые войны.
3. *Если критичными оказываются многие факторы, каждый конкурент может сохранять за собой то или иное преимущество, делающее его особенно привлекательным для тех или иных групп потребителей.* Чем больше подобных факторов, тем большее число конкурентов имеют возможность «мирного» сосуществования, поскольку каждый обладает собственным конкурентным сегментом, определяемым его индивидуальными предпочтениями. Наличие множественных факторов характерно для отраслей с высокой дифференциацией качественных показателей, услуг, преимуществ и т. д. Если отношения конкурентов к этим факторам различны, они могут сосуществовать друг с другом благодаря избираемой ими специализации.

4. С уменьшением количества критичных конкурентных характеристик (переменных) уменьшается и число конкурентов. Если критичным оказывается лишь один фактор, то, скорее всего, число сосуществующих конкурентов равно двум или трем.
5. Если отношение рыночных долей двух конкурентов равно 2 к 1, то они находятся в состоянии равновесия, в котором ни одной, ни другой компании не рекомендуется ни повышать, ни понижать свою долю. При этом дополнительные издержки на продвижение и доставку товаров не могут быть покрыты доходами от соответствующего увеличения доли рынка.

СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СИСТЕМЫ НАБЛЮДЕНИЯ

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПА

Создание системы наблюдения за конкурентами включает в себя четыре основных этапа: определение характера системы, сбор данных, их анализ и оценка, рассылка информации и ответов на запросы.

Определение характера системы


Первый шаг состоит в определении жизненно важных видов информации о конкуренте, установлении источников исходных данных, назначении руководителя данной системы и соответствующих служб. В сравнительно небольших компаниях, которые не могут позволить себе создание службы информации, наблюдение за теми или иными конкурентами осуществляют специально назначенные администраторы. Менеджер, отслеживающий действия определенного конкурента, становится ведущим экспертом фирмы по этому вопросу, и любой другой сотрудник, которого интересует информация о компании-сопернике, должен будет связаться с этим специалистом.


Сбор данных

Как правило, сбор данных осуществляется на постоянной основе с использованием таких источников, как торговый персонал, участники маркетинговых каналов, поставщики, компании по исследованию рынка, торговые ассоциации. Данные могут поступать от лиц, имеющих дело с конкурентами, организуется наблюдение за действиями соперников, анализируются разного рода печатные материалы. Помимо этого, возможно изучение обширных баз данных (как по отече-

ственным, так и по зарубежным компаниям), которые существуют в глобальной сети или записаны на компакт-диски.

Появление Интернета означает, что в распоряжение лиц, занимающихся сбором данных о конкурентах, появились новые средства наблюдения. Как правило, компании помещают на сайтах разнообразные данные о своей деятельности, включая детали, призванные привлечь потребителей, партнеров, поставщиков и т. д. Информация, для получения которой достаточно щелкнуть кнопкой «мыши», мгновенно становится достоянием конкурентов. На Web-сайтах представляются пресс-релизы компаний, что позволяет оперативно отслеживать и появление новых видов продукции, и изменения в организационной сфере. Помещаемые здесь же объявления о найме позволяют до некоторой степени судить о приоритетных направлениях развития конкурента. Ниже представлены примеры информации, которую можно почерпнуть из Интернета.

 **AlliedSignal.** На сайте компании сообщается о планах по увеличению доходов, о показателях брака и мерах, направленных на их снижение.

 **MailBoxes Etc.** Цепь предприятий почтовых услуг помещает на сайте данные о предоставляемых льготах, площадях, численности работников, часах работы и т. д.; эта информация представляет большую ценность для конкурентов компании.

Следует заметить, что информацию о конкурентах можно почерпнуть не только из сайтов компаний. Весьма интересны в этом смысле и сайты торговых ассоциаций. В свою бытность контролером отдела специальной упаковки компании *Stone Container's* Гэри Оуэн зашел на сайт торговой ассоциации и обнаружил, что конкурент получил премию за серию новых, устойчивых к действию ультрафиолета покрытий. Здесь же были приведены данные о составе и производительности новой технологической линии, которые были взяты за основу параллельной разработки, осуществленной силами инженеров *Stone*.

Предлагаемые нами техники сбора информации абсолютно законны, но ряд методик сомнителен с точки зрения соблюдения этических норм. Известно, что в целях получения необходимых данных от сотрудников конкурента, некоторые компании специально объявляли о приеме на работу и требовали от кандидатов подробные интервью. Хотя компаниям запрещено осуществлять

аэрофотосъемку заводов конкурентов, такие снимки легко найти в материалах Американского геологического общества или Агентства по защите окружающей среды США. Некоторые компании не брезгают покупкой мусора конкурентов, который считается ничейной собственностью после того, как он вывезен за пределы предприятия. Очевидно, что компании необходимо разработать эффективные способы приобретения информации о деятельности конкурентов без нарушения закона или этических стандартов. О некоторых наиболее эффективных технических приемах рассказывается во вставке «Конкуренция и партизанские маркетинговые исследования».

Оценка и анализ данных

Данные проверяются на степень достоверности и надежности, интерпретируются и систематизируются.

Рассылка информации и ответов на запросы

Ключевая информация рассылается соответствующим уполномоченным лицам компании или в ответ на запросы менеджеров. Менеджеры фирмы, располагающей системой конкурентного наблюдения, получают оперативные данные о соперниках из специальных бюллетеней, информационных листков и отчетов. Менеджеры могут также связаться с отделом наблюдения, когда им требуется помощь в оценке неожиданного шага конкурентов, необходима информация о слабых и сильных их сторонах или когда они хотят обсудить возможную реакцию конкурента на определенные шаги компании.

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ АТАКИ

Хорошо организованная система наблюдения за действиями конкурентов облегчает задачу разработки конкурентной стратегии компании.

Анализ потребительской ценности

Для того чтобы выявить сильные и слабые стороны компании в сравнении с ее конкурентами используется методика *анализа потребительской ценности*. Основные его стадии включают в себя:

1. *Определение ценных для потребителя атрибутов продукта*, когда покупателей опрашивают на предмет того, какие функции товара они оценивают как наиболее значимые и какого качества исполнения ожидают.
2. *Количественная оценка значимости различных атрибутов*. Опрос потребителей позволяет получить информацию о степени важности различных

атрибутов продукта. Если мнения покупателей расходятся слишком сильно, возможно, имеет смысл выделить различные сегменты потребителей.

3. *Определение соответствия атрибутов продукции компании и ее конкурентов запросам потребителей*. В ходе опроса потребители оценивают каждый атрибут товара в отдельности.
4. *Сравнительная оценка атрибутов продукции вашей компании и конкурента потребителем*. Если предложение вашей фирмы превосходит предложение конкурента по всем значимым характеристикам, вы имеете все основания для увеличения цены товара (что ведет к возрастанию прибыли) или расширения доли рынка (цена товара неизменна).
5. *Мониторинг изменения приоритетов потребителей*. Компания должна периодически возобновлять исследования восприятия покупателями ценности продукта и установок конкурентов, которые зависят от происходящих в сфере экономики и технологии изменений.

Классификация конкурентов

После проведения анализа потребительской ценности, возможно, руководство компании примет решение о подготовке атаки на кого-то из конкурентов в соответствии с одной из схем: сильные против слабых, ближние против дальних и «хорошие» против «плохих».

Сильные против слабых. Большинство компаний нацеливает основные удары на слабых конкурентов, так как для достижения запланированного результата эта стратегия требует меньших ресурсов и времени. Но атака на слабых конкурентов отнюдь не способствует развитию потенциала компании. Чтобы поддерживать «форму», необходимо время от времени ввязываться в схватку с сильными соперниками, тем более что даже они — не без слабостей.

Ближние против дальних. Большинство компаний соревнуется с конкурентами, в значительной степени напоминающими их самих. Так, *Chevrolet* конкурирует с *Ford*, а не с *Jaguar*. В то же время компании не следует стремиться к устранению ближайших конкурентов. М. Портер приводит два примера пирровых побед.

В конце 1970-х гг. компания Vaush and Lomb успешно завершила атаку на производителей мягких контактных линз. Однако каждый из ее небольших конкурентов был поглощен крупными компаниями, такими как Revlon, Johnson & Johnson и Schering-Plough, что привело к усилению интенсивности рыночной конкуренции.



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Конкуренция и партизанские маркетинговые исследования

Справочники, ежегодные отчеты, брошюры и пресс-релизы — ценные источники исторической информации, но они оказываются явно недостаточными, если компании приходится конкурировать с новым продуктом соперника. Эксперты указывают, что ее положение помогут упрочить следующие приемы.

1. *Наблюдайте за поведением небольших компаний в вашей и смежных отраслях.* Перспективные инновации часто появляются в маленьких, не привлекающих внимания фирмах.
2. *Следите за заявками на патенты.* Не все изобретения воплощаются в товарах, но систематизация патентов показывает направление исследований и разработок конкурента. Информация о заявках на патенты может быть получена в различных оперативных и электронных базах данных.
3. *Отслеживайте переходы на новую работу наиболее квалифицированных менеджеров и научных работников отрасли.* Ищите ответы на вопросы: кто перешел на работу к конкурентам, в чем ценность новых сотрудников для соперника, повлияет ли это на конкурентное положение вашей фирмы? Например, когда компания, занимающаяся производством бумаги, нанимает директора по маркетингу с опытом работы в Восточной Европе, — возможно, она готовит выход на новые рынки.
4. *Собирайте и анализируйте информацию о лицензионных соглашениях.* Возможно, вам удастся выяснить, где, как и когда конкурент будет представлять новый продукт.
5. *Следите за установлением конкурентами новых деловых контактов и формированием союзов.*
6. *Отслеживайте появление новых методов ведения бизнеса, которые позволяют вашим соперникам сократить издержки.* Как оценить покупку конкурирующей страховой компанией тысячи портативных компьютеров и переносных принтеров? Весьма вероятно, что ее сотрудники, в обязанности которых входит установление размеров претензий, будут осуществлять проверки на местах, что приведет к экономии времени и сокращению накладных расходов.
7. *Следите за изменениями цен.* Например, снижение цен на некоторые товары делает их доступными для массового рынка и приводит к вытеснению других, относительно дорогих товаров, как в конце 1980-х гг. появление видеокамер привело к «самоликвидации» рынка любительских кинокамер.
8. *Будьте в курсе социальных перемен, изменений вкусов и предпочтений покупателей, которые могут повлиять на бизнес.* Постоянство не относится к чис-

Производитель специализированных резинотехнических изделий успешно атаковал своего соперника, но победа облегчила проникновение на этот рынок крупных компаний-поставщиков автомобильных шин.⁷

«Хорошие» против «плохих». В каждой отрасли существуют «хорошие» и «плохие» конкуренты, причем первых целесообразно поддерживать, вторых — атаковать. Хорошие конкуренты придерживаются правил, принятых в данной отрасли; они исходят из реалистических оценок отраслевого потенциала роста; устанавливаемые ими цены отражают реальный уровень издержек; они являются сторонниками здоровой экономики, ограничивают себя определенной частью или сегментом отрасли; их деятельность способствует внутриотраслевой дифференциации и общему снижению издержек; их устраивает уровень прибыли и рыночная доля. «Плохие» конкуренты стремятся не столько заработать, сколько «купить» свою рыночную долю; они постоянно идут на риск; их действия приводят к избытку производственных мощностей, что нарушает равновесное состояние отрасли.

IBM и Cray. Компания IBM рассматривает Cray Research как хорошего конкурента, поскольку она в своих действиях руководствуется общепринятыми правилами, остается в пределах своего сегмента и не производит атак на основные рынки IBM. К Fujitsu же относятся как к «плохищу», поскольку эта компания то и дело предпринимает вылазки на основные рынки IBM, нарушая принятые принципы ценообразования и внутриотраслевой дифференциации.

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

В зависимости от роли, которую фирма играет на целевом рынке, она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши. Предположим, что диаграмма, помещенная на рис. 8.5, отражает структуру некоего условного рынка. В руках лидера — 40 % рынка, 30 % принадлежит претенденту на лидерство, еще 20 % — последователю, старающемуся сохранить свою долю и не «раска-

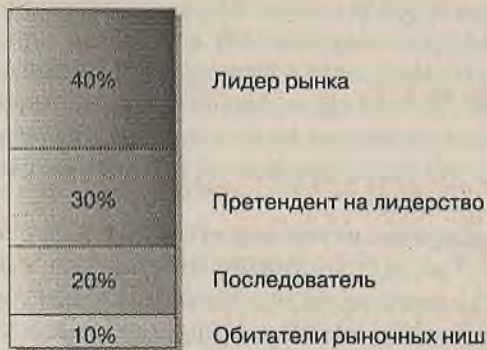


Рис. 8.5. Структура рынка

чивать лодку». Оставшиеся 10 % делят *обитатели рыночных ниш* — фирмы, обслуживающие мелкие сегменты рынка, находящиеся вне зоны интересов крупных компаний.*

СТРАТЕГИИ РЫНОЧНЫХ ЛИДЕРОВ

Многие отрасли бизнеса возглавляют признанные компании-лидеры, захватившие в свои руки самые большие куски общего пирога соответствующего рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка — компании *Kodak* (фотоаппараты, пленка, бумага), *Microsoft* (программное обеспечение), *Xerox* (фотокопировальная техника), *Procter & Gamble* (потребительские товары в упаковке), *Caterpillar* (землеройная техника), *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *McDonald's* (общественное питание) и *Gillette* (бритвенные лезвия).

Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией, то ей не позавидуешь. Лидеру приходится постоянно быть настороже, так как товары-новинки конкурентов могут лишить ее ведущих позиций (цифровые сотовые телефоны компаний *Nokia* и *Ericsson* быстро вытеснили аналоговые модели *Motorola*). Лидеру необходимо проявлять консерватизм в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы (вспомните о том, как после Второй мировой войны торговая компания *Montgomery Ward's* уступила доминиру-

Памятка маркетолога (продолжение)

лу достоинств потребителей. В последнее время в США пробежки трусцой сначала уступили азробике, а сегодня любимый способ проведения досуга американцев — пешие прогулки. Предвидя изменение настроения потребителей, обувные компании заранее разрабатывали новые типы спортивной обуви.

Источник: *Ruth Winett*, «Guerrilla Marketing Research Outsmarts the Competition». *Marketing News*, January 2, 1995, p. 33.

ющие позиции в сфере розничной торговли США *Sears*). В то же время новый лидер нередко «почивает на лаврах», и его мгновенно обгоняют сильные последователи (нечто подобное произошло с *Sears*, недооценившей возможности *Kmart* и *Wal-Mart*). Нередко рядом с энергичными конкурентами доминирующая фирма выглядит старомодной и неуклюжей (*Levi's* — джинсовая одежда — уступила свои позиции более модным, стильным мегамаркам типа «*Tommy Hilfiger*», «*Calvin Klein*» и «*Gap*», а также новым именам, таким как «*Paris Blues*», «*Mudd*» и «*JNCO*»). Борьба же с «наступающими на пятки» преследователями требует увеличения расходов, что угрожает показателям прибыли лидера.

Доминирующая позиция обязывает фирму к активным действиям сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо найти способы расширения общего спроса. Во-вторых, ей надлежит защищать свой сегмент рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабилизации его общего объема.


Расширение рынка

При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает прежде всего доминирующая компания. Если американцы в стремлении запечатлеть каждый свой шаг приобретают больше фотоаппаратов и фотопленки, неизбежно возрастают прибыли компании *Kodak*, доля которой на этом рынке составляет 80 %. «Вожак» рынка обязан неустанно

* Ф. Котлер, как и большинство маркетологов, при рассмотрении конкурентной борьбы и конкурентной стратегии использует рекомендации, разработанные Элом Райсом и Джеком Траутом, естественно, обновляя и дополняя их. См.: *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. СПб. Издательство «Питер», 2000. 256 с.

искать новых потребителей, новые способы потребления, стремиться к интенсивному использованию своих продуктов.

Новые потребители. Каждый товарный класс имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не владели информацией о свойствах продукта, не имели возможности приобрести его из-за высокой цены, не желали покупать изделие, характеристики которого не удовлетворяли имеющиеся потребности. Чаще всего потенциальные потребители «скрываются» в одной из трех групп: среди тех, кто мог бы пользоваться товаром, но игнорировал его (*стратегия проникновения на рынок*), тех, кто никогда не обращался к нему (*стратегия создания нового сегмента рынка*), и тех, кто находится за пределами досягаемости каналов распределения (*стратегия географической экспансии*).


 **Johnson & Johnson.** Компания *Johnson & Johnson* добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня. Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь *Johnson & Johnson* стал ведущей маркой на рынке шампуней в целом.

Новые способы применения продукта. Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых способов использования продуктов. Например, среднему американцу три дня в неделю на завтрак подают кашу. Несомненно, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером.


Во многих случаях приоритет открытия новых способов использования продукта принадлежит потребителям. Первоначально вазелиновый крем продавался как смазка для различных механизмов, но покупатели с течением времени обнаружили массу иных областей его применения — от крема для кожи до средства для укладки волос. Компания *Arm & Hammer* — производитель пищевой соды — выпускала продукт, объемы сбыта которого в течение последних 125 лет неуклонно сокращались. Когда *Arm & Hammer* стало известно, что некоторые потребители используют их продукт как освежитель для холодильника, ее маркетологи инициировали широкую рекламную кампанию,

которая привела к тому, что вскоре половина американских хозяек держала в холодильниках открытую пачку соды. А несколькими годами позже *Arm & Hammer* пропагандировала свой продукт как прекрасное средство для удаления жирных пятен, что также привело к резкому увеличению объемов продаж.

Увеличение интенсивности использования продукта. Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования товаров компании. Скажем, едва ли не на каждом флаконе шампуня имеется инструкция «намылить волосы, смыть пену; повторить те же действия», хотя никто не может объяснить толком, зачем мыть голову вторично?¹⁸

 **Michelin Tire Company.** Пример творческого подхода к стимулированию интенсивного использования продукта продемонстрировала французская компания *Michelin Tire*, которая поставила себе цель побудить автомобилистов к дальним поездкам, что должно было привести к необходимости частой замены автопокрышек. Компания сделала нетривиальный ход, — она приняла участие в составлении классификации французских ресторанов, в ходе которой выяснилось, что лучшие кулинарные силы сосредоточены на юге страны. В результате «бедные» парижские гурманы были вынуждены часами крутить баранку в направлении Прованса или Ривьеры, сверяя путь по выпущенному *Michelin* путеводителю.

Компании издавна используют стратегию внушения потребителю мысли о необходимости периодической покупки своих новых продуктов. Концепция, именуемая «*планируемым износом*», призвана стимулировать повторные продажи непрочных или подверженных быстрой утрате потребительских свойств товаров. Соответственно нет ничего удивительного в том, что никто не торгует «вечными» лампами накаливания или батарейками. Данная концепция получила дальнейшее развитие, и теперь продукты самостоятельно «сообщают» потребителю, когда именно они исчерпают свой ресурс или выйдут из строя. Прекрасный пример — картриджи для бритвы «*Mach3*» компании *Gillette*.

 **Gillette.** На каждом картридже «*Mach3*» имеется специальная голубая полоска, постепенно бледнеющая по мере использования. Примерно после двенадцати сеансов бритва полоска вообще исчезает, извещая пользователя о том, что ему следует поменять картридж или, выражаясь более деликатно,

«о том, что качество бритвы с этого момента существенно ухудшается» (так это или не так, не столь важно). Как признался один из руководителей *Gillette* Роберт Кинг: «Нам хотелось бы, чтобы мужчины меняли картридж каждые четыре дня. Чем чаще это будет происходить, тем большей будет наша прибыль».

Защита своей доли рынка

Усилия, предпринимаемые лидирующей компанией для увеличения размеров рынка в целом, сопровождаются мероприятиями по защите принадлежащей ей доли рынка от атак конкурентов. В данном случае компания-лидер напоминает слона, которого атакует пчелиный рой. *Coca-Cola* должна постоянно контролировать действия *Pepsi-Cola*; *Gillette* — отбивать атаки *Bic*; *Hertz* — следить за *Avis*; *McDonald's* — наблюдать за акциями *Burger King*; *General Motors* — постоянно оглядываться на *Ford*; *Kodak* — отслеживать технические новинки *Fuji*. Конкурирующая компания может быть как зарубежной, транснациональной, так и «одной с вами крови».

Kodak u Fuji. Вот уже более ста лет *Eastman Kodak* известна не только как производитель простых в употреблении фотоаппаратов и высококачественной пленки, но и как компания со стабильным уровнем доходов. Но в последнее десятилетие темпы прироста объемов продаж продукции компании сокращаются, что немедленно отразилось и на показателях прибыли. *Kodak* оказалась позади ряда конкурирующих фирм, в том числе и японских, специализирующихся на производстве усовершенствованных 35-мм фотоаппаратов, видео- и цифровых камер. А корпорация *Fuji* стала теснить *Kodak* и в сфере производства цветных фотопленок.

Fuji вышла на американский рынок пленки, предложив цветную фотопленку высокого качества, которая была примерно на 10 % дешевле аналогичной продукции *Kodak*. Японцам удалось обойти *Kodak* и в области производства быстро проявляемых пленок. Объем продаж продукции *Fuji* в США ежегодно возрастал на 20 %. Что оставалось делать *Kodak*? Компания сумела понизить цены на продукцию до уровня цен конкурента и произвела ряд усовершенствований. Расходы *Kodak* на стимулирование сбыта и на рекламу в 20 раз превосходили аналогичные затраты *Fuji*. Таким образом, *Kodak* удалось защитить по крайней мере американский рынок, — в начале 1990-х гг. рыночная доля компании составляла около 80 %.

Но *Kodak* не остановилась на достигнутом. Она организовала дочернее предприятие *Kodak Japan*,

что привело к увеличению численности персонала в Японии в 3 раза. Японским рынком занимался уже не прежний дистрибьютор, но собственный маркетинговый и торговый персонал компании. Был создан новый технологический центр, увеличены инвестиции в исследовательские программы. И наконец, *Kodak* уделяет куда большее, чем прежде, внимание продвижению товара и рекламе. Теперь *Kodak Japan* оказывает финансовую поддержку всему и вся, от телевизионных «ток-шоу» до соревнований по сумо.

Из массивной атаки на японский рынок *Kodak* извлекла немало выгод. Во-первых, следует помнить о том, что японский рынок фотопленки и фотобумаги уступает размерами только американскому. Во-вторых, большинство новых разработок в сфере фототехники сегодня делается не где-нибудь, а именно в Японии. В-третьих, создание совместных предприятий на территории Японии способствует лучшему пониманию японского способа производства и получению доступа к новым продуктам. *Kodak* получил еще одно немаловажное преимущество: если *Fuji* приходится тратить массу средств на сохранение позиций в родной стране, то на проведение серьезных атак на *Kodak* на американской территории у нее попросту недостает сил.

Что может предпринять лидер рынка для защиты «своей территории»? Еще двадцать веков назад Сунь-Цзы учил китайских воинов: «Не уповайте на то, что враг не решится на нападение, — сделайте неуязвимыми». Наиболее конструктивный ответ в данной ситуации — *постоянные нововведения*, когда лидера не удовлетворяет сложившийся порядок вещей и он возглавляет поступательное движение отрасли, разрабатывая новые продукты и услуги, создавая новые маркетинговые каналы, повышая эффективность производства и сокращая издержки. В этом случае лидер действует согласно проверенному веками армейскому принципу: «Атакующая сторона владеет инициативой, определяет направление удара и раскрывает слабые стороны противника». Нападение — лучшая защита.

International Gaming Technology. Компания-производитель игровых (видеопокер для казино) и торговых автоматов сумела добиться впечатляющих успехов, доведя свою рыночную долю на развитом рынке с ограниченным числом новых потребителей до 75 %. В отличие от пользующихся ее изделиями индивидов, компания никогда не позволяла себе полагаться только на Фортуны. Для того, чтобы разработать новые автоматы, которыми можно было бы заменить старую технику, *IGT* вступила

в партнерские отношения как с операторами казино, так и с компетентными производителями игрового оборудования. На исследования и разработки, связанные с созданием новых игр, компания ежегодно направляла до \$ 31 млн. Преданность делу — одна из главных ее черт. «Мы можем предугадать нужды наших клиентов на несколько месяцев или лет вперед», — говорит Роберт Шей, коммерческий директор IGT. Подобное стало возможным благодаря тому, что на всех стадиях разработки и внедрения новой продукции в ней принимают участие операторы казино.

Даже в тех случаях, когда лидер рынка не считает наступление на конкурентов целесообразным, он ни на минуту не должен забывать о безопасности своих «флангов». Ему необходимо постоянно работать над снижением издержек, ибо цена на товар должна соответствовать оценке марки потребителями. Ниже представлен драматический образчик того, что может произойти с компанией, пренебрегшей мерами предосторожности.

Johnson & Johnson. Кардиальный стент — крошечное устройство, используемое для сохранения просвета в сердечных сосудах. Всего через 37 месяцев после его создания *J & J* вышла на уровень продаж примерно в \$ 1 млрд, а ее доля на чрезвычайно прибыльном рынке составила почти 90 %. Но осенью 1997 г. выпущенный *Guidant Corporation* аналог изделия в течение 45 дней завоевал 75 % рынка. Другие конкуренты тоже не сидели без дела, и к концу того же года доля *J & J* составляла всего лишь 8 %. В чем же состояли ошибки компании? Во-первых, *J & J* так увлеклась производством исходной модели стента, что забыла о необходимости разработки устройства нового поколения. Во-вторых, компания придерживалась жесткой ценовой политики. В условиях, когда производившие медицинское оборудование компании всячески стремились к снижению издержек, цена стента *J & J* в \$ 1595 ста-

ла представляться потребителям явно завышенной, даже в отсутствие равных по качеству товаров-конкурентов.

Очевидно, что лидер рынка должен тщательно продумать систему оборонительных «укрепрайонов» в ключевых сегментах рынка и выбрать участки, которыми он готов пожертвовать.⁹ Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижение интенсивности возможного наступления. Любая атака конкурентов как-то отражается на доходах компании, но действенность ее во многом определяется формой защиты и быстротой реакции защищающейся стороны. Данная тема, выбор различных форм и методов самозащиты, — предмет неослабевающего внимания маркетологов. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть описанных ниже оборонительных стратегий (см. рис. 8.6).¹⁰

Позиционная оборона. Основной принцип любой обороны — построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории. Сегодня *Coca-Cola*, несмотря на то, что компания продает около половины всех безалкогольных напитков мира, приобретает фирмы, выпускающие фруктовые напитки, и диверсифицирует производство (процессы обессоливания, разработка нового оборудования, тары и упаковки новых видов пластика). Компания, подвергшаяся атаке, поступает в высшей степени опрометчиво, если она концентрирует ресурсы исключительно на «строительстве укреплений» вокруг существующего товара.

Защита флангов. Лидеру рынка приходится не только создавать «пограничную службу», но и концентрировать «боеспособные части» на наиболее уязвимых участках границы. Прелесть этих баз



Рис. 8.6. Оборонительные стратегии

заключается в том, что их можно использовать для перехода в контратаку и переноса боевых действий на вражескую территорию. Ниже представлен прекрасный образец такого варианта защиты.

Starbucks Coffee Company. *Starbucks* была именно той компанией, которая утоляла потребность жителей США в *cafe latte*, при этом чашечка кофе обходилась потребителю всего лишь в \$ 2. Но у компании возникло множество конкурентов, что привело к замедлению темпов роста ее продаж. Для борьбы с такими соперниками, как *Dunkin' Donuts* и региональными сетями типа *Tully's Coffe* в Сиэтле или *Coffee Station* в Нью-Йорке, *Starbucks* использует несколько методов фланговой защиты. Так, например, она лихорадочно выбрасывает на рынок новые продукты, не содержащие кофе, например «*Tiazzu*» — смесь чая и сока. Компания также реализует свои первосортные кофейные зерна через сети супермаркетов и, пусть и робко, начинает заниматься ресторанным бизнесом. Первое заведение *Cafe Starbucks* открылось осенью 1998 г., а к началу следующего года планировалось открыть еще три ресторана. Компания исходит из того, что новые рестораны вкупе с увеличением поставок в супермаркеты (85 % покупок осуществляется до 3 часов дня) позволят ей добиться расширения объемов продаж.

Упреждающие оборонительные действия.

Компания имеет возможность организовать упреждающую защиту несколькими способами. Если ее не устраивает пассивная позиция, она опережает концентрирующих силы противников и наносит по «местам сосредоточения» *упреждающий удар*. Рекомендуется провести разведку боем по всему фронту: «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым приготовления каждого из них. Возможен также переход в наступление по всему фронту, как это сделала компания *Seiko*, которая в свое время предлагала дистрибьюторам по всему миру 2300 моделей часов, или предпринять ценовые атаки по примеру *Texas Instruments*. Существует и такая возможность, как посылка конкурентам недвусмысленных сигналов (несущих реальные данные или дезинформацию), предостерегающих их от проведения атак. Представим, что крупная американская фармацевтическая компания является лидером в производстве определенной категории медицинских препаратов. Каждый раз, когда ей становится известно о намерениях конкурентов инвестировать средства в строительство нового предприятия, она организует «утечку» информации о своих планах снижения цен на продукцию и

расширении производства. Обладающий богатыми ресурсами лидер рынка имеет возможность и просто игнорировать действия соперников, дожидаясь, когда они «истекут кровью» в бесплодных атаках.

Heinz u Hunt's. В США компания *Heinz* позволила своему конкуренту *Hunt's* провести массированную атаку на рынке кетчупа. *Hunt's* предложила два новых вида соуса, снизила цены до уровня в 70 % цен *Heinz*, предложила различные виды скидок; при этом рекламный бюджет атакующей компании в два раза превосходил расходы на рекламу лидера рынка. Иными словами, *Hunt's* не скупилась. Но ее стратегия потерпела фиаско, поскольку атакующий оказался не способен предложить товары столь же высокого качества, как и его конкурент. А *Heinz* в очередной раз продемонстрировала превосходство своей торговой марки.

Контратака. Большинство лидеров рынка предпочитают тактику встречного боя, ответ атакой на атаку, считая, что не имеют права пассивно наблюдать за снижением конкурентами цен, блицкригами мероприятий по продвижению, модернизацией продукта или покушениями на маркетинговые каналы. Обычно в арсенале лидера хранится набор различных тактических ударов: встречный бой, удар по флангам и отсечение передовых группировок противника от основных баз.


Эффективный метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты «исконных земель». Один из самых рентабельных рейсов авиакомпании *Northwest Airlines* — маршрут из Миннеаполиса в Атланту. Ее конкурент, местная авиалиния, предприняла атаку, установив значительные скидки и развернув широкую рекламную кампанию. Компания *Northwest* ответила тем, что снизила цены на рейс Миннеаполис—Чикаго, самый выгодный для ее конкурента. Угроза потери основного источника прибыли вынудила атакующую компанию вернуть цены к прежнему уровню.

Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно — наиболее рентабельные для конкурентов) при их повышении на другие свои товары или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у соперника. Еще один шаг — лоббирование проведения исполнительной или законодательной властью невыгодных конкуренту акций.

Мобильная защита. Мобильная оборона не ограничивается защитой «территориальных рубежей». Данная стратегия предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны, т. е. раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынков.

Расширение рынка предполагает, что компания переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке. Так, после того, как компании-производители бензина пересмотрели свои миссии и поставили целью превращение в «энергетические», работающие в них исследователи буквально «погрузились» в проблемы смежных отраслей — нефтяной, угольной, гидроэнергетики, атомной и химической промышленности.

Активная стратегия расширения рынка предполагает следование двум фундаментальным принципам военной науки — *принципу постановки задач* (необходимо определить четкие и реальные цели) и *принципу сосредоточения* (концентрации сил на наиболее уязвимых направлениях «фронта»). Тем не менее, в определенных ситуациях требуется решение достаточно широкого спектра задач.

 **Wal-Mart.** Торговые суперцентры *Wal-Mart* уже имели опыт реализации бакалейных товаров, поэтому компания относилась к расширению ассортимента продаж как к чему-то само собой разумеющемуся. В 1998 г. *Wal-Mart Stores Inc.* объявила о своих планах по созданию в Арканзасе трех экспериментальных магазинов, площадь каждого из которых составляла около 4000 кв. м. Компания планирует, что новые супермаркеты позволят ей добиться снижения цен на товары и повышения уровня обслуживания. Данный шаг вынудил таких гигантов, как торговые компании *Kroger* и *Safeway*, заранее снизить стоимость товаров в своих супермаркетах.

Диверсификация рынка, предполагающая вторжение в не связанные между собой отрасли, — еще один вариант создания стратегической глубины

обороны. Когда американские табачные компании *Reynolds* и *Philip Morris* столкнулись с введением различных ограничений на курение в США, они даже не попытались занять оборону, а переориентировались на приобретение предприятий пищевой промышленности (производство пива, безалкогольных напитков и замороженных продуктов).

Вынужденное сокращение. Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют эффективно защитить целостность своей «территории». Лучший выход из создавшегося положения — *планируемое сокращение (стратегический отход)*. Планируемое сокращение подразумевает концентрацию ресурсов на перспективных направлениях — шаг, направленный на консолидацию конкурентоспособных производств и концентрацию на выполнении четко поставленных задач. За последние несколько лет этим методом успешно воспользовались такие компании, как *Heinz*, *General Mills*, *Del Monte*, *General Electrics*, *American Can* и *Georgia Pacific*.

Расширение доли рынка

Одна из возможностей увеличения прибыли, получаемой лидерами отрасли, — расширение принадлежащей им доли рынка. Один процент многих рынков оценивается в десятки миллионов долларов. К примеру, 1 % рынка кофе США «весит» \$ 48 млн, а 1 % рынка безалкогольных напитков — \$ 120 млн! Не удивительно, что на этих рынках обычная конкурентная борьба превратилась в жесткие маркетинговые войны.

Несколько лет назад Институт стратегического планирования, используя методику, известную как «Воздействие рыночных стратегий на прибыль» (ВРСП, английская аббревиатура — *PIMS*) провел исследование, показавшее, что норма прибыли компании, рассчитанная как норма возврата инвестиций (НВИ)* до уплаты налогов, возрастает в соответствии с ростом *относительной доли рынка*** компании на обслуживаемом рынке (рис. 8.7, а). В соответствии с ВРСП среднее значение НВИ для компаний, относительная доля рынка которых менее 10 %, составила 11 %. В среднем

*НВИ (*ROI — Return On Investment*, США), или показатель прибыли на используемый капитал (*ROCE* Англия), есть отношение полученной прибыли к инвестициям капитального характера фирмы.

** Ф. Котлер рассматривает в данном случае обслуживаемый компанией рынок в маркетинговом смысле. В то же время некоторые исследователи определяют относительную долю рынка компании (*RMS — Relative Market Share*) как долю фирмы в бизнес-сегменте (направление специализации компании, в котором она стремится получать и наращивать конкурентные преимущества, по отношению к доле рынка ее самого крупного конкурента). Более подробно см. *Как Р. Менеджмент и финансы от А до Я.* — СПб.: Издательство «Питер» 1999.



Рис. 8.7. Взаимосвязь доли рынка компании и ее прибыльности

каждые 10 % увеличения относительной доли рынка соответствовали 5 % НВИ до уплаты налогов. Исследование ВРСП показало, что компании, доля рынка которых превышает 40 %, имеют НВИ, равную 30 %, что почти в три раза превышает соответствующие показатели компаний, владеющих относительной долей рынка в 10%.¹¹

Пропаганда полученных результатов имела следствием то, что многие компании поставили своей целью расширение доли рынка и занятие на нем доминирующих позиций. *General Electric*, например, решила, что в случае, если ей не удастся занять первое или второе место на каком-либо из рынков, она навсегда покинет его. После тщательного анализа ситуации *GE* свернула компьютерный бизнес и производство кондиционеров, поскольку ей не удалось занять ведущие позиции в этих отраслях.

Некоторые критики считают исследование Института стратегического планирования слабым и надуманным. Р. Хамермеш привел множество примеров высокой прибыльности компаний, имеющих небольшие доли рынков.¹² К. Ву и А. Купер провели обследование 40 коммерческих организаций, имеющих низкую долю рынка, но НВИ до уплаты налогов которых превышала 20 %. Исследователи охарактеризовали предприятия как специализированных производителей относительно высококачественной продукции, реализуемой по средним или низким ценам, имеющих низкие общие издержки.¹³ Большинство компаний производило промышленное оборудование или сырье.

Некоторые исследователи выявили V-образную зависимость между долей рынка и прибыль-

ностью компании.¹⁴ На рис. 8.7, б представлена V-образная кривая для компаний-производителей сельскохозяйственного оборудования. Лидер отрасли *Deere & Company* отличается высокими доходами, но маржа операционной прибыли не больших специализированных фирм *Hesston* и *Steiger* лишь немногим меньше соответствующего показателя доминирующей компании. Похоже, что компании *J. I. Case* и *Massey-Ferguson* попали в ловушку, а высокая доля рынка *International Harvester* не соответствует получаемой прибыли. Таким образом, в обычной отрасли чаще всего действуют одна-две высокоприбыльные компании, несколько небольших специализированных прибыльных компаний и несколько средних по размеру фирм с невысокой прибылью.

Как согласуются графики, представленные на рис. 8.7? Исследователи Института стратегического планирования пришли к выводу, что рост прибыли обусловлен увеличением доли рынка компании на *обслуживаемом (целевом) рынке*. V-кривая не учитывает рыночные сегменты и рассматривает прибыльность бизнеса относительно доли компании на *рынке отрасли*. Так, высокая прибыль *Mercedes* обусловлена тем, что компания владеет высокой долей обслуживаемого ею рынка лимузинов, хотя ее доля на рынках других классов автомобилей относительно невелика. Ей удалось завоевать высокую долю обслуживаемого рынка благодаря грамотной политике, направленной на повышение качества продукции.

С другой стороны, расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании.

McDonald's. После 1987 г. доля компании на американском рынке ресторанов быстрого обслуживания снизилась почти на 2 %, при увеличении темпов роста компании, выразившемся в том, что число ее ресторанов за тот же период возросло примерно на 50 %. Первоначально причиной снижения рыночной доли был неудачный выбор новых блюд. Потребители не выказали особого интереса ни к пицце, ни к «вегги»-бургерам. Для преодоления кризиса компания выбрала стратегию расширения, но экспансия, выразившаяся в открытии нескольких тысяч новых ресторанов, привела только к ухудшению ее отношений с операторами, поскольку уже существовавшие кафе оказались в менее выгодном положении. *McDonald's* так и не удалось добиться расширения своей доли рынка.

Поскольку издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход прежде чем решиться на подобную меру, компания должна тщательно проанализировать действие трех факторов.

- ◆ Первый фактор — возможный конфликт с антимонопольным законодательством. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается «воплями» ревнивых конкурентов о «монополизации» рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность экспансии, что и произошло с монополистом в сфере программного обеспечения компанией *Microsoft*.

Microsoft. В 1997 г. чистая прибыль компании *Microsoft* была равна \$ 3,4 млрд (41 % совокупных доходов 10 крупнейших компаний-разработчиков программного обеспечения). Помимо персональных компьютеров компания занимается множеством проектов, от компьютеризированных игрушек и телевизионных приставок до э-торговли автомобилями и авиабилетами. Стремясь стать лидером не только в сфере операционных систем, но и в Интернете, компания включила в операционную систему *Windows* свой браузер *Internet Explorer*. К радости конкурентов *Microsoft* правительство ответило на этот ход компании судебным иском, обвинив ее в нарушении антимонопольного законодательства. Но, как бы то ни было, рыночная доля пионера Web-броузинга компании *Netscape* сократилась, поскольку она пыталась продавать то, что *Microsoft* предоставлял «бесплатно».

- ◆ Второй фактор — экономические издержки. Известно, что при достижении определенной доли рынка

прибыльность компании может снижаться. На рис. 8.8 оптимальная доля рынка компании составляет 50 %, а ее увеличение ведет к сокращению рентабельности. Компания, владеющая 60 % рынка, должна осознавать, что некоторые потребители в принципе негативно относятся к любой монополии, другие — лояльны по отношению к конкурирующим поставщикам, третьи имеют специфические потребности, четвертые предпочитают иметь дело с небольшими компаниями. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать экономии на масштабах производства или опыте, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании потребителей использовать различные источники поставок и высоких барьеров на выходе. Некоторым лидерам рынка удалось увеличить прибыльность путем избирательного снижения своей доли рынка в слабых областях.

- ◆ Третий фактор — возможность неправильной стратегии маркетинга-микс, направленной на расширение доли рынка, которая не будет сопровождаться повышением прибыли. Компании, увеличивающие свою рыночную долю путем снижения цен, на деле покупают ее, причем за счет своей прибыли.

Р. Баззел и Ф. Виерсема обнаружили, что компании, владеющие высокой долей рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах.¹⁵ Компании, обладающие значительной долей рынка, разрабатывают и внедряют в производство больше новых товаров. Компании, которым удалось повысить качество своих товаров относительно продукции конкурентов, имеют больше возможностей для расширения принадлежащей им доли рынка. Ком



Рис. 8.8. Концепция оптимальной доли рынка

пании, темпы роста маркетинговых расходов которых превышают темпы роста рынка, также обычно добиваются увеличения доли рынка. Возрастание затрат по организации сбыта продукции положительно сказывается на расширении рынка как потребительских, так и промышленных товаров. Увеличение расходов на рекламу позитивно отражается на расширении доли рынка преимущественно потребительских товаров. Повышение объемов инвестиций в продвижение продукции эффективно для всех видов товаров. Значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые соперники отвечают менее значительным уменьшением цен, а другие предлагают потребителям дополнительные блага без изменения цены товара.

ПРАКТИКУМ: PROCTER & GAMBLE И CATERPILLAR

Умение рыночных лидеров сохранить доминирующее положение означает, что они освоили искусство расширения рынка, защиты своих территорий и увеличения прибыльности. Мы рассмотрим работу двух компаний *Procter & Gamble* и *Caterpillar*, отличающихся поразительным умением защищать свои «владения» от хитроумных атак искусных конкурентов.

Компания *Procter & Gamble*

Procter & Gamble (*P & G*) — один из наиболее серьезных поставщиков товаров в упаковке, опережает конкурентов в 19 из 39 категорий выпускаемой ею продукции. Ее средняя доля рынка приближается к 25 %. Рыночное лидерство *P & G* обусловлено соблюдением компанией следующих принципов:

- *Знание потребителя.* *P & G* занимается изучением своих клиентов (как конечных потребителей, так и розничных торговцев) посредством постоянных маркетинговых исследований и сбора всевозможной информации. В США на каждой упаковке ее товаров напечатан бесплатный номер телефона (начинающийся с 800) для связи с компанией.
- *Долгосрочный подход.* Компания тщательно анализирует все аспекты потребления и производства, разрабатывает товары высшего качества, после чего приступает к осуществлению хорошо продуманной долгосрочной программы их реализации. Скажем, на борьбу с производителем чипсов «*Pringles*» у *P & G* ушло целых десять лет, но компании все-таки удалось добиться успеха.
- *Товарные инновации.* *P & G* активно внедряет новую продукцию, ежегодно направляя на финан-

сирование соответствующих исследовательских программ \$ 1,2 млрд (3,4 % объема продаж), что является чрезвычайно высоким показателем для компании, специализирующейся на производстве расфасованных товаров. В ее собственности — более 2500 активных патентов, защищающих около 250 технологий. Одной из составных частей процесса обновления является разработка новых сортов продукции, обладающих теми или иными преимуществами. *P & G* потратила 10 лет на исследования и создание первой эффективно защищающей зубы от кариеса зубной пасты «*Crest*». Последнее новшество компании — заменитель жира — олестра, или «*Olean*». После его одобрения Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США такие чипсы как «*Frito-Lay's WOW!*», приготовленные на олестре и, соответственно, не содержащие жиров, стали одним из самых популярных новых продуктов десятилетия.

- *Стратегия качества.* Компания разрабатывает и производит только высококачественную продукцию и постоянно работает над дальнейшим повышением качества. Когда *P & G* объявляет о выпуске «новой продукции повышенного качества», ее словам можно верить.
- *Расширение товарных линий.* Товары под марками *P & G* отличаются разнообразием размеров и форм. Такая стратегия позволяет завладеть большим «витринным» пространством и сохранить внимание потребителя, удерживая его от поисков искомого продукта у конкурентов.
- *Стратегия расширения торговой марки.* При выпуске новой продукции маркетологи *P & G* часто представляют ее как члена одного из «семейств» самых популярных торговых марок компании. Так, под торговой маркой «*Ivory*» первоначально продавалось обычное мыло, затем «семейство» пополнилось жидким мылом, средством для мытья посуды и шампунем. Выпуск нового продукта, носящего название популярной марки, позволяет сэкономить на рекламной компании и тут же обратить на него внимание потребителя, априори испытывающего к новинке известное доверие.
- *Мультимарочная стратегия.* Компания предлагает вниманию потребителей сразу несколько марок одной и той же категории продукции. Она производит восемь марок туалетного мыла и шесть — шампуня. Каждая из них отвечает определенным запросам потребителей и может конкурировать с аналогичными типами продукции фирм-соперниц. Менеджер каждой марки борется за определенную часть ресурсов компании. Впрочем, в последнее время *P & G* в стремлении к сокращению соответствующих издержек постепенно «прореживает» ассортимент товаров, упаковок, видов и модификаций продукции.

- ◆ **Массированная реклама и пионер в сфере использования средств массовой информации.** *P & G* находится на втором месте среди занимающихся производством и сбытом расфасованных товаров рекламодателей США. Ежегодно ее расходы на рекламу составляют около \$ 3 млрд. Оставаясь лидером в сфере использования телевизионной рекламы, *P & G* первой начала активную рекламу в глобальной сети. В 1998 г. *P & G* провела «саммит», на котором присутствовало около 400 руководителей высшего звена сетевых маркетинговых компаний. Цель «высокого собрания» состояла в разработке оптимальной стратегии продажи товаров через Интернет.
- ◆ **Агрессивные продажи.** По данным журнала *Sales & Marketing Management* в 1998 г. торговые агенты *P & G* обеспечили ей место в списке 25 лучших компаний. Секрет успеха состоит в установлении тесных связей с розничными торговцами, особенно с *Wal-Mart*. Обслуживающая этого гиганта розничной торговли команда из 150 сотрудников совместно с *Wal-Mart* работает и над улучшением поступающих в магазины товаров, и над оптимизацией процессов их распределения и доставки.
- ◆ **Эффективное продвижение продукции.** Отдел стимулирования сбыта *P & G* рекомендует менеджерам марок осуществлять весьма действенные мероприятия по их продвижению на рынок, опираясь на ситуативную систему оценки их эффективности. Вместе с тем *P & G* стремится к минимизации подобных мер, применяя тактику «ежедневных низких цен на товары».
- ◆ **Конкурентная жесткость.** Компания не жалеет соперников. *P & G* готова расходувать огромные суммы денег на то, чтобы помешать продвижению на рынок продукции конкурентов, не позволяя им упрочить рыночные позиции.
- ◆ **Эффективное производство и всемерное снижение издержек.** Репутация *P & G* как ведущей маркетинговой компании во многом обусловлена ее лидерством в сфере производства. *P & G* расходует колоссальные средства на оптимизацию и развитие производственных и технологических операций, вследствие чего цены на ее продукцию остаются одними из самых низких в отрасли. Не так давно *P & G* приступила к новой фазе снижения производственных издержек, цель которой состоит в уменьшении цен на ряд ее продуктов.
- ◆ **Система марочного менеджмента.** В соответствии с принятой в *P & G* системой управления торговыми марками за развитие каждой из них несет ответственность определенный менеджер. Данную систему пытались скопировать многие конкуренты, однако у них она, как правило, не столь эффективна. Недавно *P & G* видоизменила общую струк-

туру управления так, что каждой категорией марок теперь занимается особый менеджер товарной категории, отвечающий как за соответствующие объемы продаж, так и за уровень извлекаемой прибыли. Новая организация не отменяет системы управления торговыми марками, но способствует стратегической концентрации усилий на ключевых аспектах потребностей покупателей и эффективной борьбе с конкурентами.

Итак, лидерство *P & G* обусловлено не преимуществом над конкурентами в каком-то одном аспекте, но эффективным соединением множества факторов, так или иначе влияющих на рыночные позиции компании.

Компания Caterpillar

Компания *Caterpillar* — признанный лидер в области производства строительного оборудования. Выкрашенные в желтый свет тракторы, бульдозеры и погрузчики можно увидеть на любой строительной площадке. На долю компании приходится свыше 60 % мирового объема продаж тяжелого строительного оборудования. *Caterpillar* в течение длительного времени сохраняет передовые позиции, несмотря на высокие цены на продукцию и обилие таких серьезных конкурентов, как компании *John Deere*, *J. L. Case*, *Komatsu* и *Hitachi*. Успех *Caterpillar* обусловлен рядом факторов:

- ◆ **Прекрасные технические характеристики продукции.** *Caterpillar* производит высококачественную технику, славящуюся надежностью и долговечностью. Именно этими качествами руководствуются потребители при выборе тяжелого промышленного оборудования.
- ◆ **Развитая и эффективная дилерская сеть.** Компания имеет самое большое в отрасли число независимых дилеров (260), предлагающих полный ассортимент строительной техники и работающих по всему миру. Дилеры же конкурентов обычно торгуют лишь частью производимой ими продукции. *Caterpillar* имеет возможность выбирать лучших дилеров (за право торговли техникой компании на льготных условиях дилер должен заплатить \$ 5 млн) и не жалеет средств на их обучение, обслуживание и стимулирование.
- ◆ **Высококачественное обслуживание.** *Caterpillar* создала единственную в своем роде всемирную сеть ремонта и обслуживания. Как утверждают ее представители, цель компании состоит не столько в производстве нового оборудования, сколько в поддержании его в должном состоянии. *Caterpillar* доставляет необходимые запасные части и производит обслуживание техники в течение 24 часов с момента поломки машины вне зависимости

от того, в каком уголке мира она находится. Создание аналогичной системы обслуживания потребовало бы от конкурентов весьма значительных капиталовложений. Но и в этом случае они смогли бы в лучшем случае нейтрализовать преимущество *Caterpillar*, но никак не обеспечить собственное первенство.

- ◆ *Особый акцент на продаже запасных частей.* 30 % объема продаж *Caterpillar* и свыше 50 % прибыли обеспечивают поставки запасных частей. Компания разработала в этой сфере совершенную систему менеджмента, обеспечивающую высокий уровень прибылей.
- ◆ *Высокие цены.* Уровень цен на продукцию *Caterpillar* на 10–20 % превосходит цены на аналогичные товары конкурентов, что является отражением ее реальных преимуществ.
- ◆ *Стратегия полных товарных линий.* Компания производит полную товарную линию строительного оборудования, что позволяет потребителю приобрести у компании всю необходимую технику.
- ◆ *Хорошие финансовые условия.* *Caterpillar* обеспечивает приобретающим ее оборудование покупателям определенную финансовую свободу. Если потенциальные потребители не имеют возможности оплатить покупку в денежной форме, возможен бартерный обмен.

В 1980-е гг. *Caterpillar* испытывала определенные трудности. С одной стороны, рынок строительного оборудования пребывал в депрессии, с другой — серьезную атаку на позиции американцев предприняла японская компания *Komatsu*, избравшая своим лозунгом: «Окружим *Caterpillar*!». Основной удар был направлен на обитателей маркетинговых ниш — *Komatsu* предлагала им оборудование на 40% дешевле, чем конкурент. *Caterpillar* ответила значительным сокращением производственных издержек, что позволило ей не только выйти на заданный *Komatsu* уровень цен, но и в некоторых случаях превзойти соперника. Ценовые войны «гигантов» привели к тому, что такие компании, как *International Harvester* и *Clark Equipment*, оказались на грани «пропасти». А что до суперконкурентов, то они вышли из ценовых войн, обеспечив себе повышенный уровень прибыли.

СТРАТЕГИИ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ЛИДЕРСТВО

Компании, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них — *Colgate*, *Ford*, *Avis*, *Pepsi-Cola* — довольно крупные производители. Вице-чемпионы могут выбрать одну из двух

стратегий: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претендующие на лидерство на рынке), либо спокойно «грести, не раскачивая лодку» (последователи).

Существует множество примеров, когда компании, претендующей на лидерство, удавалось вывести фаворита из равновесия и обойти его. Компания *Toyota* сегодня производит больше автомобилей, чем *General Motors*; компания *British Airways* перевозит на международных авиарейсах больше пассажиров, чем когда-то лидировавшая *Pan Am*. Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы.

Р. Долан обнаружил, что наибольшей интенсивностью конкурентной борьбы и ценовыми войнами отличаются отрасли, характеризующиеся стабильным первичным спросом, в которых компании имеют высокие постоянные издержки и расходы на исследования и разработки (металлургическая, автомобильная, бумажная и химическая промышленность).¹⁶ Итак, мы переходим к рассмотрению различных конкурентных атакующих стратегий претендентов на лидерство в отрасли.

Определение стратегических целей

Претендующей на лидерство компании необходимо прежде всего определить стратегические цели. Большинство компаний в качестве главной долгосрочной задачи избирают расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

- ◆ *Наступление на позиции лидера рынка* — достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия, особенно если доминирующая в данный момент компания подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Так, весьма эффективной оказалась кампания по продвижению «легкого пива» (фирма *Miller*), поскольку оказалось, что существует значительный сегмент потребителей, которым понравилось малокалорийное, непасыщенное пиво. Альтернативная стратегия — захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового товара. Так, компания *Canon* отвоевала значительную долю рынка *Xerox*, представив потребителям портативные копировальные аппараты.
- ◆ *Атака на близкие по размерам компании-конкуренты*, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финан-

совое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами.

- ♦ *Нападение на небольшие местные и региональные компании.* Так, крупные американские пивоваренные компании расширяли свои доли рынка посредством поглощения региональных производителей (так называемых «гуппи»).

Нередко предпринимаемая атака преследует целью завоевание определенной доли рынка. Компания *Vic* никоим образом не собиралась вступать в схватку с *Gillette* за лидерство на рынке аксессуаров для бритья, — она всего лишь пытается расширить свои рыночные позиции. Если же атакующая компания нападает на небольшую локальную фирму, возможно, в ее намерения входит поглощение последней.

Общая наступательная стратегия

Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Что ей предпринять, куда направить главный удар? Давайте представим, что конкурент занимает определенную территорию рынка. Мы должны выбрать одну из пяти наступательных стратегий, представленных на рис. 8.9: фронтальное наступление, фланговую атаку, окружение, обход или партизанскую войну.

Фронтальное наступление означает, что атака одновременно направлена на товар компании-конкурента, его рекламу, цены и систему распределения. *Принцип силы* гласит: *сражение выигрывает та сторона, которая располагает большими человеческими ресурсами.* Данное правило требует кор-

ректировки, если противник имеет превосходство в плотности огня или занял на поле боя наиболее удобные позиции (окопался на господствующих высотах). Военные считают аксиомой положение о том, что успешное фронтальное наступление предполагает трехкратное превосходство атакующей стороны в живой силе и огневой мощи. Не так давно бразильский производитель лезвий для бритья попытался атаковать лидера рынка компанию *Gillette* по всему фронту. Одного из руководителей «агрессора» спросили, неужели компания собирается предложить рынку более качественные лезвия? Последовал ответ: «Нет». «Вы предлагаете значительно более низкую цену?» «Нет». «Вы поддерживаете атаку грандиозной рекламной кампанией?» «Нет». «Вы предоставляете привлекательные для оптовой торговли скидки?» «Нет». «У вас есть тайное оружие?» «Да. Стремление к победе!» Нам представляется, что говорить о том, чем закончилась «атака», не имеет смысла.

В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать его модифицированный вариант — ценовую войну. Снижение цены на продукт эффективно в тех случаях, когда лидер рынка не предпринимает ответных шагов и когда атакующему удастся убедить рынок в том, что его продукт не уступает по качеству товарам лидера. Особенно преуспела в этом компания *Helene Curtis*, обладающая непревзойденным искусством донесения до потребителей мыслей о том, что ее торговые марки, такие как «*Suave*» и «*Finesse*», не уступают конкурирующим товарам по качеству, но значительно более доступны по ценам.




Рис. 8.9. Наступательные стратегии

Наиболее сильные части обороняющейся стороны сосредоточены по фронту на предполагаемых направлениях наступательных ударов. Фланги же обычно менее укреплены и представляют собой прекрасные объекты для атаки. Современный принцип ведения войны — *концентрация силы против слабости*. Атакующая сторона может предпринять демонстративное наступление в центре обороны противника, чтобы оттянуть на себя его наиболее боеспособные части, а настоящий прорыв подготовить на фланге.

Фланговая атака может проходить по двум направлениям — географическому и сегментационному. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен. Например, конкуренты *IBM*, в частности *Honeywell*, развернули представительства в средних и небольших городах США, которые выпали из поля зрения лидера рынка. Другая фланговая стратегия заключается в определении неудовлетворенных доминирующей на рынке компанией нужд потребителей. Данную стратегию успешно реализовали производители автомобилей из Японии, захватившие растущий рынок экономичных автомашин, и пивоваренная компания *Miller Brewing*, создавшая рынок легкого пива.


Фланговая стратегия — синоним умения идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие в результате сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных секторов. Фланговая атака — наступление в лучших традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потребителей. Фланговые атаки весьма разумны и чрезвычайно привлекательны для конкурента, обладающего куда более скудными ресурсами, чем его оппонент. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

Тактика окружения противника состоит в попытке захвата большей части вражеской территории путем блицкрига и предполагает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующей стороны располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющихся.

 **Sun Microsystems Inc.** В попытке противостояния сверхконкуренту, компании *Microsoft*, заполонившей своим программным обеспечением весь мир,

Sun Microsystems лицензирует программный продукт «Java», который может быть использован в самых разных устройствах. После того как в бытовой электронике произошел переход на цифровую передачу сигналов, «Java» получил очень широкое распространение. Принадлежащая *General Motors* компания-поставщик электроники *Delphi Automotive Systems* планирует представить автостроителям основанную на «Java» систему, которая позволит оснастить автомобили, в частности, управляемой голосом электронной почтой. Компания *Motorola* предполагает использовать «Java» во всех устройствах — от пейджеров и сотовых телефонов до микрочипов, управляющих работой тостеров. Компания *Dallas Semiconductor* разрабатывает схему с кодируемым в «Java» микропроцессором, которая обеспечит большую безопасность гостиничных номеров и позволит оснастить системой электронной почты общественные киоски. Обилием заключаемых контрактов фирма *Sun Microsystems* во многом обязана своему президенту Скотту Макнили, поставившему перед компанией цель сделать «Java» *lingua franca* всех цифровых устройств.

Один из самых коварных атакующих приемов — совершение обходного маневра, цель которого — нападение на наиболее доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия имеет три составляющие: диверсификацию продукции, географическую диверсификацию рынков и внедрение новых технологий. Хотя *Pepsi-Cola* и *Coca-Cola* часто сходятся в лобовых атаках, они никогда не пренебрегают и обходными маневрами. Ниже приведен пример использованного *Pepsi* против *Coke* приема.

 **Coca-Cola Company.** Летом 1998 г. в рядах маркетологов воцарилось недоумение, зачем это *PepsiCo* выложила \$ 3,3 млрд за соковый гигант *Tropicana*? В отличие от газировки сок представляет собой продукт, зависящий от капризов товарного рынка, погоды и урожая фруктов, не говоря уже о том, что при его хранении и доставке (скоропортящийся продукт) возникают дополнительные проблемы. Но приобретение *Tropicana* (крупнейшего в мире производителя соков) позволило *Pepsi*, испытывавшей определенные проблемы на основном рынке прохладительных напитков, получить мощное оружие для борьбы с *Coca-Cola Company*. На трехмиллиардном рынке апельсинового сока *Tropicana* со своими 42 % была далеко впереди принадлежавшей *Coke* компании *Minute-Maid* (24 % рынка). Приобретение дало *Pepsi* хотя бы одно явное преимущество перед *Coke*.

Технологический скачок — вид обходного маневра, наиболее часто применяемый в передовых (в технологическом отношении) отраслях. Претендент на лидерство терпеливо проводит научные исследования, развивает новые технологии и осуществляет атаки, перенося «линию фронта» на территории, где он обладает несомненным преимуществом. Секрет успешной атаки *Nintendo* на рынке видеоигр заключался в том, что она предложила потребителям превосходные технологии и переопределила конкурентное пространство. Сегодня аналогичный маневр на новом уровне технологии виртуальной реальности осуществляет *Sega/Genesis*.

Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории, для того чтобы измотать и деморализовать его и, в конце концов, захватить часть его фортификационных укреплений. «Террористы» используют как обычные, так и нестандартные средства нападения: селективное снижение цен, интенсивные блицкриги по продвижению товаров, обращения в суды. Ниже представлен образчик успешного использования партизанской стратегии.

The Princeton Review. В 1938 г. Стенли Каплан основал Центр образования Каплана, впоследствии превратившийся в крупнейшую образовательную компанию США. Через какое-то время молодой выпускник Принстонского университета Джон Кацман создал конкурирующую фирму *The Princeton Review* и развернул партизанскую информационную войну, направленную лично против С. Каплана. Объявления, распространявшиеся *The Princeton Review*, звучали более чем вызывающе: «Стенли — зануда» или «Не дружи с Капланом». А кроме того, занятия в *The Princeton Review* проходили куда живее, чем у конкурентов. В Интернете появились ужасные истории, в которых Дж. Кацман как мог поносил Центр Каплана и применяемую в нем систему стандартных тестов. Уже к 1990 г. партизанские действия привели Дж. Кацмана к победе — его компания стала лидером рынка SAT (проверка академических способностей при поступлении в высшие учебные заведения).

Обычно направленные против крупной фирмы партизанские действия организуются небольшими фирмами, которые проводят серии коротких ударов в сфере продвижения товара или ценообразования на самых разных участках обширного рынка противника. Военная мудрость гласит, что постоянные вылазки обычно производят больший, проявляющийся в дезорганизации сил противни-

ка, совокупный эффект, нежели спорадические массированные атаки. Террорист, как правило, предпочитает нападать на небольшие, изолированные, слабо защищенные рынки, а не на неприступные твердыни.

Партизанская кампания может оказаться весьма и весьма дорогостоящим делом, хотя затраты на нее и не столь велики, как на проведение фронтальных и фланговых атак или на организацию окружения. Партизанская война — скорее, не война, но ее преддверие. Если претендент на лидерство действительно намерен «обойти на выраже» доминирующую компанию, ему рано или поздно придется вступить в настоящий бой (см. «Маркетинговая война и ее выгоды»).

Выбор конкретной атакующей стратегии

Претендующая на роль лидера компания должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

- ♦ **Стратегия скидок с цены.** Компания, стремящаяся выйти на лидерские позиции, может установить низкие в сравнении с ценами на аналогичную продукцию доминирующей компании цены. Крупнейшими специалистами в применении такой стратегии являются делающие ставку на скидки розничные торговцы (сети магазинов-дискаунтеров). Как правило, успех стратегии предполагает выполнение трех условий. Во-первых, ведущий преследование претендент должен убедить покупателей в том, что предлагаемые им товары и услуги не уступают по качеству аналогичным продуктам и услугам лидера. Во-вторых, покупатели должны чувствовать разницу в ценах. В-третьих, рыночный лидер должен удерживать цены на прежнем уровне, не реагируя на действия конкурента.
- ♦ **Стратегия более дешевых товаров.** Претендент имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Например, пирожные «*Little Debbie*» вряд ли уступают по качеству «*Drake*», но при этом вполниту дешевле. Компании, использующие эту стратегию, вероятно, подвергнутся атаке фирм, продукция которых продается по еще более низким ценам.
- ♦ **Стратегия престижных товаров.** Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем доминирующая компания. На американском рынке *Mercedes* вытеснил *Cadillac*, предложив более дорогой автомобиль высшего качества.
- ♦ **Стратегия товарного расширения.** Претендент атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов. Компания *Baskin-Robbins* сумела резко увеличить свою долю рынка мороженого

за счет того, что предложила покупателям 31 сорт мороженого — гораздо больше, чем ее основные конкуренты.

- ♦ **Стратегия инноваций.** Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды товаров. Компания *3M*, как правило, выходит на новые рынки, представляя им значительно улучшенные традиционные продукты.
- ♦ **Стратегия повышения уровня обслуживания.** Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. Вспомните знаменитую атаку *Avis* на *Hertz*. «Мы только вторые, и потому нам не пристало расслабляться». Клиентам *Avis* были обещаны услуги более высокого качества и меньшее время обслуживания.
- ♦ **Стратегия инноваций в распределении.** Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. Компании *Avon* удалось укрепить позиции на рынке благодаря тому, что она развивала продажи «от двери до двери», не отвлекаясь на сражения с конкурентами за лидерство на полках универсамов.
- ♦ **Стратегия снижения издержек производства.** Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, сокращая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование.
- ♦ **Интенсивная реклама.** Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу и продвижение товаров. Компания *Miller Beer* в стремлении расширить свою долю на американском рынке пива затратила на проведение рекламной компании куда большие средства, чем ее конкурент *Budweiser*. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера рынка.

Расширение доли рынка претендентом, как правило, требует от него использования нескольких стратегий, эффективное сочетание которых и обеспечивает его успех.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Несколько десятилетий назад Теодор Левитт опубликовал статью «Новаторское подражание», в которой он утверждал, что стратегия *имитации продукта* не менее эффективна, чем стратегия *инновационного товара*.¹⁷ Компания-инноватор несет огромные расходы на разработку нового продукта, его распространение и информирование рынка, а наградой пионеру становятся лидирующие рыночные позиции. Однако что может помешать конкурентам скопировать или улучшить новинку?



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Маркетинговая война и ее выгоды

Враждебное отношение к конкурентам имеет ряд преимуществ. К числу выгод, которые приносит агрессивной компании нападение на придерживающегося наступательной тактики конкурента, относятся:

1. **Известность.** Агрессия всегда привлекает внимание свободной прессы.
2. **Или пан, или пропал.** Ожесточенное соперничество — прекрасное средство от благодушия. В таких условиях «рулевой» вряд ли уснет за штурвалом.
3. **Обратная связь.** Вы будете тщательно продумывать каждый свой шаг. В условиях «военного положения» корректировка курса производится быстрее и, как правило, экономнее.
4. **Субсидирование развития рынка.** Издержки расширения рынка и построения отрасли делятся между компаниями-конкурентами.
5. **Поддержка торговой марки.** Вы всегда можете охарактеризовать продукцию конкурента как существенно уступающую вашей; продвижение собственных товаров существенно упрощается.
6. **Защита цены.** В отсутствие ценовой войны политика ценообразования конкурентов может способствовать установлению отраслевого стандарта, который обеспечит вам определенный уровень прибыли.
7. **Барьеры на входе.** Наблюдающие схватку двух соперников потенциальные конкуренты могут отказаться от мысли о вхождении в отрасль, превратившуюся в поле битвы.
8. **Укрепление морального духа.** Соперничество побуждает сотрудников компании к собранности и проявлениям лояльности.
9. **Интерес.** Вам придется постоянно находиться на передовой, что небезынтересно если вам, хотя бы порой, сопутствует удача.

Источник: *Anne Murphy*, «Enemies, a Love Story», Inc., April 1995, p. 78.

Последователи, как правило, не любят выходить из-за спин лидеров, поскольку экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет извлекать весьма высокие прибыли.


Итак, многие компании предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. В капиталоемких, производящих однородный продукт отраслях, таких как металлургия, производство удобрений, химикатов, широкое распространение получила модель «сознательного параллелизма».

В этих отраслях практически отсутствуют возможности дифференцирования продукции и ее имиджа; качество обслуживания находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к ценам (следовательно, существует постоянная угроза ценовых войн). В этих отраслях редко предпринимаются направленные на овладение определенным сегментом рынка атаки, потому что они провоцируют мощные контрудары. Принадлежащие компаниям «владения» весьма устойчивы.

Это не значит, что компании-последователи не имеют определенных стратегий. Последователь должен знать, как удержать имеющихся клиентов и завоевать новые сегменты рынка. Каждый последователь стремится представить целевому сегменту потребителей свои явные преимущества перед конкурентами — расположение, услуги, финансирование. А поскольку он нередко становится основной мишенью для претендентов на лидерство, ему приходится поддерживать издержки производства на низком уровне, качество услуг и продукции — на высоком, а также выходить, по мере их возникновения, на новые рынки. Последователь должен разработать собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четыре общие стратегии последователей.

- ◆ *Подражатель* дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. Звукозаписывающие фирмы, такие компании как *Apple Computer* и *Rolex*, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке.
- ◆ *Двойник* копирует продукцию, названия и упаковку продукции лидера, сохраняя лишь малозначительные или малозаметные отличия. Например, компания *Ralcorp Holding Inc.* производит имитации хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками «*Tasteeos*», «*Fruit Rings*», «*Corn Flakes*» стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров. Двойники прекрасно чувствуют себя и в компьютерной отрасли.
- ◆ *Имитатор* что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку.
- ◆ *Приспособленец* обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией; очень часто приспособленец становится претендентом.


Этот путь прошли многие японские компании, видоизменившие и улучшившие впервые появившиеся в других странах товары и технологии.

 **S & S Cycle.** Компания — крупнейший поставщик двигателей и запасных частей к ним для почти двух десятков производителей-«копиистов» мотоциклов «*Harley*», получающих за каждое из своих творений не менее \$ 30 тыс. *S & S* сделала себе имя усовершенствованием продукции *Harley-Davidson*. Ее клиенты — потенциальные покупатели «Харлеев», не желающие простаивать в длинных очередях у дилеров компании. Других потребителей привлекают неправдоподобно мощные двигатели *S & S*. Компания *S & S* каждый год заказывает новый «*Harley*» и разбирает его двигатель, с тем чтобы внести в него конструктивные улучшения.

Насколько выгодно положение компании-последователя? Последователь не несет расходов на исследования, но зарабатывает меньше, чем лидер. Например, исследование деятельности производителей продуктов питания показало, что норма возврата инвестиций самой крупной компании составила 16%; у второй по размерам — 6%; у третьей — 1%; а у четвертой — 6%. В данном случае прибыль получают только две крупнейшие компании. Не случайно Джек Уэлч, исполнительный директор *GE*, призывал руководителей бизнес-единиц компании к занятию первого или второго мест на рынке и никак иначе! Следование за лидером далеко не всегда означает, что компания находится на пути к успеху.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОБИТАТЕЛЕЙ НИШ

Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на относительно ограниченном рынке или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов.

 **Logitech International.** *Logitech* — пример глобального успеха стоимостью в \$ 300 млн, в основе которого — производство разнообразных манипуляторов для компьютеров (каждые 1,6 секунды производится новая «мышь»). Компания производит манипуляторы для тех, кто пишет левой рукой и правой, радиоуправляемые модели «мышей» и «мышек» для детей (похожих на настоящих животных). Деятельность *Logitech* была настолько успешной, что сегодня ее пытается догнать сама *Microsoft*.

Tecno! Medical Products. Сконцентрировавшись на разработке и производстве медицинских масок, компания успешно конкурирует с такими гигантами, как *Johnson & Johnson* и *3M*. *Tecno!* сумела превратить обычную медицинскую маску в комплексное защитное устройство, защищающее медицинских работников от инфекции. Малоизвестная сегодня компания является ведущим поставщиком гигиенических масок в медицинские учреждения США, опережая *Johnson & Johnson*, и *3M*.

И все же правильный выбор ниши — лишь одна из граней успеха компании. Например, успех *Tecno!* может быть связан с проявляемой ее менеджерами осторожностью в рыночной деятельности (хирургические маски — «дробина» для таких «слонов», как *J&J* и *3M*), низкими производственными затратами, активной инновационной деятельностью (каждый год выпускается дюжина новых продуктов), стратегией поглощения небольших конкурентов (что позволяет расширять предложение товаров).

Растет число крупных компаний, которые организуют подразделения или создают дочерние фирмы, специализирующиеся на обслуживании ниш. Ниже представлены примеры крупных процветающих производителей, придерживающихся стратегии обитателей ниш.

Пиво, сваренное на микропивоварнях, — такие его сорта, как «*Pyramid Ale*» и «*Pete's Wicked Ale*», — единственный сегмент рынка пива США, обладавший в конце 1990-х гг. потенциалом роста. Это вынудило «Большую четверку» — *Anheuser Busch*, *Miller*, *Adolph Coors* и *Stroh Brewery* — разработать специальные сорта пива: «*Mountain All*», «*Red Dog*», «*Icehouse*» и «*George Killian*». Более того, поскольку потребители предпочитают пиво, сваренное в небольших пивоварнях, некоторые из этих компаний скрывают свое авторство. Компания *Miller* продвигала на рынок сорта пива «*Red Dog*» и «*Icehouse*» как продукцию пивоварни *Plank Road Brewery*.

Illinois Tools Works. Компания *ITW* производит тысячи продуктов, в число которых входят гвозди, шурупы, пластиковые ящики для банок с прохладительными напитками, велосипедные шлемы, рюкзаки, пластиковые пряжки для ошейников, пищевые контейнеры многоразового использования и т. д. *ITW* имеет 365 достаточно автономных подразделений. Когда одно из подразделений компании запускает в производство новый продукт, оно выделяется в отдельное предприятие.

Основной вывод заключается в том, что компании с небольшой долей рынка могут быть высо-

коприбыльными в рыночных нишах. Д. Клиффорд и Р. Каванах провели исследование 20 преуспевающих компаний средних размеров и обнаружили, что все они оперируют на ограниченных сегментах рынков.¹⁸ Компания *A. T. Cross* с ее знаменитыми авторучками с золотыми перьями заняла нишу на рынке дорогих инструментов для письма. Успех таких компаний обеспечивается предложением высокой ценности, установлением премии к цене, низкими производственными издержками и сильной корпоративной культурой.

Alberto Culver Company. Компания — классический пример среднего предприятия, успешно использовавшего стратегию обитателя ниш, что позволило ей добиться повышения объема прибыли на 36 % и довести его в 1997 г. до \$ 85,4 млн, при объеме продаж \$ 1,77 млрд. Директор-распорядитель компании Говард Берник так объясняет ее философию: «Мы знаем собственные возможности и, что еще более важно, нам ведом их предел. Если бы мы попытались бороться с *Procter*, мы, естественно, тут же сели бы в лужу». Компания, известная прежде всего своей линией товаров по уходу за волосами «*Alberto VO5*», сконцентрировала усилия на укреплении позиций в небольших нишах. Сегодня среди ее торговых марок встречаются не только косметические продукты, но и ароматизаторы воздуха «*Molly McButter*» и «*Mrs. Dash*», антистатик «*Static Guard*».


Исследование Института стратегического планирования показало, что норма возврата инвестиций, оперирующих в нишах фирм, составляет 27 %, а у компаний, обслуживающих крупные рынки, она снижается до 11 %. Почему работа в нишах так эффективна? Основная причина заключается в том, что компания настолько глубоко изучила нужды клиентов, что удовлетворяет их потребности значительно лучше «случайных» производителей. Производитель, облюбовавший определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; он ориентируется на высокую маржу прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, — на большие объемы прибыли.

Специализированные компании должны решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты.

Nike. Компания постоянно создает новые ниши, выпуская обувь для различных видов спорта и занятий физкультурой: пеших прогулок, поездок на велосипеде и т. д. После формирования особого рынка *Nike* расширяет нишу, предлагая различные

варианты обуви, например «Nike Air Jordans» и «Nike Airwalkers» для баскетболистов. Наконец, Nike должна защищать свои позиции от новых конкурентов.

Такая стратегия несет в себе угрозу того, что потенциал ниши может быть исчерпан или «специалист» подвергнется атаке. Существует опасность того, что деятельность компании будет слишком сильно зависеть от доступа к экзотическим ресурсам, которые к тому же невозможно использовать альтернативными способами.

 **Minnetonka.** Маленькая компания из штата Миннесота разработала жидкое мыло во флаконе, который служил хорошим украшением ванной и был удобен в обращении. Некоторые семьи покупали это мыло исключительно из «любви» не к чистоте, а к «искусству». Но вторгшиеся на «территорию» Minnetonka крупные компании превратили нишу в суперсегмент, от чего пострадал прежде всего пионер рынка (в 1987 г. компания была поглощена Colgate-Palmolive).

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей.

- ◆ **Специализация по конечным пользователям.** Фирма концентрируется на обслуживании узкого сегмента пользователей. Например, *перепродавец добавленной стоимости* подгоняет аппаратную и программную части компьютера под требования конкретных потребителей, добиваясь получения премии к цене на свои услуги.
- ◆ **Специализация по вертикали.** Компания специализируется на определенном вертикальном уровне ценностной цепочки производства–распределения. Например, компания концентрирует усилия на производстве сырой меди, медных полуфабрикатов или готовых продуктов из меди.
- ◆ **Специализация в зависимости от размеров клиентов.** Компания сосредоточивается на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов. Многие обитатели ниш специализируются на предоставлении услуг небольшим фирмами-потребителям, «выпавшим» из поля зрения компаний-гигантов.
- ◆ **Специализация на особых клиентах.** Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие небольшие и средние компании поставляют продукцию единственному крупному потребителю, такому как *Sears* или *General Motors*.
- ◆ **Географическая специализация.** Компания реализует продукцию в определенной местности или регионе.

- ◆ **Продуктовая специализация.** Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию. Например, она специализируется на производстве линз для микроскопов. Торговая компания может заниматься продажами одних только галстуков.
- ◆ **Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками.** Например, калифорнийское агентство *Rent-a-Wreck* сдает в аренду только подержанные машины.
- ◆ **Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей.**
- ◆ **Специализация на определенном соотношении качество/цена.** Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции. Например, компания *Hewlett-Packard* специализируется на производстве калькуляторов высокого качества по высокой цене.
- ◆ **Специализация на обслуживании.** Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями. Примером служит банк, который принимает заявки на получение кредита по телефону, после санкционирования которых посылный доставляет заемщику необходимую сумму.
- ◆ **Специализация на каналах распределения.** Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта. Например, компания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует продукцию в магазинчиках при бензозаправочных станциях.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых специализированных сегментов. Фирма должна «придерживаться принципа ниш», но отнюдь не одной-единственной «тихой гавани». Вот почему *множественные ниши* предпочтительнее *единственной*. Оперировав в двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

Фирмы, входящие на рынок, первоначально выбирают некую нишу и только в случае достижения успеха расширяют «завоеванный плацдарм». Обратите внимание на материал, помещенный под рубрикой «Маркетинг изнутри» и озаглавленный «Стратегии входа на «оккупированный» рынок».

УСТАНОВЛЕНИЕ РАВНОВЕСИЯ В ОРИЕНТАЦИИ НА ПОКУПАТЕЛЯ И КОНКУРЕНТОВ

Мы уже отмечали важность занятия компанией определенной позиции относительно конкурентов: рыночного лидера, претендента на лидерство, последователя или обитателя рыночной ниши.



маркетинг изнутри

Стратегии входа на «оккупированный» рынок

Какие маркетинговые стратегии могут использоваться компаниями для входа на «оккупированный» сильными конкурентами рынок? На этот вопрос попытался ответить в своем исследовании Р. Биггадайк. Оказалось, что из 40 фирм 10 входили на рынок, имея более низкий, 9 — аналогичный и 21 — более высокий по сравнению со сложившимся уровень цен на продукцию, причем 28 из них заявляли о более высоком, 5 — о сравнимом и 7 — об относительно более низком качестве продукции. Большинство вступающих на рынок компаний имели специализированный ассортимент и обслуживали узкий рыночный сегмент. Менее 20 % фирм создавали новые маркетинговые каналы. Основная часть новичков предлагали повышенный уровень обслуживания потребителей и имели меньшие издержки на торговый персонал, рекламу и продвижение продукции. Оптимальным оказалось следующее сочетание стратегий: (1) относительно высокие цены и качество; (2) ограниченный ассортимент; (3) узкий рыночный сегмент; (4) стандартные каналы распределения; (5) высокий уровень обслуживания; (6) низкие затраты на торговый персонал, рекламу и продвижение продукции.

Исследование Г. Карпентера и К. Накамото было посвящено анализу стратегий компаний, выходящих на рынок, на котором доминировала какая-то одна марка, например «Jell-O» или «Federal Express», новый продукт. (Позиции таких марок, большинство из которых — пионеры рынка, трудноуязвимы, поскольку многие из них рассматриваются потребителями как некий стандарт, с которым сравниваются все прочие изделия или услуги.) Ученые выделили четыре оптимальные стратегии:

1. **Дифференцирование.** Дистанцирование от доминирующей марки при сравнимой или более высокой цене и интенсивной рекламе, призванной представить новый товар как заслуживающую внимания альтернативу. Пример: мотоциклы «Honda» против «Harley-Davidson».

2. **Соперничество.** Ориентация на доминирующую марку, сопровождаемая интенсивной рекламой при сравнимой или более высокой цене, т. е. новичок пытается оспорить позиции господствующей марки как стандарта для данной категории продуктов. Пример: «Pepsi» против «Coke».
3. **Организация ниши.** Дистанцирование от доминирующей марки при высоком уровне цен и относительно скромных издержках на рекламу в целевой нише. Пример: конкуренция зубных паст «Tom's of Maine» и «Crest».
4. **Надбавка к цене.** Позиция, близкая к доминирующей марке, при небольших издержках на рекламу и надбавке к существующему уровню цен. Примеры: конкуренция шоколада «Godiva» и мороженого «Haagen-Dazs» со стандартными марками.

С. Шнаарс проанализировал стратегии фирм, которым удалось не только успешно войти в новый рынок, но и захватить на нем «господствующие высоты». Исследователь приводит более 30 примеров того, как имитатор вытесняет новатора.

Продукт	Новатор	Имитатор
Текстовые редакторы	«Word Star»	«WordPerfect»
Табличные программы	«Unicalc»	Более поздние версии «Word»
Кредитные карточки	Diner's Club	Visa и Master Card
Шариковые ручки	«Reynolds»	«Parker»
CAT-сканнеры	EMI	General Electric
Микрокалькуляторы	Bomwar	Texas Instruments
Кухонные комбайны	Cuisinart	Black & Decker

Имитаторы захватывают рынок, предлагая более низкие цены, более высокое качество или опираясь на рыночную власть и ресурсы.

Источники: Ralph Biggadike, Entering New Markets: Strategies and Performance, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977, pp. 12–20; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, «Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand», Management Science, October 1990, pp. 1268–1278; Steven P. Schnaars, Managing Imitation Strategies: How later Entrants Seize Markets from Pioneers, New York: Free Press, 1994.

В то же время не следует забывать и о потребителях. Как правило, различают два типа компаний: ориентированных на конкурентов и ориентированных на потребителей. Компания, ориентированная на конкурентов, исходит из следующего:

Ситуация

- ♦ Конкурент А атакует нас в Майами.
- ♦ Конкурент Б модернизирует систему распределения продукции в Хьюстоне, объемы наших продаж в регионе снижаются.
- ♦ Конкурент В снизил цены в Денвере, и наша доля рынка сократилась на три пункта.

- ♦ Конкурент Г предложил потребителям Нового Орлеана новую услугу, что негативно сказывается на показателях нашей деятельности.

Реакция

- ♦ Мы покидаем рынок Майами, так как не можем позволить себе вступить в открытое сражение.
- ♦ Мы увеличим расходы на рекламу в Хьюстоне.
- ♦ Мы уравниваем цены на наши товары с ценами конкурента В в Денвере.
- ♦ Мы увеличим финансирование мероприятий по продвижению в Новом Орлеане.

Данный метод стратегического планирования имеет и плюсы, и минусы. С одной стороны, ком-

пания развивает «бойцовские качества». Она требует от своих торговых агентов постоянной готовности к бою, отслеживает слабости конкурентов и контролирует собственное положение. С другой стороны, компания излишне реактивна. Вместо того чтобы сформулировать и претворять в жизнь последовательную, ориентированную на покупателя стратегию, она ставит ее в зависимость от поведения конкурентов. Производитель не имеет собственной цели, не знает, к чему придет, поскольку полностью зависит от действий соперников.

Компания, ориентированная на потребителей в определении своей стратегии, концентрируется на отношениях с покупателями. Обычно она отслеживает следующие изменения.

Ситуация

- ◆ Отраслевой рынок ежегодно увеличивается на 4 %.
- ◆ Темпы роста ориентированного на качество сегмента потребителей составляют 8 % в год.
- ◆ Сегмент потребителей, готовых к пробной покупке нашей продукции по сниженным ценам, быстро растет, однако эти покупатели непостоянны в своих пристрастиях.
- ◆ Растущее число покупателей выражает заинтересованность в функционировании круглосуточной горячей линии телефонной связи с компанией.

Реакция

- ◆ Мы сконцентрируем усилия на удовлетворении нужд ориентированного на качество сегмента рынка. Улучшим контроль над качеством поступающих комплектующих и над производством, в рекламе перенесем акцент на высокие потребительские характеристики продукции.
- ◆ Мы не будем снижать цены и выступим против политики соглашательства, так как не заинтересованы в неloyальных покупателях.
- ◆ Мы приняли решение об организации горячей линии.

Очевидно, что компания, ориентированная на потребителей, имеет благоприятные возможности определения новых перспектив и формирования долгосрочной стратегии. Наблюдая за изменениями потребностей покупателей, она располагает необходимой информацией для принятия решений о работе с определенными группами потребителей, об иерархии удовлетворения потребностей.

На деле каждая компания должна одинаково пристально следить как за действиями конкурентов, так и за изменениями потребностей покупателей.

ВЫВОДЫ

1. Для того чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, компания должна изучать

как своих конкурентов, так и реальных и потенциальных покупателей. Необходимо разбираться в стратегии, целях, сильных и слабых сторонах компаний-соперниц, уметь предугадывать их реакцию. Кроме того, компании необходимо знать о том, как создаются системы наблюдения за конкурентами.

2. Ближайшие конкуренты компании работают на одном и том же целевом рынке, удовлетворяя сходные потребности потребителей, и выступают с примерно одинаковыми предложениями. Компания должна уделять особое внимание конкурентам, предлагающим новые способы удовлетворения потребностей рынка. При идентификации конкурентов используются как отраслевой, так и рыночный подходы.
3. Компании необходимо постоянно собирать, интерпретировать и распространять среди заинтересованных менеджеров информацию о конкурентах. Информация о действиях и планах соперников облегчает разработку маркетинговой стратегии компании.
4. Для выявления сильных и слабых сторон компании и ее конкурентов используется анализ потребительской ценности продукта, цель которого состоит в определении потребностей покупателей в конкретном целевом сегменте рынка и оценке восприятия потребителями относительной ценности конкурирующих предложений поставщиков.
5. Рыночный лидер владеет наибольшей долей рынка соответствующей продукции. Для того чтобы сохранить доминирующее положение, он стремится к расширению рынка, пытается защитить свою долю на нем и, возможно, расширить ее.
6. Претендент на лидерство в стремлении к расширению своей доли рынка агрессивно атакует доминирующую компанию-лидера и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые товары, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень обслуживания или разворачивать рекламные кампании.
7. Последователь — компания, которая стремится сохранить свою долю рынка, исполняя роль подражателя, двойника, имитатора или приспособленца.
8. Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Ключ к нишам — специализация. Компании, оперирующие в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, по особым клиентам, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качество/цена, на каналах распределения. Несколько рыночных ниш предпочтительнее единственной.

9. В условиях современных глобальных рынков определение позиции компании по отношению к конкурентам представляется крайне важным. Но не следует забывать о поддержании баланса внимания как к потребителям, так и к конкурентам.

- б. Развитая система распределения.
- в. Невысокий уровень издержек и цен.
- г. Широкий ассортимент продукции.
- д. Развитая система технического обслуживания.

Как обратить названные факторы в выгоды для потребителя, которые обеспечили бы компании преимущество перед доминирующей компанией?

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Вы являетесь членом команды управления товарной линией стиральных порошков российской компании. Перед вашей группой стоит цель сделать продукцию фирмы серьезным конкурентом моющих средств *P & G* и вывести ее в лидеры рынка, однако вы пока не определились со стратегией. Обсудите достоинства и недостатки каждой из приведенных ниже стратегий: (а) фронтальная атака; (б) фланговая атака; (в) окружение; (д) обход; (е) партизанская война.
- В сфере медицины идет настоящая война старых и новых технологий. При традиционном подходе хирург, делающий операцию, производит достаточно большие разрезы на теле больных, в эндоскопической же хирургии делается лишь небольшое отверстие, в которое вводится тонкий трубчатый инструмент, называемый троакаром. Компания *USSC* предложила рынку оборудование для эндоскопической хирургии в конце 1980-х гг., а через несколько лет на рынок вышла *Ethicon Endo-Surgery* (дочерняя фирма *Johnson & Johnson*). В представленной таблице (табл. 1) отражены результаты исследований отношения пациентов больниц к двум названным методикам проведения операций. Исследования проводились компанией *Johnson & Johnson*. Какая из методик предпочтительнее (в предположении, что стоимость оборудования для первого и второго вариантов примерно одинакова)? Каким образом *Ethicon Endo-Surgery* удалось опередить пионера рынка *USSC*?
- Ниже приведен ряд факторов стабильности, выявленных при внутренней проверке фирмы, специализирующейся на розничных продажах офисного оборудования и конкурирующей с одной из крупнейших компаний отрасли.
 - Современная продукция.

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Для того чтобы перевести размерную специализацию на новый уровень и придерживаться в торговле джинсами стратегии обитателя рыночных ниш, компания *Levi Strauss & Company* внедрила следующую технологию. Программа, получившая название *Levi's Original Spin*, позволяет потребителям заказывать джинсы, удовлетворяющие всем индивидуальным требованиям (цвет, ткань, фасон и прочие характерные особенности изделия). Посредством компьютерной связи данные передаются на фабрику компании, где в течение двух-трех недель автоматически выполняются все заказы.

Вы можете получить дополнительные сведения о программе *Original Spin*, посетив сайт www.levi.com/originalspin. Каким образом данная программа помогает *Levi's* опережать *Wrangler* и *Lee*, двух традиционных конкурентов на рынке джинсов? Что дает *Levi's* эта стратегия — высокую маржу или большой оборот? Обоснуйте ответ.

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Появление Интернета — прямая угроза различным рыночным посредникам, совершенно изменяющее конкурентное поле во многих отраслях, идет ли речь о покупке автомобилей (например, *Auto by Tel*) или о заключении страховых договоров (например, *LifeQuote*). Рассмотрите феномен исчезновения посредничества в транспортной отрасли более детально. Представляют ли опасность для локального туристического агентства такие сайты авиалиний, как *American Airlines*, и такие туристические сайты, как *Microsoft Expedia*, и если да, то какую?

Познакомьтесь с содержанием сайта авиакомпании *American Airlines* (www.aa.com) (специальные тарифы, расписание и стоимость полетов, рекламная информация, транспортные схемы, позволяющие легко добраться до аэропортов). Затем посетите сайт *Expedia* (www.expedia.com) и ознакомьтесь с предлагаемыми

Таблица 1

Анализ качества операций на желчном пузыре: эндоскопия и традиционная хирургия

Качественные аспекты	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Принятый метод	Обычный	Коэффициент*	Относительный вес	Вес × отношение
Восстановление (в домашних условиях)	1–2 недели	6–8 недель	3,0	40	120
Пребывание в больнице	1–2 дня	3–7 дней	2,0	30	60
Время операции	1/2–1 час	1–2 часа	2,0	15	30
Вероятность осложнений	5 %	10 %	1,5	10	15
Послеоперационный рубец	1,25–2,5 см	7,5–12,5 см	1,4	5	7
Сумма качественных весов — 100; рыночный показатель качества — 232; выигрыш в качестве — 2,32.					
* Коэффициенты определялись не по значениям столбцов 1 и 2, а по оценкам результатов операций пациентами в диапазоне от 1 до 10.					

услугами, включающими бронирование билетов, прокат автомобилей, бронирование гостиничных номеров. Помимо прочего, на сайте содержится информация о пунктах назначения, карты и т. д. В чем сходство и в чем различие этих сайтов? Какие из оказываемых ими услуг не обеспечиваются традиционными турагентствами? Как может повлиять их наличие на судьбу традиционных агентств?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Конкурентная стратегия находит отражение в двух аспектах маркетингового плана. Во-первых, при оценке текущей рыночной ситуации компаниям необходимо определить сильные и слабые стороны основных соперников и модели их реакций. Во-вторых, в компании должна быть организована система наблюдения за конкурентами, целью которой является определение их стратегии и соответствующих составляющих маркетинга.

Будучи ассистентом *Jane Melody*, вы анализируете уровень конкурентоспособности *Sonic*, пытаетесь определить ее стратегию на рынке бытовой стереоаппаратуры. Предположим, что *Sonic* не является рыночным лидером. Ответьте на следующие вопросы о конкурентной стратегии (не забывая о необходимости создания системы наблюдения за конкурентом):

- ♦ *К какой стратегической группе относится Sonic?*
- ♦ *Какая фирма является рыночным лидером, и в чем состоят ее цели, сильные и слабые стороны? (Существует ли потребность в создании дополнительной системы наблюдения за конкурентом?)*
- ♦ *Предположим, Sonic является претендентом на лидерство. Какую конкурентную стратегию ей следовало бы избрать?*
- ♦ *В соответствии с избранной стратегией определите долгосрочные цели Sonic и тактику атаки.*

Как конкурентная стратегия *Sonic* повлияет на маркетинг-микс компании? Суммируйте свои выводы и заключения в маркетинговом плане.

Книга
ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

КОНКУРЕНТЫ-НАСТАВНИКИ

В восьмой главе книги «Маркетинг менеджмент» Филип Котлер описывает «процесс создания конкурентной системы наблюдения. Она предполагает выбор источников получения информации о конкурентах, сбор данных, их обработку, проверку на достоверность, интерпретацию и систематизацию. Далее следуют выделение конкурентов и разработка ценовой политики». Точно такая же система была создана в нашей компании. Причем создана самостоятельно, когда книгу Котлера никто из наших менеджеров еще не читал. Эффективность этой системы прекрасно показывает, что изложенные в книге «Маркетинг менеджмент» теории применимы и в России.

Наша компания имеет в Санкт-Петербурге два больших магазина, которые торгуют строительными и отделочными материалами, а также товарами для дома. Сбором и систематизацией «жизненно важных видов конкурентной информации» у нас занимается сотрудник аналитического отдела. Он собирает цены конкурентов на полные и неполные аналоги наших товаров, информацию об их рекламных акциях, данные об обороте, другую важную информацию (адреса, телефоны, торговая площадь, ассортимент). Вот используемые им источники информации: переписывание цен непосредственно в магазинах и офисах конкурентов; получение справок о ценах по телефону; запросы на получение прайс-листов по факсу и электронной почте; Интернет-сайты конкурентов и компаний, занимающихся публикацией в Интернете баз данных по ценам на строительные и отделочные материалы (www.atlant.ru и www.stroy.spb.ru); реклама в печатных изданиях, по радио и телевидению.

Подобно тому, как это делает в своей книге Котлер, хочу уделить внимание вопросу законности и этичности сбора информации. Наша компания собирает информацию о конкурентах только законными способами. Другое дело, что во избежание нежелательных эмоций и действий со стороны сотрудников компа-

нии-конкурента всегда приходится прикидываться покупателем (если сказать, зачем нужны сведения, в большинстве случаев высылать прайс-лист не станут). При проведении телефонных переговоров или переписке по электронной почте приходится всегда придумывать новые легенды, регистрировать новые электронные адреса и т. п.

Далее тот же сотрудник аналитического отдела анализирует информацию, проверяет данные на достоверность, интерпретирует их и систематизирует. При этом (прямо по Котлеру) он досконально разбирается в ассортименте своего магазина, в характеристиках товара, его артикулах и т. д. Это необходимо, чтобы найти у конкурента полные аналоги товара, продающегося в нашем магазине. Для этого наш сотрудник определенное время занимается изучением товара с продавцами. Чем тщательнее он научится распознавать товары и находить полные аналоги, тем быстрее будет собирать цены на них у конкурентов.

Имеет свои нюансы и проверка данных на достоверность. Всегда необходимо узнавать у конкурентов о скидках, имеющихся на день сбора данных. Если цены указаны в «у. е.», то нужно знать, какой в магазине курс пересчета. Самые достоверные данные — те, что собственноручно списаны с ценника конкурента. Далее идут прайсы и данные с пометкой «со слов сотрудника конкурента». За ними следуют базы данных в Интернете и реклама в печатных изданиях.

Следующий этап — выделение конкурентов. Мы считаем нашими конкурентами тех, кто (в порядке убывания) расположен в непосредственной близости от наших магазинов (по Котлеру, «территориальная конкуренция»), предлагает сходный товар по сходным ценам («конкуренция торговых марок»), продает продукцию, удовлетворяющую сходные потребности («формальная конкуренция»). Результат этой работы существенно влияет на нашу ценовую политику. И еще является серьезным аргументом на переговорах с потенциальными и действующими поставщиками.

АНТОН АНДРЕЕВ, Санкт-Петербург
Коммерсантъ-Деньги № 45 от 16.11.99

Часть II

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Глава 9

Идентификация рыночных сегментов и выбор целевых рынков

В этой главе мы ответим на следующие вопросы:

- ♦ Как именно фирма идентифицирует образующие рынок сегменты?
- ♦ Какие критерии выбора наиболее привлекательных целевых рынков может использовать компания?

КОТЛЕР о маркетинге:

Рыночную долю следует не покупать, а зарабатывать.

Одна компания не имеет возможности удовлетворить потребности всех субъектов таких емких рынков, как рынок компьютеров или прохладительных напитков. Потребителей слишком много, а их желания и потребности чрезвычайно разнообразны. Поэтому производителю следует выявлять те сегменты рынка, которые он способен обслуживать наиболее эффективно. Предмет исследования данной главы — уровни сегментации, структуры и процедура рыночного сегментирования, базисные критерии сегментирования потребительских и деловых рынков и требования к эффективному сегментированию.

Многие компании избирают такой *целевой маркетинг*, когда поставщики идентифицируют основные сегменты рынка, выбирают один или несколько из них и в соответствии с их требованиями разрабатывают новые товары и взаимосвязанные маркетинговые программы. Вместо того чтобы распылять маркетинговые усилия («в белый свет как в копеечку»), они концентрируют их на группе потребителей, нужды и желания которых совпадают с возможностями компании («попасть в яблочко»).

Целевой маркетинг предполагает, что компания должна сделать три важнейших шага:

1. Идентификация и изучение различных групп покупателей, которые заинтересованы в различных продуктах или маркетинге-микс (сегментирование рынка).
2. Выбор одного или нескольких целевых сегментов рынка (рыночное целеполагание).
3. Доведение до потребителей информации об основных благах, которые сулит им приобретение продукта (рыночное позиционирование).

Здесь мы рассмотрим только два первых этапа, а позиционированию товара на рынке будет посвящена следующая глава.

УРОВНИ И СТРУКТУРЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Мы начинаем наше исследование с анализа различных уровней и структур рыночного сегментирования.

УРОВНИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Сегментирование рынка является одним из способов повышения эффективности рыночной деятельности компании. Обсуждение сегментирования имеет смысл начать с рассмотрения *массового маркетинга*.

Придерживающийся стратегии массового маркетинга производитель организует массовое производство, массовый сбыт и продвижение на рынок одного товара для всех без исключения покупателей. Генри Форд успешно использовал

данную стратегию при продвижении на рынок модели автомобиля «Ford-T»: абсолютно каждый покупатель имел возможность приобрести автомашину «любого оттенка, хотя цвет оставался черным». Еще один пример — компания *Coca-Cola*, которая в течение многих лет продавала напитки только в бутылках объемом 0,33 л.

Основной довод в пользу массового маркетинга заключается в том, что при данном подходе формируется максимально возможный потенциальный рынок. Следовательно, снижаются издержки производства и цены на товары, а производитель выигрывает за счет увеличения объема прибыли. Однако, по мнению некоторых аналитиков, в настоящее время происходит интенсивное расслоение рынка, что крайне затрудняет эффективное использование массового маркетинга. По словам Реджиса Маккенны:

У покупателей появилась масса возможностей и способов совершения покупок, выбор из колоссального количества вариантов: они покупают товары в гигантских торговых центрах, в специализированных магазинах, супермаркетах, заказывают товары по почте или через Интернет. Отовсюду — с экранов телевизоров, по радио, через компьютерные сети, по телефонам, факсам, а также со страниц множества журналов и газет на них обрушиваются бурные информационные потоки.¹

Многообразие средств рекламы и каналов распределения чрезвычайно затрудняет использование унифицированного маркетинга. Некоторые аналитики утверждают, что массовый маркетинг умирает. Нет ничего удивительного в том, что все больше и больше компаний отказываются от него и обращаются к микромаркетингу на одном из четырех уровней — уровне сегмента, ниши, региона или индивидуальном уровне.

Маркетинг в рыночном сегменте

Сегмент рынка — это крупная, идентифицированная по каким-либо признакам (сходные потребности, покупательская способность, регион проживания, потребительские приоритеты и привычки) группа покупателей внутри рынка. Например, автомобильная компания может выделить четыре крупных сегмента — покупатели, которые воспринимают автомобиль как средство передвижения или роскоши, нуждаются в его высоких эксплуатационных характеристиках или гарантиях безопасности.

Маркетинг в рыночном сегменте занимает промежуточное положение между массовым и индивидуальным маркетингом. При этом предполагается, что составляющие каждый отдельный сегмент покупатели имеют примерно одинаковые потребности и желания, хотя понятно, что все они отличаются друг от друга. Дж. Андерсон и Дж. Нарус призывают специалистов по маркетингу представлять не стандартные, а гибкие маркетинговые предложения всем субъектам рыночного сегмента.² Гибкое рыночное (маркетинговое) предложение включает в себя открытое решение (элементы продукции и услуг, имеющие ценность для всех членов сегмента) и дополнительные опции, представляющие ценность для некоторых субъектов. Например, авиакомпания *Delta Airlines* предлагает всем пассажирам экономического класса место, питание и прохладительные напитки. К дополнительным услугам относятся спиртные напитки и наушники. Компания *Siemens* про-

дает индивидуальные сейфы, в стоимость которых входят доставка и гарантия, но по желанию покупателя за дополнительную плату производится установка, испытания и подключение периферийных устройств.

Маркетинг сегмента имеет ряд преимуществ перед массовым маркетингом. Компания, практикующая маркетинг, направленный на удовлетворение потребностей конкретного целевого сегмента, имеет возможность сделать более обоснованное предложение товаров/услуг по приемлемым ценам, облегчая себе выбор каналов распределения и средств коммуникации.

Маркетинг в рыночной нише

Рыночная ниша — более узкая группа покупателей, или небольшой рынок, потребности которого удовлетворяются в недостаточной степени. Специалисты по маркетингу обычно выделяют нишу путем деления сегмента на субсегменты или определения группы потребителей, стремящихся к получению определенного набора благ. Например, сегмент заядлых курильщиков может включать тех, кто пытается оставить пагубную привычку, и тех, кому подобная блажь и в голову не приходит.

В то время как рыночные сегменты достаточно обширны и обычно привлекают нескольких конкурентов, ниши весьма малы, и потому в них оперируют одна-две фирмы. Соответственно такие крупные корпорации, как *IBM*, теряют часть рынка, которая приходится на обосновавшихся в нишах «узких специалистов». Т. Дэлджик характеризует такую конфронтацию как ситуацию «партизаны против бандитов».³ Для защиты своих интересов к маркетингу ниш обращаются и некоторые крупные корпорации, что требует от них децентрализации и изменения организации бизнеса. Например, компания *Johnson & Johnson* имеет 170 отделений (бизнес-единиц), оперирующих преимущественно в рыночных нишах.

Множественность рынков ниш и даже «микрониш» характерна, например, для средств массовой информации. Обратите внимание на широкое распространение журналов (только в 1998 г. появилось около тысячи новых изданий), нацеленных на специфические ниши и предназначенных для групп с определенной этнической, половой или сексуальной ориентацией. Издающийся в Нью-Йорке журнал «*B1G2*» («*black first, gay second*») ориентирован на чернокожих геев; выходящий два раза в месяц «*Aqua*» — на любителей

«Главные экономические достижения тысячелетия неопределимы от развития новых источников энергии», — отмечает «*Wall Street Journal*».





подводного плавания; издающийся в Майами «*Quince*» — журнал для девочек — этнических испанок. Специализация становится все более узкой, что находит свое отражение в издании Стивена Брилла «*Content*», журнала для потребителей, посвященного периодическим изданиям.

Обслуживающие ниши компании обычно прекрасно ориентируются в запросах целевых покупателей и стремятся полнее удовлетворить их, зная, что за это «понимание» потребители охотно заплатят немалые деньги. Например, компания *Ferrari*, имеющая весьма лояльных покупателей, устанавливает очень высокие цены на свои автомобили, так как уверена, что никто другой не в состоянии предложить потребителям такое сочетание благ в виде товара, обслуживания, членства в клубе *Ferrari* и т. п.


Привлекательность рыночных ниш определяется следующими характеристиками: покупатели ниши имеют определенный набор потребностей; они готовы заплатить высокую цену той компании, которая лучше других способна удовлетворить их потребности; вероятность того, что компании-конкуренты обратят внимание именно на эту нишу, невелика; вследствие узкой специализации фирма получает определенную экономию средств; ниша обладает определенными объемом, уровнем прибыли и перспективами роста.

Маркетинг ниш практикуется не только мелкими, но и крупными компаниями.


 **Ramada.** Компания предлагает гостиничные услуги для целого ряда ниш: *Ramada Limited* ориентирована на туристов «экономического» класса; *Ramada Inn* — на тех, кто предпочитает останавливаться в недорогих отелях с полным комплексом услуг; *Ramada Plaza* — новое предложение для ниши «выше умеренных цен»; *Ramada Hotels* — «трехзвездочное» обслуживание; *Ramada Renaissance* — «четырёхзвездочное» обслуживание.

 **Estée Lauder.** Компании принадлежат четыре марки наиболее популярных, престижных во всем мире духов, 7 из 10 лучших марок косметики, 8 из 10 лучших марок средств ухода за кожей. Тем не менее редкий потребитель знает о том, что все эти продукты производятся *Estée Lauder*, поскольку ее марки рассчитаны на разных потребителей, как женщин, так и мужчин. Традиционная марка «*Estée Lauder*» привлекает прежде всего «старичков» из молодежной лиги, «*Clinique*» идеально подходит для мамы средних лет, сидящей за рулем микроавтобуса и не желающей терять понапрасну ни минуты своего драгоценного времени. Лицом экстра-

вагантной линии «*M.A.C.*» стал двухметровый гей Рупол, а поклонники стиля *new age* предпочитают всему на свете «*Aveda*» с ее ароматерапевтической линией и приземленный «*Origins*», на котором компания рассчитывает заработать никак не менее \$1 млрд. Но компания не оставляет без внимания и покупателей из среднего ценового сегмента. Так, в американских супермаркетах *Wal-Mart* или в *Rite Aid* потребители могут приобрести товары из ориентированной на детей линии «*Jane*».

 **Progressive Corporation.** Быстрый рост страховой компании из Кливленда во многом связан с удачным выбором ниши. *Progressive* заключает «нестандартный» договор страхования с «лихачами» для таких ситуаций, в которых фиксируется факт аварии или значительная степень опьянения водителя. На этом компания заработала неплохие деньги и обеспечила себе поле деятельности на несколько лет вперед.

Р. Линнеман и Дж. Стентон утверждают, что ниши таят в себе настоящие сокровища, а значит, компаниям надлежит постоянно искать новые, в противном случае ниши найдут в них самих.⁴ По словам же Р. Блэтберга и Дж. Дайтона, «ниши, которые сегодня представляются вам слишком мелкими, при повышении маркетинговой эффективности достигают вполне приемлемой «глубины»». ⁵ Вследствие невысокого уровня издержек открытия магазина в Интернете сегодня неплохую прибыль приносит обслуживание даже «миниатюрных» ниш, чем прекрасно пользуются небольшие компании. 15 % коммерческих сайтов принадлежит фирмам, число работников которых составляет менее 10 человек, но они ежегодно приносят более \$100 тыс. прибыли, а 2 % — более \$1 млн. Секрет успеха при сетевом обслуживании ниш состоит в нахождении труднодоступного товара, который не требует обязательного осмотра при покупке. Ниже приведены два примера успешно использующих данную тактику компаний.

 **Ostrichesonline.com.** В то время как уровень прибыльности таких сетевых гигантов, как продавцы музыкальных записей *CDnow* и книг *Amazon.com* все еще остается понятием достаточно неопределенным, Стив Уоррингтон получает реальную прибыль, выражающуюся шестизначными числами, торгуя в режиме реального времени по адресу www.ostrichesonline.com живыми страусами, а также их мясом, перьями и другими продуктами переработки. Начиная практически с нуля фирма С. Уоррингтона в 1998 г. заработала примерно \$4 млн. Посетители сайта имеют возможность зака-





маркетинг изнутри

Тайные лидеры: рыночные ниши как фактор процветания немецких компаний средней руки

В Германии число малых и средних компаний (известных как *Mittelstand*) превышает 300 тыс., на их долю приходится 80 % рабочих мест и 2/3 валового национального продукта. Численность сотрудников в таких компаниях не превышает 500 человек, но рыночные доли многих из них, в тех или иных нишах с четко очерченными границами, превышают 50 %. Герман Саймон называет такие компании *теневыми чемпионами*, отличительными чертами которых являются первое-второе места на мировом или европейском рынках, годовой объем продаж, не превышающий \$1 млрд, и отсутствие известности среди широкой публики. Ниже представлены примеры компаний такого рода:

- ♦ *Tetra Food* обеспечивает примерно 80 % поставок кормов для тропических аквариумных рыб.
- ♦ *Hohner* представляет 85 % мирового рынка губных гармонок.

- ♦ На долю *Becher* приходится 50 % мирового рынка зонтов большого размера.
- ♦ *Steiner Optical* владеет 80 % мирового рынка армейских полевых биноклей.

Теневые чемпионы стремятся работать на стабильных рынках и, как правило, представляют интерес одной семьи или достаточно узкого круга людей. Они весьма устойчивы и работают десятки лет. Успехи чемпионов обуславливаются следующими причинами:

1. Компании дорожат клиентами, и потому для них характерно высокое качество продукции, надлежащее обслуживание и точность при выполнении всех взятых на себя обязательств, а также доверительные отношения с потребителями.
2. Руководство фирмы поддерживает постоянный контакт с основными покупателями продукции.
3. Особый акцент делается на постоянной доработке продукции, преследующей цель более полного удовлетворения запросов клиентов.

Теневые чемпионы существуют не только в Германии. Для них характерна концентрация на определенной категории продукции, учет региональной специфики и высокая репутация в целевой нише.

Источник: *Hermann Simon, Hidden Champions, Boston: Harvard Business School Press, 1996.*

зять страусиное мясо, перья, яйца, кожаные куртки, видеокассеты и средства для ухода за кожей, изготовленные на основе страусиного жира.

Mesomorphosis.com. В возрасте 26 лет Миллард Бейкер, выпускник психологического факультета Университета Южной Флориды, открыл фирму, специализирующуюся на продаже через Интернет пищевых добавок и масел (www.mesomorphosis.com). Потребители считали, что размещаемая на конкурирующих сайтах информация и разного рода сведения о предлагаемой продукции не отличаются полнотой. Б. Миллард воспользовался недоработками соперников и зарабатывает на них по \$25 тыс. в месяц.

На многих современных рынках ниши являются нормой. Обратите в этой связи особое внимание на вставку «Тайные лидеры: рыночные ниши как фактор процветания немецких компаний средней руки».

Локальный маркетинг

В основе локального маркетинга лежат специальные маркетинговые программы, направленные на удовлетворение потребностей локальных групп

покупателей (торговые зоны, магазины для жителей отдаленных районов, магазины, рассчитанные на конкретных покупателей). Например, американский *City Bank* предоставляет в своих филиалах жителям близлежащих районов особые комплексы услуг. В супермаркетах компании *Kraft* специально подбирают конкурентоспособные ассортименты сыров, уделяя особое внимание расположению товаров на полках, стимулируя тем самым продажи в районах проживания покупателей с высоким, средним и низким доходами и в этнических сообществах.

Сторонники локализации маркетинговых воздействий считают общенациональные рекламные кампании лишены смысла, поскольку они не учитывают региональных особенностей и нужд. Противники же локального маркетинга считают, что он приводит к росту производственных и маркетинговых издержек и уменьшению размеров экономии, связанной с масштабами производства. Если компания-поставщик стремится в максимальной степени учесть локальные потребности, ей следует приготовиться к решению проблем логистики. И наконец, поскольку различным регионам требуются товары со специфическими ха-





МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Индивидуальный сегмент — массовое индивидуальное производство вступает в пору зрелости

Представьте, что вы входите в некую кабину, залитую белым светом, и уже через несколько секунд получаете свое точное трехмерное изображение. Оцифрованные результаты измерений заносятся на специальную кредитную карточку, которой вы будете пользоваться при заказе одежды. Нет, это не описание того, как заказывают скафандры и полетное снаряжение члены экипажа звездолета «Enterprise». Консорциум, состоящий из более чем 100 занимающихся производством одежды компаний, в число которых входит и Levi's, поставил задачу разработки технологии сканирования в надежде решить таким образом задачу массового индивидуального производства.

Пока технологии телесного сканирования и специальной смарт-карты находятся на стадии разработки, но многие компании используют для решения аналогичных задач уже существующие технические достижения. Всем известна компания Dell и ее компьютеры, конфигурация которых определяется потребителем, но примеры подобного рода можно найти и среди компаний весьма и весьма далеких от техники.

- ♦ **Mattel.** Начиная с 1998 г. у девочек появилась возможность зайти на

сайт *barbie.com* и заказать именно ту Барби, которая им пужна (цвет кожи, глаз, прическа, цвет волос, одежда и имя куклы). Мало того, они заполняют специальную анкету, посвященную вкусам их Барби. На посылке, которую получает ребенок, уже значится имя новой куклы, а внутри находится специально отпечатанный буклет, посвященный описанию ее персоны.

- ♦ **Custom Foot.** Находящаяся в штате Коннектикут фирма специализируется на приеме индивидуальных заказов по пошиву женской обуви. У клиентки снимаются 13 размеров, конкретные значения по электронной почте «уходят» в Италию, где и производится пошив обуви, учитывающей не только размер, но и возможные дефекты стопы.
- ♦ **Levi's.** Компания предлагает услуги по пошиву «индивидуальных» моделей женских джинсов с баннера «Personal Pair» с 1994 г. Не так давно введена в действие усовершенствованная версия проекта, получившая название «Original Spin», включающая ряд новых женских моделей, а также мужские джинсы. Сегодня в фирменных магазинах компании представлен полный ассортимент джинсов — 130 готовых моделей (учитывающих различные размеры талии и шагового шва). Реализация программы «Personal Pair» довело это число до 430, а программы «Original Spin» — до 750 моделей.

- ♦ **CducTive.** Нью-йоркское отделение компании Tribeca дает возможность сетевым клиентам определять содержание приобретаемого ими компакт-диска. Если клиент, к примеру, является поклонником «кислотного джаза», он может щелкнуть мышкой на данной категории и выбрать из предлагаемого меню, включающего 30 позиций, нужные произведения (при желании он предварительно прослушивает 45-секундные их фрагменты). Таким образом, покупатель в течение нескольких минут заказывает диск с понравившимися ему мелодиями, который обходится всего в \$21.

- ♦ **Acumin.** Сетевая компания Acumin рассылает наборы витаминов, лекарственных растений и минералов, состав которых определяется потребителями. Специалисты компании могут смешать в трех или пяти «индивидуальных таблетках» до 95 ингредиентов. Зачем глотать 60 разных таблеток, если вы можете ограничиться всего тремя?

Точно так же как массовое производство было основным организационным принципом XX в., кастомизированное производство — определяющий принцип наступающего столетия, что определяется двумя совместно действующими факторами. Во-первых, всевластьем покупателя и его потребностями в определенном уровне обслуживания или продукте. Потребителю необходим не просто качественный товар, но про-

дуктеристиками, а значит, и особая реклама, возникает опасность «размывания» имиджа торговой марки компании.

Индивидуальный маркетинг

На последнем уровне сегментирования мы имеем дело с «сегментом-индивидом», «персональным рынком» и «кастомизированным маркетингом». В течение многих веков потребителям предоставлялось индивидуальное обслуживание: и обувь, и одежда изготавливались сапожниками и портными в расчете на конкретных заказчиков. В маркетинге «бизнес для бизнеса» предложение, логистика, посредничество и финансовые условия определяются основными заказчиками. Новые

технологии — компьютеры, базы данных, роботы, электронная почта и факсимильные аппараты — позволяют компаниям вернуться к маркетингу, ориентированному на конечных потребителей, или, как принято говорить, к «массовому индивидуальному обслуживанию» (массовой кастомизации).⁶ Под *массовым индивидуальным обслуживанием (массовой кастомизацией)* понимается использование возможностей массового производства для изготовления товаров по индивидуальному заказу.

- ♦ **Andersen Windows.** Расположенная в штате Миннесота компания — производитель и поставщик окон с миллиардным оборотом, перешедший к массовому индивидуальному обслуживанию после

дукт, отвечающий специфическим нуждам. Как говорит маркетинговый эксперт Реджис Маккена: «Теперь американского потребителя волнует не столько марка, сколько возможность выбора». Тем не менее обеспечение всех индивидуальных нужд потребителя было бы чрезмерно дорогостоящим или невозможным, если бы не второй фактор — появление принципиально новых технологий. Управляемое компьютерами производственное оборудование и роботы предусматривают возможности быстрой переналадки. Считывающие штрих-коды сканеры позволяют автоматизировать пересылку и транспортировку продуктов и их отдельных частей. Электронные базы данных вмещают триллионы байтов информации о потребителе. И, что представляется едва ли не самым важным, Интернет связывает все эти элементы воедино и, облегчая взаимодействие компании с потребителем, позволяет отслеживать его предпочтения и потребительские реакции. Джозеф Пайн, автор работы «Массовая кастомизация», заявляет: «Все, что поддается оцифровке, становится предметом индивидуального производства».

Указанные тенденции были отмечены не только работающими на потребительских рынках маркетологами. Они набирают силу и на деловых рынках. Массовое индивидуальное производство позволяет небольшим компаниям сохранять свои позиции в борьбе с крупными конкурентами.

♦ **ChemStation.** Базирующаяся в штате Огайо компания с оборотом в \$25 млн предлагает своим деловым партнерам (от предприятий автосервиса до ВВС США) разрабатываемые под конкретного заказчика

формулы моющих средств. Средство для мытья автомобиля не подходит для самолетов или, скажем, ухода за шахтным оборудованием. Торговые агенты компании собирают на сайтах потенциальных потребителей и клиентов информацию о соответствующих технических и эксплуатационных условиях. Вся поступающая из химической лаборатории и с испытательных полигонов информация хранится в централизованной базе данных *Tank Management System (TMS)*. *TMS* связана как с лабораторией, так и с 40 заводами, находящимися в различных частях страны. Управляемое компьютерами оборудование готовит смеси, соответствующие нуждам каждого потребителя.

♦ **«Ross/Flex».** *Ross Controls*, производитель пневматических клапанов (штат Мичиган), внедрила на своих предприятиях программу индивидуализированного выпуска клапанов «*Ross/Flex*», что позволило ей заключить контракт на поставки на сумму \$250 млн с компанией *Danly-Komatsu*. Используя технологию автоматизированного проектирования и подготовки производства (*CAD-CAM*), *Ross* всего за два дня представила инженерам заказчика прототип нужного устройства. Поскольку данная система удовлетворяла всем требованиям клиента, время подготовки производства к выполнению заказа удалось сократить в два раза.

Важнейшим элементом программ массового индивидуального производства как для потребительского, так и для делового рынков является маркетинг партнерских отношений. В отли-

чие от массового производства, когда взаимодействия поставщика и потребителей, в сущности, сведены к минимуму, в эпоху кастомизации отношения производитель-клиент приобретают особую важность и значение. Например, компания *Ross Controls* ограничивает число клиентов, для которых она производит индивидуальные системы, поскольку подобная работа возможна лишь при надлежащем уровне взаимодействия партнеров. 95 клиентов *ChemStation* хранят верность компании, поскольку удовлетворение их технических потребностей другими фирмами требует как времени, так и средств, что делает «измену» бессмысленной. На потребительских рынках партнерские отношения возникают, как правило, после заключения сделки. Пока *Levi's* торговала джинсами что называется «с полки», приобретший их покупатель покидал магазин, возможно, уже навсегда. Когда же компания стала «оцифровывать» клиентов, она в известном смысле превратилась в консультанта. Компания *Mattel* создала базу данных, основанную на диалоге с детьми при заказе наиболее поправившейся куклы Барби, что позволяет поставщику установить и поддерживать личные отношения с каждым потребителем, определяя свои будущие возможности.

Источники: *Erick Schonfeld*, «The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy», *Fortune*, September 28, 1998, p. 115–124; *Jim Barlow*, «Individualizing Mass Production», *Houston Chronicle*, April 13, 1997, p. E1; *Regis McKenna*, «Real-Time Marketing», *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 87.

того, как ее ассортимент разросся до невероятной степени, что привело в замешательство как домовладельцев, так и подрядчиков-строителей. Всего лишь за шесть лет количество наименований выпускаемых компанией изделий утроилось. Для того чтобы положить конец этому хаосу, *Andersen* разработала интерактивную компьютерную версию каталога для дистрибьюторов и розничных торговцев. При помощи этой, состоящей более чем из 650 экранов, системы потребитель может определить характеристики каждого окна, выбрать его конструкцию и определиться с ценой. *Andersen* продолжает разработку технологий «индивидуального» производства, которая позволила бы избежать разрастания ассортимента готовых изделий (с чем и были связаны основные издержки компании).

Более детальную информацию об использовании кастомизированного производства в потребительском и деловом маркетинге и его перспективах вы получите во вставке: «Индивидуальный сегмент — массовое индивидуальное производство вступает в пору зрелости».

Арнольд Остле, шеф-дизайнер компании *Mazda*, заявляет: «Потребитель торопится выразить свою индивидуальность посредством товаров»⁷. Обеспечиваемые новыми технологиями возможности обещают превратить рынок из «среды вещания в среду диалога», когда потребитель активно участвует в разработке продукта или торгового предложения.

Сегодня потребители все чаще и чаще проявляют индивидуальную инициативу в определении того, что и как им покупать. Они выходят в Интернет и просматривают информацию о продуктах или услугах, вступают в диалог с поставщиками, пользователями и критиками товара или услуги, после чего принимают решение, представляющееся им оптимальным.

Очевидно, что специалисты по маркетингу смогут влиять на этот процесс, но средства воздействия существенно изменятся. Они должны будут связываться с потребителями по электронной почте с тем, чтобы «аудитория» присылала им свои вопросы, пожелания и претензии, привлекать потребителей к участию в процессе определения технических характеристик изделий. И наконец, они должны будут материально поддерживать сайт, на котором находится информация о товарах, гарантиях и местонахождении компании.

СТРУКТУРЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Известно множество способов построения сегментов рынка. Один из самых популярных методов — деление рынка в соответствии с предпочтениями потребителей. Предположим, покупателям мороженого был задан вопрос о том, мороженое какой из двух марок им нравится больше всего с точки зрения вкусовых качеств и консистенции? На основании полученных ответов формируются три структуры предпочтения.

♦ *Однородная структура предпочтения.* На рис. 9.1(а) приведена структура рынка покупателей, предпочтения которых примерно совпадают. Мы видим, что естественные сегменты на рынке отсутствуют, поэтому можно сделать вывод, что существующие марки мороженого пользуются примерно одинаковым спросом и имеют сходные характеристики. Точки, характеризующие потребительские предпочтения, образуют группу в центре диаграммы.

♦ *Рассеянная структура предпочтения.* Противоположность однородной структуры. Точки, характеризующие предпочтения избранной группы потребителей, разбросаны по всему рыночному пространству (рис. 9.1(б)). Здесь вкусы покупателей коренным образом различаются. Марка компании-производителя мороженого, которая появится на рынке первой, должна занять место в центре, для того чтобы привлечь внимание как можно большего числа покупателей (как бы способствует минимизации общей неудовлетворенности). Следующая марка может занять место по соседству, вступая в борьбу за долю рынка, или расположиться в углу,

привлекая группу покупателей, которых не устраивает предлагающийся продукт. Если на рынке не сколько торговых марок, они, скорее всего, разместятся по всему пространству и будут существенным образом отличаться друг от друга, удовлетворяя различные потребности покупателей.

♦ *Групповая структура предпочтения.* На рынке могут быть выявлены четкие группы покупателей с одинаковыми предпочтениями, которые называются *естественными сегментами рынка* (рис. 9.1(в)). У компании, первой вступившей на рынок, есть три возможности. Во-первых, быть может, ее товар привлечет внимание всех групп покупателей. Во-вторых, возможно, компания предпочтет наибольший сегмент рынка, т. е. товар займет место в центре (*концентрированный маркетинг*)



Рис. 9.1. Три основные структуры предпочтения

И в-третьих, она имеет возможность разработать несколько торговых марок, ориентированных на каждый рыночный сегмент.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СЕКМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Ниже представлена процедура идентификации сегментов рынка, включающая в себя три этапа: опрос, анализ и определение профиля сегмента.

Первый этап: опрос

Преследуя цель осознания мотивации, отношения к товару и поведения покупателей, исследователь проводит опрос потенциальных потребителей, а затем обсуждение в фокус-группе. На основании полученных данных составляется формальная анкета для определения основных характеристик респондентов (демографических, психографических и поведенческих) и степени их значимости, уровня осведомленности участников опроса об основных торговых марках и рейтинга марок, способов использования товара потребителями, отношения к товарной категории.

Второй этап: анализ

Далее исследователь проводит *факторный анализ* собранной информации, чтобы исключить коррелирующие переменные, а затем — *кластерный анализ* каждой группы, определяя конкретное число четко различающихся сегментов.

Третий этап: профилирование сегмента

На третьем этапе составляется общая характеристика выделенного сегмента, в которой указывается его профиль, особенности поведения потребителей, их демографические и психографические характеристики. Каждому сегменту исходя из его преобладающих особенностей может быть присвоено имя собственное. Например, изучая рынок услуг по проведению досуга, А. Адреасен и Р. Белк выделили в нем шесть сегментов и составили общую характеристику каждого: пассивные домоседы, люди, увлеченные спортом, эгоцентричные интроверты, покровители искусств, активные домоседы и социально активные люди.⁸ Оказалось, что занятые в шоу-бизнесе предприниматели могли бы продавать больше билетов, если бы направили основные усилия на покровителей искусств и социально-активных людей.

Сегментированием рынка рекомендуется заниматься постоянно, поскольку границы сегментов постоянно изменяются. Некогда производи-

тели персональных компьютеров сегментировали рынок пользователей исключительно по двум параметрам — быстродействию и мощности используемых компьютеров, сосредоточив внимание на двух широких полосах рынка (потребители, которым требуются компьютеры для решения сложных задач, и покупатели, решающие относительно примитивные задачи), упустив из виду его срединную часть. Впоследствии производители персональных компьютеров обратили внимание и на рынок «небольшой и домашний офисы» («*SoHo*» — *small office and home office*). Продукция компаний *Dell* и *Gateway* как нельзя лучше соответствовала требованиям этого рынка, поскольку она имела достаточно высокие рабочие характеристики при сравнительно невысоких ценах. Еще через какое-то время производители ПК стали рассматривать рынок «*SoHo*» как состоящий из двух сегментов. «Небольшой офис и офис на дому — совершенно разные вещи», — считают в *Dell*.

Один из способов обнаружения новых сегментов — исследование иерархии признаков, т. е. выделение доминирующих, определяющих решение покупателя характеристик. Данный процесс называется *рыночным расчленением*. В 1960-е гг. большинство покупателей сначала выбирали производителя товара, а затем — одну из его предлагаемых моделей товара (*доминирующий признак — торговая марка*). Например, американский потребитель отдавал предпочтение автомобилям компании *General Motors*, а из всех выпускаемых ею моделей выбирал «*Pontiac*». Сегодня многие покупатели сначала выбирают страну-производителя автомобилей (*доминирующий признак — страна-производитель*). Например, все больше потребителей желали бы иметь автомобиль японского производства. На следующем уровне предпочтения покупатель выбирает компанию (*доминирующий признак — компания-производитель*), например *Toyota*, и на последнем этапе модель — «*Corolla*». Из приведенного примера можно сделать вывод, что маркетологам необходимо постоянно следить за возможными изменениями в иерархии признаков, руководствуясь которыми покупатель выбирает товар, и приспосабливаться к изменениям в приоритетах потребителей.

Иерархия признаков может быть также использована для выявления сегментов покупателей. Например, для некоторых покупателей автомобиля доминирующим признаком является цена, для других — его тип (спортивный, пасса-

жирский, грузовой), для третьих – модель. За основу сегментирования может быть выбран не только верхний уровень иерархии признаков, но и последующие. К примеру, компания имеет возможность выделить в отдельный сегмент покупателей, для которых доминирующими признаками являются тип/цена/марка (именно в таком порядке) товара, и тех потребителей, для которых доминирующими признаками являются качество/уровень обслуживания/модель. При любом способе сегментирования каждый сегмент должен иметь четко выраженные демографические, психографические и географические признаки.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО И ДЕЛОВОГО РЫНКОВ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ


Для сегментирования потребительских рынков обычно используются две основные группы переменных. Часть исследователей формируют сегменты на основе *характеристик потребителя*, когда прежде всего определяются географические, демографические и психографические признаки сегментов, затем выявляются отличия в потребностях и анализируется реакция каждого из них на продукт. Например, маркетологи могут исследовать отношение «специалистов», «синих воротничков» и других социальных групп к такому предоставляемому автомобилем благу, как безопасность.

Другие исследователи формируют сегменты на основе *отношения потребителей* к благам, которые они желали бы получить, приобретая товар, к возможностям использования продукта, а также к различным торговым маркам. Сформировав сегменты, маркетологи анализируют наличие связей между различными характеристиками потребителей и их отношением к товару. Например, определяется принадлежность покупателей, которые стремятся к высокому качеству товара и низкой его цене, к группе, объединенной по географическим, демографическим или психографическим признакам.

Основные переменные сегментирования — географические, демографические, психографические и поведенческие — приведены в табл. 9.1.

Сегментирование по географическим признакам

Сегментирование по географическому признаку заключается в разделении рынка на различные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города и т. д. Компания должна принять решение о целесообразности осуществления операций в одном или нескольких регионах, или же на рынке в целом. При этом необходимо учесть особенности населения данных регионов, поскольку потребности и предпочтения их жителей могут существенно различаться. Например, специфика номеров и холлов в отелях *Hilton* определяется их местонахождением. Отели, находящиеся на северо-востоке США, отличаются повышенной комфортностью и подчеркнута космополитичны. Отели же юго-запада куда как проще. Компания *Campbell's Soup* с 1994 г. учитывает региональную специфику при продаже соуса «*Pace Picante*». Жители юго-запада США понимают, что «*picante*» — один из ингредиентов соуса, северяне же путают его с соусом «*Salsa*». Вообще говоря, север США более требователен к упаковке и более «интеллигентен». Дальнейшее углубление регионального сегментирования может привести к созданию отдельного специфического рынка для каждого района, которому соответствует свой почтовый индекс.

 **Blockbuster Entertainment.** Компания вложила не мало средств в создание сложных баз данных, фиксирующих пристрастия 85 млн американских потребителей видеопродукции, и приобрела дополнительные демографические базы данных у сторонних компаний. Ассортимент всех ее торговых предприятий определяется с учетом региональных особенностей. Скажем, в Сан-Франциско продается больше видеофильмов для геев, поскольку здесь их доля в населении значительно выше, чем в других местах. Чикагцы же отдают предпочтение «семейным» сагам. *Blockbuster* учитывает даже различия вкусов жителей восточного и южного Далласа.

Сегментирование по демографическим признакам

Сегментирование по демографическим признакам заключается в разделении рынка на различные группы в соответствии с такими переменными как возраст, размер семьи, ее жизненный цикл, пол, уровень дохода, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса, поколение, нацио-

Таблица 9.1

Основные переменные сегментирования потребительских рынков

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Регион	Тихоокеанский, горный, северо-западный центр, юго-западный центр, северо-восточный центр, юго-восточный центр, южно-атлантический, северо-атлантический
Город	С населением менее 5 тыс., 5–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., 100–250 тыс., 250–500 тыс., 0,5–1,0 млн, 1–4 млн, свыше 4 млн человек
Плотность	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Возраст	Моложе 6 лет, 6–11 лет, 12–19 лет, 20–34 года, 35–49 лет, 50–64 года, старше 65 лет
Размер семьи	1–2 человека, 3–4 человека, 5 человек и более
Жизненный цикл семьи	Молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи без детей, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте до 6 лет, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше, пожилые супруги с детьми моложе 18 лет, пожилые супруги без детей, одинокие, прочие
Пол	Мужчины, женщины
Уровень дохода	Менее \$10 тыс., \$10–15 тыс., \$15–20 тыс., \$20–30 тыс., \$30–50 тыс., \$50–100 тыс., \$100 тыс. и выше
Род занятий	Специалисты и техники, менеджеры, должностные лица и собственники, служащие, торговый персонал, ремесленники, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, студенты, домохозяйки, безработные
Образование	Неполное начальное или начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудеи, мусульмане, индусы, прочие
Раса	Европеоидная, монголоидная, негроидная
Поколение	Родившиеся до 1946 г., родившиеся с 1946 по 1964 г., родившиеся с 1964 по 1984 г., родившиеся после 1984 г.
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы
ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Образ жизни	Консерваторы, жизнелюбы, эстеты
Особенности личности	Личность обязательная, общительная, авторитарная, честолюбивая
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особое событие
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия, скорость
Интенсивность потребления	Низкая покупательская активность, средняя, высокая
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, постоянный пользователь
Степень лояльности	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к покупке	Неосведомленный, осведомленный, знающий, заинтересованный, желающий, намеревающийся совершить покупку
Отношение к товару	Восторженное, благожелательное, безразличное, отрицательное, враждебное

альность и социальный класс. Демографические переменные относятся к наиболее часто используемым в сегментировании факторам. Одна из причин их популярности кроется в том, что желания, предпочтения и интенсивность использова-


ния товаров тесно связаны прежде всего с демографическими переменными, другая — в том, что просчитать их проще, чем большинство других факторов. Даже при составлении характеристики целевого рынка на основе, например, особеннос-

тей личности потребителей необходимо исследовать связь с демографическими характеристиками, чтобы определить размер целевого рынка и способы, обеспечивающие наиболее эффективный доступ к нему.

Ниже мы рассматриваем, как именно демографические переменные используются для разделения рынка на сегменты.

Возраст потребителя и этап жизненного цикла семьи. С возрастом потребности и возможности покупателей изменяются. Компания-производитель детского питания *Gerber* приняла решение расширить традиционно выпускаемую ассортиментную группу детского питания за счет новой линии «*Graduates*», рассчитанной на детей от одного года до трех лет. Одна из причин, по которой компания решила освоить новый сегмент рынка, заключалась в уменьшении вследствие падения рождаемости численности младенцев, которых кормят детским питанием. Производитель рассчитывал на то, что родители, которые привыкли покупать детское питание определенной компании для грудных младенцев, благожелательно отнесутся и к новой ассортиментной группе продуктов, рассчитанных на детей более старшего возраста. *Sega*, гигантская компания, специализирующаяся на разработке компьютерных игр, задалась той же целью, т. е. попыталась расширить свой основной рыночный сегмент (подростки в возрасте от 10 до 18 лет) за счет взрослеющей аудитории и приступила к выпуску одежды и спортивного оборудования под маркой «*Sega Sports*» для молодежи. Как сказал один из представителей лицензионного отдела компании: «Они играют сутками, но потом им исполняется 18 и они понимают, что на свете есть девочки и все такое прочее, после чего и думать забывают о компьютерах». Выпуск одежды и других товаров позволяет компании работать с потребителями более зрелого возраста. Скоро должны появиться часы «*Sega*», а также фирменные футбольные и баскетбольные мячи.

Компании-производители фотопленки и фотоаппаратов с недавних пор обратились к возрастному и «этапному» сегментированию рынка. Едва уровень продаж фотопленки начал снижаться, они взялись за разработку весьма многообещающих ниш — мам, деток и «старичков».

 **Eastman Kodak.** Компания приступила к продаже фотонаборов для детей. К кассетам с пленкой прилагается конверт для ее отсылки на проявление. Цель подобной акции — дать детям возможность почувствовать себя самостоятельными, —

снимаю кого хочешь, да и маму ни о чем просить не надо. Мало того, можно не бояться, что она увидит твои снимки. *Kodak* работает и с противоположным полюсом демографического спектра. Уходящие на пенсию сотрудники компании открывают фотолаборатории, ориентированные прежде всего на их ровесников. В рамках программы «*Ambassador*» фирма устраивает туристические поездки для своих бывших работников на сафари в Кению, в путешествия по национальным паркам и в круизы в Нассау и по «*Disney World*». Организатор тура или круиза оплачивает поездки представителям *Kodak*, которые должны отработать эти деньги, обучая попутчиков искусству фотографии.

Впрочем, далеко не всегда использование при сегментировании показателей возраста потребителей и жизненного цикла семьи представляется нам оправданным. Например, компания *Ford Motor* при выделении целевого рынка модели «*Mustang*» следовала сложившимся стереотипам о возрасте покупателей, поэтому изначально ее автомобиль был ориентирован исключительно на молодых людей, мечтающих о приобретении недорогой спортивной автомашины. Но вскоре обнаружилось, что «*Mustang*» пользуется высоким спросом не только у молодых людьми потребителей, но и у тех, кто молод душой. Исследования, проведенные группой *Neugartens*, показали, что настало время отказаться от стереотипных подходов к возрасту покупателей.

Возраст уже не является надежным показателем полноценной жизни, здоровья, работоспособности, семейного положения, личных интересов, интереса к жизни и потребностей. Очень часто люди одного возраста ведут себя и выглядят совершенно по-разному: 70-летнего человека можно встретить как на теннисном корте, так и передвигающимся в инвалидной коляске. Кто-то в возрасте 35 лет имеет взрослых, уже поступающих в колледж детей, другие только готовятся к рождению первого ребенка. Внуки могут появиться, когда вам и 35, и 75 лет.⁹

Пол. Сегментирование по гендерным признакам давно используется в производстве одежды, в парикмахерском деле, в косметической отрасли и в издательском деле. К данному виду сегментирования рынка иногда обращаются и компании других отраслей. Возьмите, например, рынок сигарет, на котором появились такие сорта, как «*Virginia Slims*» — сигареты с особым ароматом, в элегантной упаковке, реклама которых подчеркивает их «женский» имидж.

iVillage.com. Посвященный женщинам сайт может служить прекрасной иллюстрацией того, какие блага сулит гендерное сегментирование. *iVillage.com* начал с того, что заявил о себе, как об «Интернете для обычных людей», и был ориентирован в первую очередь на индивидов, родившихся в 1940-е гг. Успех же сайту принесли именно женщины, делившиеся на страничке «*Parent Soup*» разного рода секретами. Через какое-то время *iVillage.com* превратился в крупнейшее он-лайнное дамское сообщество. К настоящему моменту в компанию инвестировано не менее \$67 млн.

Еще одна отрасль, в которой признана необходимость сегментирования рынка по гендерному признаку, — автомобильная промышленность. С ростом числа женщин-владелиц автомобилей некоторые производители приступили к выпуску моделей, которые должны были привлечь внимание именно представительниц «слабого пола», рекламировались как исключительно «дамские» автомобили.

Уровень доходов. Еще один общепринятый критерий разделения рынка на сегменты, особенно применительно к таким товарам и услугам, как автомобили, яхты, одежда, косметика и путешествия, — уровень доходов потребителей. Однако он не всегда позволяет точно определить целевого потребителя того или иного товара. Например, в числе первых покупателей цветных телевизоров были в основном американские рабочие, которые считали, что дешевле приобрести новый телеприемник, чем тратить деньги на посещение ресторанов и кинотеатров. Наиболее экономичные автомобили покупаются отнюдь не самыми бедными потребителями, но индивидами, считающими себя таковыми. Дорогие и умеренно дорогие модели автомобилей приобретаются привилегированными сегментами каждого социального класса.

Поколение. Многие исследователи начинают использовать сегментирование рынка по признаку поколения. Смысл данного подхода заключается в том, что каждое поколение находится под влиянием атмосферы, в которой оно выросло, — музыки, кино, политических и других событий. Некоторые производители уделяют основное внимание потребителям, родившимся в период наиболее высокой рождаемости (1946–1964 гг.). Для завоевания расположения поколения «бэби-бума» компании используют рекламные средства и символику, рассчитанную на оптимизм и жизнерадостность людей этого поколения. Другие компании заинтересованы в потребителях поколения X (родившихся

между 1964 и 1984 гг.), выросших в эпоху общественных разногласий, политиканства, примитивной рекламы. Его представители являются весьма искусственными покупателями, и многих из них раздражает напыщенная или слишком серьезная реклама. Дж. Мередит и Ч. Шив предлагают более четкую концепцию генерационного сегментирования, именуемую ими когортным сегментированием.¹⁰ Когорты суть группы людей, на жизнь которых оказали влияние определенные мировые или локальные процессы и события, серьезно повлиявшие на их взгляды и позиции. Скажем, в США может быть выделена когорта людей, переживших Великую Депрессию, когорта ветеранов Второй мировой войны, ветеранов вьетнамской войны и т. п. Члены когорты ощущают свою принадлежность к группе. Ориентируясь на определенную когорту, маркетологи часто используют в рекламе товаров изображения и образы, имеющие для представителей данного отряда особое значение, неким образом связанное с их характерным жизненным опытом.

Социальный класс. Принадлежность к социальному классу оказывает сильное влияние на лояльность покупателей к тем или иным маркам автомобилей, стилям мебели, способам времяпрепровождения, книгам, магазинам. Многие компании разрабатывают товары и услуги в расчете на конкретный социальный класс.

Как и другие переменные сегментирования, вкусы и лояльность социальных классов с годами изменяются. Например, в 1980-е гг. доминировали блеск и напыщенность высшего класса, а уже в 1990-е гг. им на смену пришли подлинные ценности и возможности самореализации. Многие эксперты полагают, что в настоящее время потребители отдают предпочтение утилитарным вещам. В частности, автомобили марок «*Range Rover*» или «*Ford Explorer*» пользуются большей популярностью, чем «*Mercedes*».

Сегментирование по психографическим признакам

При психографическом сегментировании покупатели подразделяются на группы в зависимости от образа жизни и особенностей личности. Представители одной демографической группы могут иметь совершенно различные психографические характеристики.

Стиль жизни. Если в США принято выделять семь социальных классов, то стилей жизни — значительно больше. Образ жизни оказывает суще-

ственное влияние на интерес потребителей к тем или иным товарам.

Oldsmobile. Маркетологи *Oldsmobile*, стремившиеся привлечь внимание к своей продукции состоятельных, ведущих активный образ жизни людей, решили проанализировать отношение к автомобилям игроков в гольф. Согласно статистике, около 25 млн игроков в гольф имеют семейный доход не менее \$56 тыс. в год. Они обычно владеют несколькими автомобилями, причем их склонность к приобретению новой модели превышает аналогичный показатель среднего американца на 143%. На основании полученных результатов компания приняла решение об организации серии турниров по гольфу для дилеров компании и других перспективных покупателей.

Мясо представляется продуктом, для которого «стилевое» сегментирование не имеет особого значения, однако в одной торгующей мясными продуктами компании решили иначе:

Kroger Company. В большинстве магазинов витрины с мясными продуктами организованы самоочевидным образом: здесь — баранина, там — курятина и т. д. В супермаркете компании *Kroger*, находящемся в штате Теннесси, был проведен интересный эксперимент. На одной стойке появилась вывеска «Готовится за несколько минут», на другой: «Не требует длительного приготовления», на третьей, заполненной сосисками и гамбургерами, — «То, что любят дети», на четвертой — «Я люблю готовить». Ориентация на жизненный стиль, а не на пищевую ценность продукта привела к тому, что традиционные покупатели баранины и свинины начали приобретать также ягнятину и телятину. При этом существенно выросли как уровень продаж, так и прибыль супермаркета.

Компании, производящие косметику, алкогольные напитки и мебель, обычно успешно находят новые возможности сегментирования рынка по признакам образа жизни. Однако данный вид деления рынка на сегменты не всегда приводит к желаемым результатам. Например, новая марка не содержащего кофеина кофе компании *Nestle*, специально предназначенная для «сов», не пользовалась спросом у любителей поспать подольше.

Особенности личности. Для сегментирования рынка используются и переменные, характеризующие личность покупателей. Продавцы наделяют свой продукт личностными характеристиками, которые соответствуют индивидуальности потребителей. В конце 1950-х гг. автомобили *Ford* и

Chevrolet рекламировались как автомашины, предназначенные для совершенно разных с точки зрения их личностных качеств людей. Владельцы *Ford* определялись как независимые, импульсивные, мужественные, приветствующие перемены, уверенные в себе индивиды. В отличие от них приверженцы *Chevrolet* считались консервативными, экономными, заботящимися о престиже, стремящимися избежать крайностей людьми.

Система ценностей. Некоторые маркетологи производят сегментирование на основе определяющих поведение потребителей систем ценностей. Система ценностей достаточно стабильна; она детерминирует и поведение, и позиции человека, его желания и предпочтения. Маркетологи, использующие данный вид сегментирования, исходят из предпосылки, что, обращаясь к внутреннему «я», они получают возможность влиять на внешние его проявления и тем самым на поведение потребителя. Исследовательская фирма *Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey* разработала схему сегментирования на основе системы ценностей для глобальных рынков (см. «Система ценностей — среднемировые показатели»).

Сегментирование по поведенческим признакам

Сегментирование по поведенческим признакам заключается в разделении покупателей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей и реакции на продукт. Многие продавцы считают, что поведенческие переменные (повод для совершения покупки, искомые блага, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности к товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару) — наилучшая основа формирования рыночных сегментов.

Поводы для совершения покупки. Покупатели различаются между собой в зависимости от повода, который дает стимул возникновению идеи совершить покупку, процессам приобретения и использования товара. Так, поводом для обращения к услугам авиакомпаний служат деловые причины, поездки на отдых или по семейным обстоятельствам. Соответственно авиакомпания может специализироваться на обслуживании пассажиров, движимых одной из указанных причин. Так, чартерные авиалинии обслуживают пассажиров, отправляющихся на отдых.

Сегментирование в зависимости от повода позволяет компании добиться повышения интен-



маркетинг изнутри

Система ценностей — среднемировые показатели

В 1997 г. исследовательская компания *Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey* провела опрос примерно тысячи человек в 35 разных странах. Помимо прочего, опрошиваемые должны были выделить наиболее важные из 56 приведенных качеств или ценностей. *Roper* выделила 6 основных ценностных сегментов, специфика которых могла меняться от страны к стране. Интересно, что самый крупный сегмент был ориентирован на материальный мир, а второй по величине — на душу человеческую.

- ♦ **Борцы** — самая многочисленная группа (23 %). Им свойственны более мужские, нежели женские качества, акцент делается на материальный успех и карьеру. Каждый третий представитель развивающихся стран азиатского региона — борец; для развитых стран этого же региона и для России борец — каждый четвертый.
- ♦ **Благочестивые**. Группа включает в себя 22 % взрослого населения. Для благочестивых, среди которых несколько больше женщин, чем мужчин, очень важную роль играют традиции и долг. Благочестивые преобладают в развивающихся странах Азии, на Ближнем Востоке и в Африке. Для развитых азиатских стран и Западной Европы они не слишком характерны.
- ♦ **Альтруисты** составляют около 18 % взрослых. Опять-таки в этой группе преобладают женщины.

Альтруистов волнуют социальные проблемы и благосостояние общества. Если средний возраст опрошиваемых оказался равным 44 годам, то возраст представителей этой группы оказался несколько большим. Альтруисты преобладают в Латинской Америке и в России.

- ♦ **Задумчивые друзья**. К этой группе относится 15 % населения, озабоченных прежде всего проблемами личных взаимоотношений. На первом месте в системе ценностей — семья. Количество мужчин и женщин в этой группе примерно равно. К задумчивым друзьям относится каждый четвертый американец и европеец, в развивающихся же странах Азии их всего около 7 %.
- ♦ **Любители поразвлечься**. В развитых странах Азии таковых обнаружилось неожиданно много, хотя общее их число не превысило 12 %. Нет ничего удивительного в том, что это — самая «юная» группа. Соотношение мужчин и женщин — 54 к 46.
- ♦ **Творцы**. Таковых в мире всего 10 %. Отличительная черта группы — интерес к образованию, науке и технике. Креативные личности наиболее характерны для Западной Европы и Латинской Америки. Творцы и задумчивые друзья — наиболее сбалансированные в гендерном отношении группы.

Исследования *Roper* показывают, что лица, принадлежащие к различным сегментам, обычно ведут себя по-разному, покупают различные товары и предпочитают разные средства массовой информации. Знание того, какой сегмент доминирует в данной стране, делает работу маркетологов и специалистов по рекламе более эффективной.

Источник: Tom Miller, «Global Segments from "Strivers" to "Creatives"», Marketing News, July 20, 1998, p. 11.

сивности использования товара. Например, апельсиновый сок обычно подается на завтрак. Компания, его производящая, может рекламировать его как напиток, который хорош не только за завтраком, но и за обедом, и за ужином. Некоторые праздники, такие как Мамин день и Папин день, устраиваются отчасти именно для того, чтобы увеличить объемы продаж конфет и цветов. Компания *Curtis Candy* устраивает на «Хэллоуин» игру «кошелек или жизнь», когда каждый американский дом готов одарить стучащих в дверь маленьких «разбойников» конфетами.

Кроме того, компания может рассматривать как повод возникновения специфических потребностей важные события в жизни любого человека (свадьба, трудоустройство или кончина близких).

Искомые блага. Одной из действенных форм сегментирования рынка является классификация покупателей по ожидаемым от товара благам. Например, изучение благ, которые дают путешествия, привело к выделению трех сегментов рынка: потребителей, желающих провести время с семьей, искателей приключений или стремящихся к расширению горизонтов своих познаний и любителей поразвлечься.

Р. Хэйли сообщает об успешном опыте соответствующего сегментирования рынка зубной пасты (табл. 9.2). Исследователь выделил четыре рыночных сегмента, для каждого из которых представлялись наиважнейшими следующие аспекты: экономия, лечебное действие зубной пасты, косметический эффект, вкусовые качества.

Каждая группа потребителей обладала присущими только ей демографическими, поведенческими и психографическими характеристиками. Например, самыми активными покупателями зубной пасты были потребители, заботящиеся о своем здоровье, имеющие большие семьи и отличающиеся консервативными взглядами. Кроме того, каждый сегмент отдавал предпочтение определенным маркам пасты. Компании, выпускающие зубную пасту, могут воспользоваться этими результатами, чтобы направить усилия на продвижение знакомых покупателям марок на целевые сегменты, а также для разработки новых марок.

Статус пользователя. Рынки можно разделить на группы людей, не пользующихся товаром, потребителей, приобретавших продукт ранее, потенциальных пользователей; пользователей-новичков и постоянных пользователей. Так, центры сбора донорской крови не должны всецело полагаться только на постоянных доноров. Им следует привлекать новых доноров и поддерживать связь с бывшими, причем взаимодействие с каждой из групп требует различных маркетинговых подходов. Выбор сегмента зависит также от положения компании на рынке. Крупные концерны, контролирующие значительные доли рынка, стремятся привлечь новых пользователей, а небольшие фирмы — отвлечь часть постоянных потребителей товаров компаний-лидеров.

Интенсивность потребления. По интенсивности потребления рынки подразделяются на группы покупателей с низкой, умеренной и высокой активностью использования товара. Активные потребители часто составляют небольшую долю рынка, но на них приходится основная доля объема продаж товара. Компаниям-поставщикам выгоднее обслужить одного инициативного потребителя, чем нескольких клиентов с низкой покупательской активностью, что находит отражение и в их стратегиях.

Repp's Big & Tall Stores. Компания, в каталоге которой представлено свыше 200 видов товаров, делит потребителей на 12 сегментов в зависимости от их активности, среднего объема покупок и т. Кто-то делает в год 6–8 заказов, кто-то — 3–5, кто-то — 1–3. Фирма пытается направить покупателей с небольшими объемами заказов в близлежащие магазины, о существовании которых потребители могут и не подозревать. Малоактивным же потребителям может быть предложено некое поощрение, например скидка в 15 % в определенные дни. Благодаря указанному сегментированию рост активности клиентов фирмы составил 6 %, в то время как для типичной несегментированной системы почтового обслуживания с объемом обслуживания, достигающим 750 тыс. единиц, данный показатель составляет не более 0,5 %.

На рис. 9.2 приведены данные об интенсивности потребления некоторых пользующихся выс

Таблица 9.

Сегментирование рынка зубной пасты по искомым благам

Искомые сегментом блага	Демографические характеристики	Поведенческие характеристики	Психографика	Любимые марки
Экономия (низкая цена)	Мужчины	Активные пользователи	Самостоятельные индивиды с устойчивой системой ценностей	Марки, участвующие в распродажах
Лечебное действие (антивоспалительный эффект)	Большие семьи	Активные пользователи	Склонные к консерватизму ипохондрики	«Crest»
Косметический аспект (отбеливающий эффект)	Подростки, молодые люди	Курильщики	Социально активные люди	«Maclean's», «Ultra Brite»
Вкусовые качества (приятный вкус)	Дети	Любители мяты	Высокий уровень эготимии, гедонизм	«Colgate», «Aim»



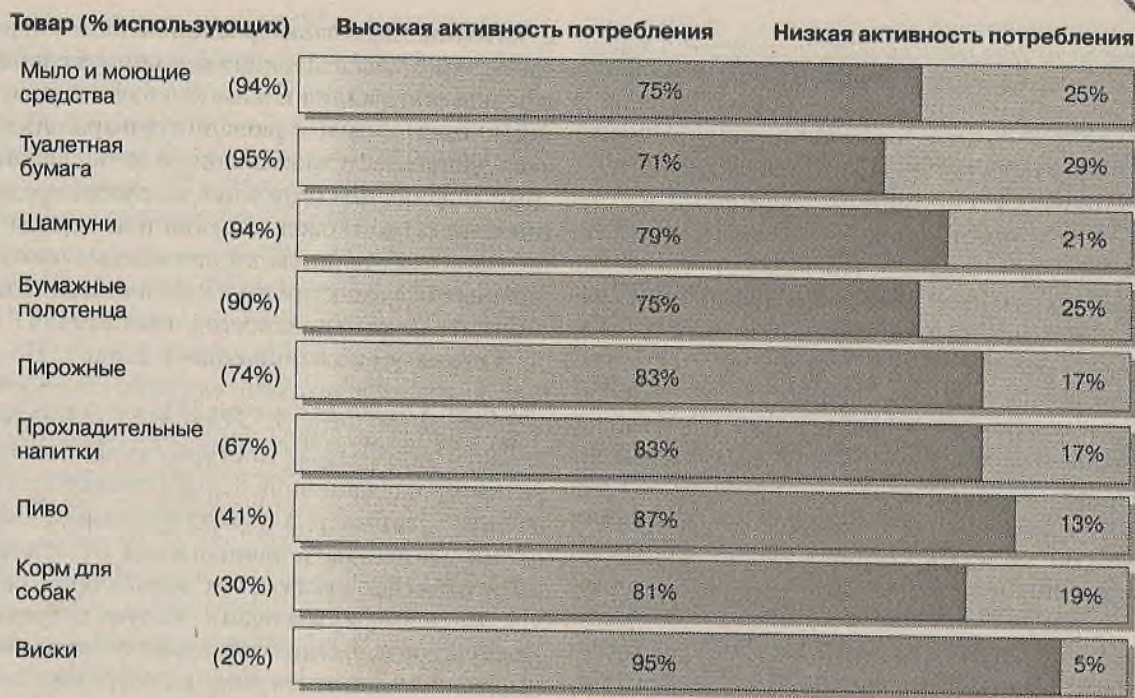


Рис. 9.2. Интенсивность потребления товаров (в %)

ким спросом потребительских товаров. Например, 41 % опрошенных потребителей покупают пиво. Однако на долю потребителей с высокой активностью приходится 87 % приобретаемого продукта, что примерно в семь раз выше доли малоактивных покупателей. Очевидно, что пивоваренной компании предпочтительнее привлечь внимание к своей марке одного инициативного покупателя, чем нескольких потребителей с низкой активностью. Большинство пивных компаний для того чтобы привлечь внимание ценителей пива, используют различные маркетинговые усилия. Так, хорошо было воспринято потребителями рекламное обращение: «*Miller Lite* — пиво с превосходным вкусом. Его можно выпить сколько угодно!». К активным потребителям пива относятся представители рабочего класса в возрасте от 25 до 50 лет, а также любители посидеть у телевизора, особенно если речь идет о спортивных программах. Знание этого профиля позволяет маркетологам правильно определять ценовые и рекламные стратегии.

Организации социального маркетинга часто сталкиваются с проблемами, связанными с дилеммой активного потребителя. Агентства по планированию семьи обычно направляют усилия на многодетные семьи с небольшим достатком,

хотя именно в этих ячейках общества наблюдается наибольшее неприятие призывов к ограничению рождаемости. Национальный совет по безопасности движения на дорогах США пытается повлиять на злостных нарушителей правил, хотя именно эти водители в большинстве своем отказываются воспринимать подобные обращения. Организаторы такого рода мероприятий должны решить, стоит ли им направлять усилия на перевоспитание нескольких закоренелых преступников, или больший эффект будет достигнут при обращении к более восприимчивым мелким нарушителям (и более многочисленным).

Степень лояльности. Рынок может быть разделен на сегменты также по степени лояльности потребителей к определенным маркам товара. По степени лояльности покупателей к торговым маркам их можно разделить на четыре группы:

- ◆ *покупатели с абсолютной лояльностью:* потребители, постоянно приобретающие только одну марку товара;
- ◆ *покупатели с определенной лояльностью:* потребители делят предпочтения между двумя-тремя марками товара;
- ◆ *покупатели с непостоянной лояльностью:* потребители, которые изменяют свои предпочтения от одной марки к другой;

- ♦ *покупатели без определенной лояльности*: в лояльности к какой-либо торговой марке не замечены.

На рынках встречаются самые разные соотношения представителей четырех основных типов покупателей. Рынок, **лояльный к марке**, — рынок, на котором большая часть покупателей проявляет абсолютную лояльность к одной из марок товара (рынки зубной пасты и пива, например). Компаниям, оперирующим на рынках с высокой лояльностью к марке, нелегко увеличить уже принадлежащую им долю, а выйти на него новой фирме — почти невозможно.

Анализ степени лояльности к торговым маркам позволяет сделать следующие выводы: изучая покупателей с абсолютной лояльностью, компания определяет сильные стороны своих продуктов; исследование поведения потребителей с определенной лояльностью дает возможность точно определить основных конкурентов; в исследовании покупателей, отказывающихся от ее товаров, компания выясняет, в чем заключаются слабые стороны маркетинговой стратегии, и корректирует ее.

Однако компании следует проявлять осторожность, так как характер покупательского поведения, обусловленный, казалось бы, лояльностью к марке, на самом деле может просто отражать привычки, безразличие, быть реакцией на низкие цены или обуславливаться отсутствием в продаже других торговых марок. Следовательно, необходимо выяснить, что именно стоит за видимым характером покупательского поведения.

Степень готовности покупателя. Потребители могут находиться на одной из стадий готовности к совершению покупки: некоторые еще не осведомлены о продукте, другим известно о его существовании, третьи информированы о его потребительских свойствах, четвертые проявили интерес к товару, пятые желают приобрести его, шестые намереваются сделать покупку. Соотношение числа потребителей в различных группах в значительной степени определяет направленность разрабатываемых маркетинговых программ.

Предположим, перед одной из организаций здравоохранения стоит задача привлечь женщин к ежегодному обследованию для выявления заболевания раком, так называемому «тесту Папа», причем большинство представительниц прекрасного пола ничего не знают о его существовании. Первоначальные маркетинговые усилия должны быть направлены на информирование целевой

аудитории с помощью простой и понятной рекламы. Но уже в последующих рекламных сообщениях следует наглядно показать, какую пользу принесет «тест Папа», и риск, которому подвергают себя женщины, уклоняющиеся от обследования. Дополнительным стимулом послужит предложение бесплатного обследования при первом посещении. Таким образом, маркетинговая программа должна быть адаптирована к различным степеням покупательской готовности потребителей.

Установки по отношению к товару. По отношению к товару потребители могут быть подразделены на пять групп. Установка «отношение к товару» может быть восторженной, благожелательной, безразличной, отрицательной или враждебной. Например, в период предвыборной кампании агитаторы в зависимости от отношения избирателей к кандидатам определяют, сколько усилий, времени и средств следует потратить на каждую группу. Они благодарят избирателей, восторженно приветствующих программу политической партии, и напоминают им о необходимости проголосовать, стремятся укрепить во мнении благожелательно настроенных граждан, стараются заполучить голоса безразличных к происходящему индивидов и не тратят времени на изменение отношения враждебно настроенных людей. Чем точнее будет установлена зависимость отношения к кандидату от демографических характеристик, тем эффективнее усилия политической партии по привлечению голосов наиболее перспективных избирателей.

Мультиатрибутивное сегментирование (геогруппировка)

Среди современных производителей уже не пользуются популярностью разговоры о среднем покупателе, а анализ рынка не ограничивается рассмотрением всего лишь нескольких сегментов. Напротив, специалисты постоянно увеличивают число одновременно используемых переменных сегментирования, стараясь выявить пусть менее многочисленные, но более четко выраженные целевые рынки. Так, отдел маркетинга банка не только идентифицирует группу состоятельных пенсионеров, но и подразделяет ее на несколько сегментов в зависимости от уровня доходов, имущества, суммы сбережений, а также от отношения к рискованным операциям.

Одним из наиболее перспективных направлений мультиатрибутивного сегментирования является *геогруппировка*. Данный метод в сравне-

нии с общепринятым сегментированием по демографическому принципу позволяет составить более подробную характеристику потребителей.

Геогруппировка была предложена компанией *Claritas Inc.*, разработавшей ее основные принципы (разделение потребителей по почтовым индексам или группировка *PRIZM*): 500 тыс. округов США были разделены на 62 группы в соответствии с преобладающим в них образом жизни населения. При формировании групп учитывались 39 факторов пяти категорий: (1) образование и состояние, (2) жизненный цикл семьи, (3) урбанизация, (4) раса и этническая группа и (5) мобильность. Потребители подразделялись на группы по почтовому индексу, почтовому индексу +4, по району переписи населения или по кварталам. Каждой группе было дано емкое имя, отражающее его сущность, например группы «Голубая кровь», «Почетный круг», «Город пенсионеров», «Латинская Америка», «Охотничьи ружья», «Сельские жители».

Приведем характеристики трех групп (кластеров) потребителей, идентифицированных по принципам *PRIZM*:

- «Американская мечта»: состоятельные «новые американцы», представители разных этнических групп, «мозаика большого города», предпочитающие автомобили иностранных марок, читают журнал «*Elle*», любят мюсли на завтрак, в выходные дни играют в теннис и носят джинсы, сшитые на заказ. Средний годовой доход составляет \$46 тыс.
- «Сельская индустрия»: молодые семьи, работающие в офисах и на заводах. Представители данной группы покупают вещи на распродажах, читают журнал «*True Story*», любят рыбалку. Средний годовой доход составляет \$22,9 тыс.
- «Кашемир и загородный клуб»: люди поколения «бэби-бума» (1964–1984 гг.), ведут беспечный образ жизни, живут в пригородах, время от времени пролистывают журнал «*Golf Digest*», по большей части ездят на автомобилях марки «*Mercedes*», употребляют заменители соли, имеют телевизоры высшего класса. Предпочитают отдыхать в Европе. Средний годовой доход составляет \$68,6 тыс.

К кластерам *PRIZM* относятся также «Детки в клетке» (перебирающиеся за город представители поколения «бэби бума»); «Умники» — поколение 1980-х гг. и «Зеленая Утопия» — доживающие свой век хиппи.

Использующие группировку *PRIZM* компании имеют возможность ответить на следующие вопросы: представители какой группы (округа


или района с одинаковым почтовым индексом) являются наиболее перспективными покупателями? Насколько глубоко продавцы изучили эти группы? Какие рынки и средства рекламы предоставляют наибольшие возможности для роста?

Продавцы, практикующие прямые продажи, используют данные по геогруппировке (например, компания *Spiegel*) для определения групп покупателей, которым они будут отправлять по почте свои каталоги. Компания *Helene Curtis*, (ныне — подразделение *Unilever*) при выпуске на рынок шампуня «*Suave*» использовала этот принцип для выявления округов, в которых проживает наибольшее число молодых женщин, особенно восприимчивых к рекламной информации типа: «Шампуни “*Suave*” отнюдь не дороги, а волосы выглядят на миллион долларов».

Геосегментирование приобретает все большее значение, ибо оно отвечает растущему разнообразию населения Америки и позволяет работать с микросегментами, что обеспечивается использованием сравнительно недорогих баз данных и программ, а также возрастающей интеграцией данных и развитием Интернета.

Оценка и выбор мультисегментов

Очень часто компания направляет маркетинговые воздействия сначала на один целевой сегмент, а затем распространяет свои операции и на другие. Рассмотрим опыт одной из специализирующихся на разработке новых технологий компаний.

 **Paging Network Inc.** Небольшая фирма, разрабатывает пейджинговые системы; ее основными соперниками являются *Southwestern Bell* и другие отделения компании *Bell*. Цены на продукцию *Page Net* на 20 % ниже цен конкурентов. Для укрепления позиций на рынке компания предприняла следующие меры:

1. *PageNet* начинала с использования географического сегментирования, имея в виду прежде всего штаты Огайо и Техас. В обоих регионах агрессивная ценовая политика компании больно ударила по конкурентам.
2. Сегментирование не ограничилось географически переменными: была разработана характеристика пользователя пейджинговых систем, привлечены новые торговые представители, агенты и технические специалисты. Разрабатывая программу по привлечению на рынок дополнительных групп потребителей, руководители компании использовали сегментирование по признаку стиля жизни (роди-

тели, оставляющие детей с нянями, пожилые люди, живущие вдали от родственников, но поддерживающие с ними тесные связи).

3. Фирма *PageNet* решила распространять пейджеры через супермаркеты и универмаги торговых компаний *Kmart*, *Wal-Mart* и *Home Depot*. Она предоставила предприятиям розничной торговли весьма привлекательные скидки в обмен на согласие управляющих магазинов не облагать полученный месячный доход от продаж специальными выплатами за предоставляемое обслуживание.
4. *PageNet* первой использовала «звуковые сообщения».


Многие покупатели не укладываются в рамки какого-то конкретного сегмента. Они относятся к смешанным категориям. Скажем, некий потребитель покупает дорогие костюмы от *Bill Blass*, а нижнее белье приобретает в *Wal-Mart*. Или человек начинает обед с замороженных овощей «*Healthy Choice*», а заканчивает мороженым «*Ben & Jerry*». Определение принадлежности потребителя к тому или иному сегменту по одной покупке чревато ошибками. Данный принцип сегментирования не учитывает потребительских характеристик, которые могут быть определены только при более детальном изучении рынка.

ПРИНЦИПЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ РЫНКОВ


При разделении на сегменты рынков товаров производственного назначения используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые блага, интенсивность потребления. Естественно, что производители деловых товаров привлекают и другие переменные. Т. Бонома и Б. Шапиро предлагают положить в основу сегментирования бизнес-рынков переменные, представленные в табл. 9.3. Важнейшими среди них являются демографические переменные, за которыми следуют операционные факторы и, наконец, особенности личности покупателя.

В табл. 9.3 представлены самые важные вопросы, ответы на которые должен получить продавец товаров производственного назначения при выборе покупателей и сегментов, которые он будет обслуживать. Скажем, компания-поставщик шин и покрышек должна определиться с тем, какая отрасль будет приобретать ее товары (автомобильная, производство тракторов, погрузчиков или самолетов). Далее в выбранной целевой от-

расли промышленности проводится сегментирование компаний-покупателей по их размеру. Продавец может разработать различные программы, нацеленные как на крупные фирмы, так и на мелких потребителей. Обратите внимание на то, как организована компания *Dell*:

 **Dell Computer Corporation.** В состав компании входит подразделение *Dell Direct*, ориентированное на два сегмента рынка — потребителей и небольшие фирмы. Кроме того, существует группа, обслуживающая корпоративных клиентов, в сфере компетенции которой три сегмента: группа компаний (первые 500 компаний из списка *Fortune*), крупные корпоративные клиенты (многонациональные компании, занимающие соответственно 501–2000 позиции того же списка) и приоритетные клиенты (средние компании с численностью работников от 200 до 2000 человек). Это наиболее динамично развивающееся подразделение *Dell*, среди заказчиков которого — *Rollerblade* и *Associated Press*. Многие из приоритетных клиентов *Dell* были бы отнесены другими поставщиками к разряду малых фирм.

Особой привлекательностью для маркетологов, работающих с деловыми рынками, обладают небольшие компании. Согласно данным Национального управления по малому бизнесу США на долю малых фирм приходится до 50 % валового национального продукта, причем характерные для этого сегмента темпы роста на 3 % превышают аналогичный показатель для крупных компаний (8 %). Особое внимание на данный сектор обращает корпорация *IBM*.

 **IBM.** Компания, стоимость которой оценивается в \$78 млрд, давно доказала, что она успешно сотрудничает с такими корпоративными гигантами, как *General Motors* и *Citibank*. Сегодня она пытается убедить всех в своей способности работать с миллионами малых предприятий. Специализирующиеся на их обслуживании торговые агенты выделены в особый отдел (*SMBs* — *Small and Medium-size Businesses*), компания уделяет большое внимание телефонным продажам и повышению качества услуг (чего прежде не было). Внутри сегмента малых фирм *IBM* делает акцент на компании, руководимые представителями различных меньшинств. Обычно фирмами такого рода руководят женщины, афроамериканцы, выходцы из Азии, представители испаноязычного населения, геи или лесбиянки, а не белые мужчины. *IBM* даже наняла администраторов, отвечающих за каждый подобный сегмент.

Предприятия сферы обслуживания также уделяют большее внимание малым компаниям. Банк



Таблица 9.3

Основные переменные сегментирования рынка товаров производственного назначения

<p>ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отрасль.</i> Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать? 2. <i>Размеры потребителей.</i> Фирмы какого размера следует обслуживать? 3. <i>Местонахождение.</i> Какие географические регионы следует обслуживать?
<p>ОПЕРАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Технология.</i> На каких технологиях потребителей следует сосредоточить внимание? 5. <i>Статус пользователя.</i> Каких потребителей мы выбираем: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления? 6. <i>Объем требуемых товаров/услуг.</i> Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?
<p>ПРАКТИКА ЗАКУПОК</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. <i>Организация снабжения.</i> Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно? 8. <i>Профиль компании.</i> Мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях? 9. <i>Структура существующих соотношений.</i> Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить более перспективных клиентов? 10. <i>Политика в области закупок.</i> Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки? 11. <i>Критерий закупок.</i> Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?
<p>СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. <i>Срочность.</i> Какие компании следует обслуживать: те, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров, или те, которые отдают приоритет уровню обслуживания? 13. <i>Область применения.</i> Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на различных вариантах использования? 14. <i>Размер заказа.</i> Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?
<p>ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. <i>Сходство покупателя и продавца.</i> Следует ли обслуживать фирмы, сотрудники которых по многим признакам схожи с нашими? 16. <i>Отношение к риску.</i> Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих малейших опасностей? 17. <i>Лояльность.</i> Следует ли обслуживать фирмы, которые проявляют высокую степень преданности своим поставщикам? <p><i>Источник: Thomas H. Bonoma and Benson P. Shapiro. Segmenting the Industrial Market, 1983.</i></p>

ВВ&Т (штат Северная Каролина) заявил себя надежным региональным банком, работающим в режиме наибольшего благоприятствования местному бизнесу. Его рекламная компания учитывала характер и специфику региональных предприятий и их владельцев.

В рамках избранной отрасли и размера предприятий может быть произведено сегментирование, основанное на специфике сделок. Например, государственные лаборатории, приобретая научное оборудование, исходят прежде всего из его цены и стоимости дальнейшего технического обслуживания; университетские лаборатории стремятся приобрести оборудование, практически не

нуждающееся в послепродажном сервисе; промышленные же лаборатории ориентированы на особо надежные и высокоточные приборы.

Маркетологи, работающие в сфере делового рынка, обычно идентифицируют сегменты в процессе последовательного сегментирования. Рассмотрим пример алюминиевой компании.

Прежде всего производитель алюминия произвел трехступенчатое макросегментирование. Первоначально был идентифицирован целевой рынок (варианты — автомобилестроение, жилищное строительство и производство емкостей для напитков). Остановившись на рынке жилищного строительства, компания определилась с продук-

цией (выпуск полуфабрикатов, строительных элементов и сборных домиков из алюминия). Решено было начать выпуск строительных элементов. Затем менеджмент компании принял решение об ориентации на крупных заказчиков (оптимальный размер корпоративных клиентов). На следующем этапе началось осуществление микросегментирования. Потребители были разделены на группы в зависимости от объемов заказов, уровня обслуживания и качества поставляемой продукции. Поскольку для компании был характерен высокий уровень сервиса, было принято решение о концентрации на обслуживании сегмента, для которого особенно значимым был именно этот фактор.

Потребители товаров производственного назначения в зависимости от опыта совершения покупок стремятся к получению тех или иных наборов благ или выгод.

1. *Покупатели, совершающие первое приобретение.* Представители данной группы не имеют опыта покупок данного товара, а потому обращаются к услугам торговых представителей или продавцов, которые предоставляют консультации по использованию продукта.
2. *Новички.* Представители данной группы имеют некоторый опыт в приобретении товара. Им требуются понятные инструкции по обслуживанию, «горячая линия», компетентный торговый персонал.
3. *Опытные покупатели.* Потребители, которым требуется надежное обслуживание, быстрый ремонт, поставка товаров по индивидуальным заказам и высокий уровень технического обеспечения.

Представители выделенных сегментов совершают покупки через различные каналы. Покупатели, совершающие первое приобретение, избегают заказов по каталогам и обращаются к услугам торговых представителей, поскольку стремятся получить дополнительную информацию о продукте. Опытные же покупатели предпочитают производить заказы по электронным каналам.

Исследование «зрелого» рынка продукции производственного назначения (рынка металлоконструкций) позволило К. Рэнгану, Р. Мориарти и Г. Свортцу идентифицировать четыре его сегмента:

1. *Программируемые покупатели.* Считают, что данный товар не имеет большого значения для деятельности их компании. Они приобретают его по необходимости наравне с другими товарами, обыч-

но платят полную стоимость, удовлетворены относительно невысоким уровнем обслуживания. Очевидно, что они образуют наиболее выгодный для поставщика сегмент рынка.

2. *Осведомленные покупатели.* Придают «умеренное» значение продукту и осведомлены о предложениях конкурентов. Они получают небольшую скидку и обычный уровень обслуживания, сохраняют верность поставщику до тех пор, пока его цена остается на уровне цен конкурентов. Второй по выгодности сегмент.
3. *Вдумчивые покупатели.* Воспринимают приобретаемый продукт как важную составляющую успешной работы своей компании. Они внимательно подходят к вопросу цены и обслуживания. Получают скидку в размере примерно 10 % и обслуживание на уровне выше среднего. Такие покупатели осведомлены о торговых предложениях конкурентов и готовы заключить с ними сделку, если выиграют в цене, даже при некотором снижении уровня обслуживания.
4. *«Прагматики».* Придают большое значение товару, требуют значительных скидок и первоклассного обслуживания. Они прекрасно знают поставщиков-конкурентов, неохотно идут на компромисс и готовы при малейшей неудовлетворенности работой компании-продавца отказаться от его услуг.¹¹

Использование данной схемы сегментирования подскажет компаниям, работающим на «зрелом» рынке, каким покупателям следует предлагать хорошую цену, каким — большой, а кому — меньший набор услуг.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Не каждый метод сегментирования приводит к желаемому результату. Например, среди покупателей пищевой соли могут быть как блондины так и брюнеты, но цвет волос не имеет никакого отношения к ее приобретению. Более того, если все потребители каждый месяц покупают одинаковое количество соли, полагая ее свойства неизменными, по примерно одинаковым ценам, то такой рынок вряд ли представляет интерес и поддается разделению на сегменты. Рыночные сегменты должны обладать следующими свойствами.

- ♦ *Возможность оценки.* Компании необходимо оценить размеры, покупательную способность и другие характеристики сегмента.
- ♦ *Значительность.* Сегменты должны быть достаточно большими и прибыльными. Сегмент — это

максимальная по размерам однородная группа потребителей, обладающая достаточной покупательской способностью для того, чтобы ради нее была разработана специальная маркетинговая программа. Скажем, абсурдно разрабатывать программу производства и реализации автомобилей, предназначенных для потребителей, рост которых не превышает 150 см.

- ♦ **Доступность.** Продавцы нуждаются в возможности выхода на рыночные сегменты в целях их обслуживания.
- ♦ **Отличительные черты.** По определению, сегмент должен составлять отличную от других группу потребителей, характеризующуюся однотипной реакцией на различные элементы маркетинговой программы. Если одинокие и замужние женщины одинаково реагируют на определенную парфюмерную линию, значит, они составляют не два различных, а единый сегмент.
- ♦ **Активность.** Желательно, чтобы потребители инициативно воспринимали разработанную для привлечения их внимания и обслуживания программу маркетинга.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

После разделения рынка на группы потребителей и идентификации потенциала каждой из них компания оценивает их привлекательность и выбирает один или несколько сегментов для освоения.

ОЦЕНКА СЕГМЕНТОВ РЫНКА

При оценке сегментов рынка учитываются два фактора: общая их привлекательность, а также цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность экономии от расширения масштабов производства, степень риска. Во-вторых, фирма должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций (их соответствие поставленным целям и располагаемым ресурсам). Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по причине того, что работа с ними противоречит долгосрочным целям компании, или же потому, что поставщик не обладает компетентностью, потребной для создания более высокой в сравнении с конкурентами ценности.

ВЫБОР СЕГМЕНТОВ РЫНКА

Выбор сегментов, на которые компания планирует выход, осуществляется, как правило, с использованием одной из пяти представленных на рис. 9.3 моделей структур целевых рынков.

Концентрация усилий на одном сегменте

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

Избирательная специализация

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

Товарная специализация

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

Специализация на конкретном рынке

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

Полный охват рынка

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

P – продукт M – рынок

Рис. 9.3. Различные типы целевых рынков

Концентрация усилий на единственном сегменте

Компания может остановить выбор на одном из сегментов рынка. Так, компания *Volkswagen* концентрируется на рынке малолитражных, а *Porsche* — на рынке спортивных автомобилей. Проведение *концентрированного маркетинга* позволяет компании более четко оценить потребности клиентов и обеспечить себе прочную рыночную позицию. Благодаря специализации фирма добивается сокращения издержек, что способствует расширению производства и позволяет увеличить расходы на рекламу и мероприятия по продвижению товаров. Кроме того, заняв лидирующее положение в выбранном сегменте, компания сокращает сроки окупаемости инвестиций.

Однако концентрированный маркетинг предполагает повышенный уровень риска. Скажем, когда молодые женщины перестали покупать спортивную одежду, прибыли американской компании *Bobbie Brooks* резко сократились. Выбранный сегмент рынка далеко не всегда оправдывает надежды осваивающей его компании (вспомним хотя бы о конкурентах). Поэтому многие фирмы предпочитают тактику одновременного выхода на несколько сегментов рынка.

Избирательная специализация

Избирательно специализирующаяся компания выбирает несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов рыночных сегментов. Целевые сегменты могут быть как сходными, так и абсолютно различными, но каждый из них обещает компании высокие доходы. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает фирме возможность распределить риски между несколькими направлениями.

Представьте себе радиовещательную компанию, которая стремится к расширению популярности как среди молодежи, так и среди представителей старших поколений. Компания *Emmis Broadcasting* владеет радиостанцией *New York's KISS-FM*, репертуар которой состоит главным образом из спокойного ритм-энд-блюза и классических вещей в стиле соул, которые не могут не нравиться представителям старших возрастов, и станцией *WQHT-FM* («Hot 97»), транслирующей музыку в стиле хип-хоп для подростков и молодежи.

Товарная специализация

Некоторые компании концентрируют усилия на выпуске одного, но предлагаемого несколькими сегментам рынка товара. Примером может служить фирма-производитель микроскопов, которые поставляются университетским, государственным и отраслевым лабораториям. Компания производит только микроскопы различных модификаций для всех трех групп потребителей. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера. Однако при таком подходе всегда существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом, произведенным использующим передовые технологии конкурентом.

Рыночная специализация

При рыночной специализации компании сосредоточиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей. В качестве примера можно привести маркетинговую политику фирмы, которая производит и продает университетским лабораториям большой ассортимент товаров: микроскопы, осциллографы, спиртовые горелки, колбы. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступает все ориентированное на данную группу потребителей научное оборудование. Однако при таком подходе существует риск, что в случае сокращений бюджетов потребителей данной группы они откажутся от услуг поставщика.

Полный охват рынка

При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию полного охвата рынка способны только крупные компании — *IBM* (рынок компьютеров), *General Motors* (рынок автомобилей) и *Coca-Cola* (рынок прохладительных напитков). Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

Компания, придерживающаяся стратегии *недифференцированного маркетинга*, пренебрегает различиями в сегментах и выходит на весь рынок с единственным предложением. Она концентрирует усилия на удовлетворении общих потребностей покупателей, абстрагируясь от

различий между ними. При разработке нацеленных на охват как можно большего числа потребителей товаров и маркетинговых программ акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Цель поставщика — формирование в сознании потребителей положительного имиджа продукта. Недифференцированный маркетинг — «составляющая рынка, соответствующая стандартизированному массовому производству».¹² Освоение узкой ассортиментной группы товаров позволяет снизить издержки производства, уменьшить затраты на хранение и транспортировку, а также расходы на маркетинговые исследования и рекламу. Очевидно, для того чтобы завоевать наиболее чувствительные к цене сегменты рынка, компании придется трансформировать низкие издержки в низкие цены для потребителей.

Стратегия дифференцированного маркетинга предусматривает освоение компанией нескольких сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельная программа. Так, представители концерна *General Motors* утверждают, что компания выпускает автомобили «для любого кошелька, любой цели и любого человека». Компания *IBM* предлагает рынку разнообразное аппаратное и программное обеспечение, ориентированное на различные сегменты компьютерного рынка. Или обратимся к опыту компании *American Drug*.

American Drug. Один из крупнейших американских поставщиков фармацевтических и аптечных товаров придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Маркетологи компании последовательно изучают различные модели покупательского поведения в сотнях аптек *Osco* и *Saton*. Используя получаемые данные, компания регулирует ассортимент товаров, изменяет оборудование и корректирует акценты маркетинговой деятельности, приводя их в соответствие потребностям посетителей. В зависимости от демографических характеристик местных потребителей в каждой конкретной аптеке могут варьироваться характер и объем торговли теми или иными товарными категориями: специальными устройствами, электрическими приборами, средствами передвижения, посудой, готовыми лекарственными формами и сопутствующими товарами. «Большинство наших аптек обслуживают рынки крупных городов, а значит, афроамериканцы или представители испаноязычного населения составляют 85–95% общего числа клиентов».

Дифференцированный маркетинг позволяет достичь больших (в сравнении с недифференцированным) объемов продаж, однако возрастают и издержки ведения бизнеса. Ниже перечислены те виды издержек, которые, возможно, возрастут при использовании дифференцированного маркетинга.

- ♦ *Издержки на модификацию товаров.* Разработка модифицированного товара в целях более точного удовлетворения различных потребностей сегментов рынка влечет дополнительные расходы на проведение научно-исследовательских работ, конструкторские разработки и/или закупку специального оборудования.
- ♦ *Производственные издержки.* Выпуск десяти единиц десяти различных видов продукции обходится существенно дороже, чем производство ста единиц одного товара. Чем более длительным является процесс организации нового производства, чем меньше «тираж» каждого вида выпускаемого продукта, тем дороже становится сам товар. Однако, если объем продаж всех видов выпускаемых фирмой товаров достаточно велик, высокие издержки, связанные с организацией производства, в пересчете на единицу продукта оказываются уже не такими большими.
- ♦ *Административные издержки.* Компания должна разрабатывать различные маркетинговые планы в расчете на каждый сегмент рынка, что предполагает проведение дополнительных маркетинговых исследований, анализа объема продаж, увеличение рекламных расходов.
- ♦ *Издержки, связанные с хранением товарно-материальных запасов.* Управление большой номенклатурой товарно-материальных запасов обходится дороже, чем обеспечение сохранности товаров нескольких видов.
- ♦ *Издержки, связанные с рекламной деятельностью и мероприятиями по продвижению товара.* Атака различных сегментов рынка потребует от фирмы разработки различных рекламных кампаний и мероприятий по продвижению товаров. В результате увеличиваются затраты, связанные с планированием рекламных мероприятий и использованием различных средств массовой информации.

Поскольку дифференцированный маркетинг приводит к увеличению как объема продаж, так и издержек, определение его эффективности сопряжено со значительными трудностями. Производителям необходимо проявлять осторожность и избегать разделения рынка на слишком маленькие сегменты. Иначе им, возможно, придется проводить обратную операцию по слиянию не-



скольких крохотных сегментов в один. Например, компания *Johnson & Johnson* расширила свой целевой рынок детского шампуня с целью включить в него взрослых потребителей. А компания *Smith Kline Beecham* предложила рынку зубную пасту «*Aquafresh*», ориентированную сразу на три целевых сегмента — потребителей, которых привлекает перспектива иметь одновременно «свежее дыхание, белоснежные зубы и защиту полости рта от кариеса».

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

При оценке и выборе сегментов рынка необходимо учитывать еще четыре аспекта: моральную сторону вопроса выбора целевых рынков, взаимосвязь сегментов и суперсегментов, план последовательного их освоения и организацию взаимодействия между ними.

Моральная сторона вопроса выбора целевых рынков

Иногда выбор целевых сегментов рынка порождает острые разногласия и широкие дискуссии. Общественность проявляет беспокойство, когда продавцы бесцеремонно оказывают давление на восприимчивые детские души, стараются заработать деньги на чужом горе или рекламируют потенциально вредные для здоровья товары. Например, компании, выпускающие всевозможные хлопья для завтраков, подвергались серьезной критике за направленные на детей маркетинговые воздействия. Беспокойство критиков вызывает изощренная реклама, в которой персонажи любимых детских мультфильмов обращаются с призывами, оказывающими сильное влияние на психику детей. В результате ребенок, поддавшись уверениям своих героев, съедает слишком много хлопьев с большим содержанием сахара или плохо сбалансированные сухие завтраки. Аналогичной критике подвергались и продавцы игрушек и других детских товаров. Компания *McDonald's* и другие подобные сети регулярно подвергаются критике за то, что потчуют горожан с низким достатком продуктами с высоким содержанием жиров и соли. Анализ внутренней документации табачных компаний *R. J. Reynolds* и *Brown & Williamson Tobacco Corporation* (марки «*Uptown*» «*Colol*») показал, что их ментоловые сигареты были ориентированы исключительно на чернокожих американцев в возрасте от 16 до 25 лет. *G. Heileman Brewing* попала под огонь, когда ее линия

«*Colt 45*» была дополнена новым сортом солодового пива «*Powermaster*» (с содержанием алкоголя 5,9). Основными потребителями солодового пива являются афро-американцы, соответственно, они и являлись целевым рынком компании *Heileman*, что вызвало недовольство государственных чиновников, промышленных руководителей, негритянских активистов средств массовой информации.

Однако не следует думать, что каждая попытка избрания целевым рынком детей, представителей неких меньшинств или иных специфических сегментов неизбежно попадет под огонь критики. Зубная паста «*Colgate Junior*» производства компании *Colgate-Palmolive* обладает рядом особенностей, способствующих продолжительной и частой чистке зубов детьми. Компания *Golden Ribbon Playthings* разработала и производит чрезвычайно популярную у ряда национальных меньшинств куклу Хагги Бин, чернокожий аналог Барби. Кинотеатры *ICE*, которым руководят афро-американцы собирают большое число чернокожих зрителей, однако была замечена их нехватка в центральных городских районах. Соответственно в Чикаго были открыты три новых кинотеатра, один из которых находится в Саус-сайде; в 1999 г. *ICE* планирует открыть свои заведения еще в четырех городах США. Партнеры *ICE* в афроамериканских сообществах используют местные радиостанции для рекламы демонстрируемых фильмов и блюд, предлагаемых в буфетах кинотеатров. Итак, при выборе и освоении целевого рынка первоочередное внимание следует уделять не столько тем, на кого будут направлены маркетинговые усилия, сколько на то, как именно они будут осуществляться и с какой целью. Маркетинг, проводимый с чувством ответственности перед обществом, должен служить не только интересам компании, но и отвечать интересам потребителей.

Взаимосвязь сегментов и суперсегментов

Если компания решила направить усилия на освоение нескольких сегментов рынка, ей придется уделить особое внимание вопросам взаимосвязи между сегментами с точки зрения издержек, организации эффективной работы и развития технологий. Фирма, несущая постоянные издержки (зарплата торговому персоналу, содержание предприятий розничной торговли и др.), имеет возможность в целях поглощения и распределе-

ния некоторых видов затрат расширить ассортимент товаров. Так, торговому персоналу предлагается выставить на прилавки дополнительные товары, а ресторанам и кафе быстрого питания — включить в меню новые блюда. Появляется возможность получить прибыль от расширения ассортимента, которая не менее существенна, чем экономия от масштаба продаж.

Кроме того, компании значительно выгоднее выявить и попытаться организовать операции, не в небольших, ничем не связанных друг с другом секторах рынка, а в суперсегментах. *Суперсегмент* — это несколько сегментов, в которых компания проводит одни и те же маркетинговые мероприятия. Например, многие симфонические оркестры дают концерты не только для зрителей, регулярно посещающих концертные залы, но и для публики с широким кругом интересов.

План последовательного освоения сегментов

Наиболее целесообразным нам представляется последовательное освоение компанией одного сегмента за другим, сохраняя в тайне от конкурентов планы дальнейшей экспансии. Пример последовательного плана внедрения в сегменты приведен на рис. 9.4. Три фирмы, А, Б и В, специализируются на разработке и продаже компьютерных систем для авиакомпаний, железнодорожных и автотранспортных перевозчиков. Фирма А производит компьютерные системы разных типов для авиакомпаний; фирма Б поставляет

на рынок корпоративные системы для всех транспортных отраслей; фирма В недавно вышла на рынок и специализируется на продаже персональных компьютеров для компаний автотранспортных перевозок.

Вопрос: на какой следующий сегмент должна выйти планирующая расширение деятельности фирма В? Стрелками на диаграмме указаны возможные варианты последовательности внедрения на рыночные сегменты. Фирма В предполагает предложить компьютерные системы средней мощности компаниям грузового автотранспорта. Затем, чтобы сбить с толку фирму Б, она начнет поставки персональных компьютеров компаниям железнодорожных перевозок, за которыми последуют и корпоративные системы средней мощности. Наконец, фирма В предпримет массированную атаку на позиции конкурента на рынке компьютеров большой мощности, поставляемых компаниям грузового автотранспорта. Последовательность действий, планируемая фирмой В, носит условный характер и в значительной степени будет определяться ответными шагами конкурентов.

К сожалению, многим компаниям не удается разработать долгосрочные планы последовательного внедрения, в которых были бы наглядно представлены последовательность и сроки выхода на сегменты рынка. Исключение составляет компания *Pepsi-Cola*, руководители которой строго следовали плану наступления на позиции основного конкурента (компания *Coca-Cola*):




Рис. 9.4. План последовательного внедрения в сегменты рынка

сначала была предпринята атака на рынок бакалейных товаров, затем — на рынок торгового оборудования, на рынок продуктов быстрого питания и т. д. Известно также, что многие японские компании всегда разрабатывают планы последовательного внедрения. Сначала они находят точку опоры на рынке, затем, по мере того как их товары приобретают популярность, начинают расширять их ассортимент. Например, компания *Toyota* начинала с того, что предложила рынку несколько моделей малолитражных автомобилей («*Tercel*» и «*Corolla*»), затем приступила к производству автомобилей среднего класса («*Camry*» и «*Cressida*») и, наконец, начала выпуск роскошных лимузинов «*Lexus*».

Однако разработанный компанией план внедрения может оказаться неэффективным на закрытом рынке. Вопрос выхода на *закрытый рынок* требует особого подхода, называемого мегамаркетингом.

Мегамаркетинг — стратегия координации экономических, психологических, политических и общественных воздействий, направленная на установление сотрудничества с различными партиями и общественными группами для выхода на определенный рынок и/или работы на нем.

Компания *PepsiCo* использовала мегамаркетинг для выхода на индийский рынок.


 **PepsiCo.** После того как компания *Coca-Cola* была выдворена из Индии, *PepsiCo* приступила к разработке плана своего выхода на потенциально весьма привлекательный рынок. Совместно с индийскими партнерами *PepsiCo* проработала возможность получения соответствующего решения правительства. Несмотря на возражения двух местных производителей безалкогольных напитков, а также законодателей, выступающих против засилья транснациональных корпораций, руководители *PepsiCo* нашли выход из положения, сделав выгодное предложение, от которого правительство не смогло отказаться. Они обязались помочь Индии в организации экспорта некоторых сельскохозяйственных товаров в объеме, который с лихвой покрывал издержки, связанные с импортом концентрата напитка. Кроме того, компания пообещала организовать сбыт своей продукции в сельских районах в целях оказания помощи в развитии экономики данных регионов и, более того, предложила перевести часть производственного процесса по обработке пищевых продуктов, упаковке и очистке воды в Индию. Очевидно, что стратегия *PepsiCo* заключа-


лась в организации выгодного для обеих сторон сотрудничества, что не могло не найти поддержки у многих заинтересованных групп индийского общества.

Компании важно не забывать о всех принятых обязательствах и неукоснительно выполнять их, поскольку к деятельности транснациональной корпорации приковано всеобщее внимание, в том числе и конкурентов. Поэтому ей приходится использовать стратегию *гражданского позиционирования*. Например, компания *Olivetti* при выходе на новый национальный рынок нанимает на работу и обучает местных менеджеров, строит дома для рабочих, ведет активную благотворительную деятельность.

Интерсегментная кооперация

Оптимальный способ управления сегментами — назначение ответственных за каждый сегмент дееспособных менеджеров. В то же самое время менеджеры сегментов не должны замыкаться исключительно на своих сферах ответственности; большое значение имеет координация действий с другими отделами и подразделениями. Рассмотрим следующие ситуации:

 **Baxter.** В компании функционирует несколько подразделений, предоставляющих различные товары и услуги больницам и клиникам. Каждое подразделение обладает собственным счетом. Когда компания получила несколько жалоб от клиентов на то, что они ежемесячно вынуждены оплачивать до семи счетов в адрес *Baxter*, было принято решение о том, что накладные должны пересылаться в главное финансовое управление, которое будет представлять больницам единое платежное требование.

 **Chase.** Подобно большинству банков, *Chase* вел отдельную регистрацию клиентов по различным департаментам — кредитному, депозитному, доверительных фондов и т. д. Вследствие этого служащим было крайне сложно составить цельное представление о банковской активности клиента. В итоге представители различных департаментов решили создать единую информационную систему общего пользования.

ВЫВОДЫ

1. Выбор и выход на целевые рынки повышают эффективность работы компаний. Целевой маркетинг предполагает сегментирование рынка, выбор

целевого рынка и позиционирование товара на рынке.

2. Идентификация целевого рынка производится на четырех уровнях: сегментов, ниш, региональных рынков и индивидуумов. *Сегмент рынка* — крупная, четко выраженная группа покупателей внутри рынка. *Ниша* — более узкая группа потребителей, обычно составляющая небольшой рынок. На локальных рынках продавец ориентирует маркетинг на удовлетворение потребностей жителей региона, округа или клиентов магазина. Многие компании ориентируются на выполнение индивидуальных заказов в массовом масштабе на уровне отдельного потребителя. В будущем, несомненно, возрастет роль *самомаркетинга* — одной из форм индивидуального маркетинга, когда покупатель берет на себя ответственность за выбор товаров и торговой марки.
3. Основа сегментирования потребительских рынков — характеристики покупателей и их реакция на предлагаемые товары. К основным переменным сегментирования потребительских рынков относят: географические, демографические, психографические и поведенческие. Переменные могут быть использованы как по отдельности, так и в сочетании друг с другом. Ими же оперируют и продавцы деловых товаров, дополнительно рассматривая характеристики закупочной практики и ситуационные факторы. Признаки рыночного сегмента включают в себя измеримость, размеры, доступность, отличительные черты, активность.
4. После разделения рынка на группы потребителей и выявления возможностей каждой из них компания должна оценить их привлекательность и выбрать один или несколько сегментов для освоения. При оценке сегментов рынка необходимо учитывать два фактора: общую привлекательность сектора, а также цели и ресурсы компании. При выборе целевых сегментов руководители компании решают, сконцентрирует ли она усилия на одном секторе или на нескольких, на конкретном товаре (рынке) или на рынке в целом. В последнем случае используется стратегия дифференцированного либо недифференцированного маркетинга.
5. Выбирая и осваивая целевые рынки, продавцы должны осознавать ответственность перед обществом. Кроме того, поставщикам следует отслеживать взаимосвязи между сегментами, изыскивая возможности получения большей прибыли от расширения ассортимента и применения различных способов выхода на суперсегменты. Необходимо разработать план последовательного внедрения в сегменты. Наконец, ответственные за работу с различными сегментами рынка менеджеры должны

стремиться к сотрудничеству в интересах компании в целом.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Компания *Nestle* рассматривает возможность выхода на рынок кофе Таиланда. Маркетинговые исследования показали, что значительная часть населения страны сосредоточена в крупных, перенасыщенных транспортом городах и испытывает постоянные стрессы. Температура воздуха часто превышает 30 °С. Принимая во внимание полученную информацию, попробуйте определить, насколько целесообразно использование в Таиланде традиционной рекламы *Nestle*, в которой подчеркивается вкус кофе, его аромат и свойства, стимулирующие жизненную активность. Быть может, компания должна выбрать другие способы рекламы?
2. Предложите эффективный способ сегментирования рынка для следующих товаров: (а) высокоскоростных лазерных принтеров; (б) цветных фотопленок; (в) кофе; (г) автомобильных покрышек.
3. Назовите несколько наименований торговых марок каждой из перечисленных ниже товарных категорий: сухие завтраки, салфетки для лица, туалетное мыло, зубная паста, сухой корм для собак, портативные фотокопировальные устройства. Укажите (1) марку товара, (2) производителя, (3) стратегию сегментирования рынка компании и его позиционирования. Как вы считаете, почему производитель выбрал именно этот сегмент (для каждого случая)? Как стратегия сегментирования товара прослеживается в его упаковке или рекламе?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. На плакате, приведенном на рис. 1, рекламируется сверхкомпактный 35 мм фотоаппарат компании *Olympus*. Какую стратегию выбрала компания: массовый маркетинг, маркетинг сегмента, ниши или индивидуальный? Основываясь на представленном плакате, ответьте на вопрос, какие демографические, психографические и поведенческие переменные используются компанией *Olympus* для сегментирования потребительского рынка?
2. *Praxair* является поставщиком атмосферных, технологических и специальных газов для различных промышленных целей. На рис. 2 представлен рекламный плакат, помещенный в одном из национальных деловых журналов. Компания утверждает



Рис. 1

ет, что производимая *Praxair* двуокись углерода помогает избавиться от различного рода насекомых и паразитов без использования опасных пестицидов, что имеет особое значение для пищевой промышленности. Какими основными переменными пользуется компания при сегментировании делового рынка? Какие индивидуальные характеристики могут иметь особое значение для этого рынка? Почему?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Использующие исходящий (представители компании, занимающиеся привлечением клиентов и потенциальных потребителей) или входящий телемаркетинг (представители компании отвечают на вопросы клиентов и потенциальных потребителей) американские компании имеют возможность обратиться к технологии геогруппировки *PRISM*. Телемаркетологи, работающие на выходе, используют *TelePRISM* для более точного определения целевых сегментов и потенциальных потребителей. Телемаркетологи, работающие на входе, применяют *TelePRISM* для анализа профиля потребителей, интересующихся условиями заключения договора.

Вы можете познакомиться с системой *TelePRISM* на сайте компании *Claritas* (www.claritas.com/telepriz.htm). Выберите некую компанию и попробуйте предположить, каким образом она

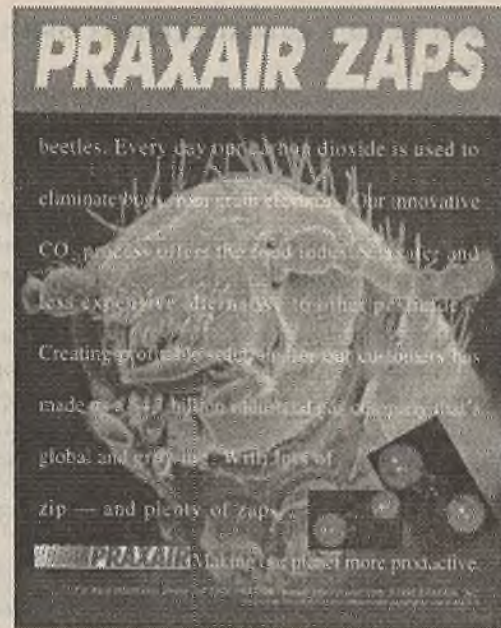


Рис. 2

может воспользоваться данной технологией при ответе на звонки клиентов. Какие преимущества получают клиенты компании?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Кастомизированное обслуживание способствует установлению более прочных отношений компании с клиентами. Значение индивидуального уровня сегментирования постоянно возрастает. Такие компании, как *Dell*, к настоящему времени стали лидерами массового индивидуального обслуживания.

Посетите домашнюю страничку компании *Dell* (www.dell.com) и обратите внимание на то, как осуществляется сегментирование рынка. Для получения дополнительной информации посетите информационную страницу www.commerce.us.dell.com/storeinfo/howto.htm.

Почему *Dell* придает такое значение различным сегментам? В чем причина предоставления 30-дневной гарантии, предполагающей возврат денег при обнаружении клиентом каких-либо дефектов? Если *Dell* ориентирована на онлайн-торговлю, то зачем она помещает на своей домашней страничке телефон компании? Какие конкурентные преимущества может получить использующая стратегию индивидуального маркетинга компания?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН SONIC

Определение целевой маркетинговой стратегии посредством сегментирования рынка — весьма существенный аспект любого маркетингового плана. Цель процедуры состоит в идентификации и описании различных рыночных сегментов, выборе целевых сегментов и, наконец, в определении получаемых благодаря этому выгод.

Итак, вы являетесь ассистентом Джейн Мелоди и отвечаете за рыночное сегментирование, определение целевого рынка и рыночное позиционирование стереосистем *Sonic*. Просмотрите собранные вами данные о маркетинговой ситуации. Ответьте на следующие вопросы о рыночных сегментах, целевых рынках и позиционировании:

- ♦ *Какие переменные должна использовать *Sonic* для сегментирования потребительского рынка? (Помимо возраста может учитываться принадлежность к различным группам: любители музыки, лица, находящиеся на определенном этапе жизненного цикла, и т. д.)*
- ♦ *Какие переменные должны использоваться *Sonic* для сегментирования делового рынка (сегментирование по отраслям и размеру компаний, по характеру использования аппаратуры)?*
- ♦ *Каким образом *Sonic* будет оценивать привлекательность каждого сегмента? Каким должен быть рынок *Sonic* — моно- или мультисегментным? (Доступны ли все эти сегменты? Велико ли их значение? Отвечает ли выход на сегменты целям компании, располагает ли она достаточными ресурсами?)*
- ♦ *Что отличает стереосистемы *Sonic* от конкурирующих товаров? Как компания будет использовать отличия при разработке и построении эффективной системы позиционирования? (Скажем, товар компании отличается более высокими характеристиками или надежностью. Какие отличительные особенности стереосистем *Sonic* могут быть использованы для продвижения на рынок?)*

Как ваши ответы на вопросы могут повлиять на рыночную активность компании? Подытожьте результаты и выводы, составив на их основе (под наблюдением преподавателя) маркетинговый план в письменном виде.

Книга
ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ДРОБЛЕНИЕ РЫНОЧНОЕ

Я работаю на Санкт-Петербургском предприятии «Пилигрим» (название изменено) менеджером по маркетингу и хочу привести пример сегментирования рынка, которому посвящена одна из глав книги Котлера. «Пилигрим» — небольшая фирма, которая существует с 1992 года, производит оборудование для измельчения и просева разных материалов (от растительного сырья до горных пород и аккумуляторного лома). Предприятие работает на деловом рынке, у которого есть особенности: спрос на продукцию предприятия неэластичен (если под влиянием небольшого изменения цены спрос почти не изменяется, мы говорим, что он неэластичен, — с. 566); покупатели хорошо знакомы с техническими характеристиками изделий; в зависимости от принадлежности к определенной отрасли они концентрируются по географическому принципу.

Спрос на продукцию «Пилигрима» до 1998 года был нерегулярным: наблюдались резкие скачки как в сторону полного его отсутствия, так и в сторону

резкого возрастания. А с начала 1998 года спрос значительно превысил имеющиеся производственные возможности, что грозило потерей части потенциальных заказчиков. Перед фирмой встал вопрос: стоит ли инвестировать средства в расширение производства и не является ли этот скачок спроса случайностью? Решено было разрешить эту проблему с помощью целевого маркетинга.

Целевой маркетинг по Котлеру включает следующие этапы: Сегментирование рынка — разделение рынка на четко выраженные группы покупателей, каждая из которых может приобрести определенные товары и/или услуги. Выбор целевых сегментов рынка — оценка привлекательности каждого и выбор одного или нескольких сегментов рынка, на которые будет ориентирована маркетинговая деятельность компании. Позиционирование товара на рынке — доведение до потребителей информации об основных благах, которые может принести продукт. Проведя эту работу, «Пилигрим» выбрал следующие целевые сегменты: 1) посредники (работа с ними уменьшает расходы на рекламу, позволяя заняться освоением новых рынков); 2) рынок Ленинградской области (он мало охвачен и позволяет общаться с заказчиками «на месте»); 3) привлекательные отрасли (предприятия, занимающиеся проектированием и строительством дорог, производ-

Книга
источник
ДЕНЕГ 2000

ством сборов из трав и лечебных чаев, выпуском кормов для животных и лечебных препаратов); 4) старые заказчики (контроль за состоянием уже проданного оборудования, снабжение запасными частями, то есть послепродажное обслуживание, что в дальнейшем позволяет создать положительный имидж на рынке).

И вот результаты. Прибыль «Пилигрима» выросла более чем в два раза, высвободились

время и средства для выхода на рынок дорожных организаций, фармацевтов и ветеринаров. Огромные перспективы в будущем — работа с пекарнями, артелями старателей, горнообогачительными комбинатами, переработчиками пластиковых бутылок и, наконец, выход на мировой рынок.

*МАРИЯ ЛЕВИЦКАЯ, Санкт-Петербург
Коммерсантъ-Деньги № 41 от 20.10.99*

Часть III

РАЗРАБОТКА
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Глава 10

Позиционирование рыночного предложения и жизненный цикл товара

В этой главе мы ответим на следующие вопросы:

- ♦ Какими возможностями для дифференцирования предложений обладают фирмы?
- ♦ Как осуществляется эффективное рыночное позиционирование товара?
- ♦ Какие маркетинговые стратегии наиболее адекватны стадиям жизненного цикла товара?
- ♦ Какие маркетинговые стратегии наиболее приемлемы на каждой стадии эволюции рынка?

КОТЛЕР о маркетинге:

Вас должен занимать
жизненный цикл рынка,
а не товара.

В стремлении избежать прямой конкурентной борьбы компании-поставщики не жалеют усилий на дифференцирование рыночных предложений. Они вводят новые услуги, гарантии, специальные призы для постоянных клиентов, предлагают новые выгоды и варианты использования товара. Но в случае успеха рыночного предложения фирмы оно может быть воспроизведено никогда не дремлющими конкурентами. А раз «век» конкурентных преимуществ компании-производителя недолог, каждая из них обязана постоянно разрабатывать новые товары и услуги, стремиться к повышению ценности продукта, который привлечет к себе внимание выдавших виды потребителей.

В течение жизненного цикла товара компании обычно несколько раз переформулируют соответствующие маркетинговые стратегии (изменяются экономические условия, конкуренты принимают атаку за атакой, товар проходит через различные периоды потребительского интереса и заявленных требований). Каждая фирма-поставщик стремится к продлению «жизни» продукта и к извлечению максимально возможной прибыли (отдавая себе отчет в том, что на свете нет ничего вечного). Настоящая глава посвящена вопросам эффективного дифференцирования и позиционирования рыночных предложений, позволяющих компании получить определенные конкурентные преимущества, обусловленные особенностями жизненного цикла товара или предложения.

КАК ПРОИЗВОДИТСЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ?

Компания *Sony* — прекрасный пример производителя, постоянно предлагающего потребителям новые блага. Как только менеджмент *Sony* принимает решение о разработке нового продукта, создаются три группы экспертов, перед которыми ставится задача его анализа, как если бы он был произведен фирмой-конкурентом. Первая группа изучает небольшие улучшения, вторая — значительные нововведения, а третья пытается предугадать, какая потенциальная новинка, возможно, приведет к абсолютному моральному устареванию разрабатываемого *Sony* нового товара.

Представим себе, что специальная команда сотрудников крупной химической компании принимает «мозговой штурм» и приходит к дюжине вариантов создания дополнительных ценностей для потребителя. К их числу относятся сокращение производственных издержек вследствие оптимизации процесса производства и распределения продукции, поставки «точно вовремя» и уменьшение длительности производственного цикла, минимизация административных издержек путем упрощения бухгалтерских расчетов и делопроизводства и перехода на электронные формы учета, повышение безопасности труда, снижение стоимости продукции, обусловленное заключением договоров с новыми поставщиками. Другие примеры дифференцирования вы найдете во вставке «Авиалинии и проблема рыночного позиционирования».



маркетинг изнутри

Авиалинии и проблема рыночного позиционирования

Жесткая конкуренция на рынке авиаперевозок — относительно новое явление. Обычно ее возникновение связывают с предпринятыми в 1978 г. в США мерами по дерегулированию отрасли. Начинаящие «Давиды» попытались дифференцировать рыночные предложения и привлечь к себе часть клиентов воздушных «Голиафов». К их числу относятся, в частности, такие компании, как:

- **Virgin Atlantic.** Компания была основана в 1983 г., и, хотя ей предрекали несчастную судьбу, *Virgin* оказала чрезвычайно сильное влияние на отрасль. Она не просто предлагала потребителям дешевые билеты, но предоставляла им дополнительные удобства. Именно в *Virgin* впервые появились вмонтированные в спинке кресел видеомagneфоны, было организовано предоставление клиентам таких услуг, как маникюр, массаж (причем не только пассажирам, имеющим билеты первого класса). «Мы не хотели превращаться в обычных «воздушных водил». Наша задача — развлекать людей, хотя бы и на высоте 7000 метров над океаном», — говорит Ричард Брэнсон, президент и исполнительный директор *Virgin Group*, владеющей множеством компаний (от *Virgin Cola* до *Virgin Megastores*). Отличительной чертой марки «*Virgin*» является то, что в сознании потребителей она во многом ассоциируется с фигурой бесшабашного президента группы. Публичные акции Р. Брэнсона (такие, как попытка облететь вокруг света на воздушном шаре) способствовали повышению популярности его авиакомпании. В 1998 г. *Virgin Atlantic* заработала \$129 млн при общем объеме продаж \$1,4 млрд;
- **Southwest Airlines.** Отличительная черта небольшой, специализирующейся на местных перевозках авиакомпании из Далласа — низкие цены на билеты и отсутствие каких-либо излишеств в обслуживании пассажиров. В 1973 г. в распоряжении компании были три «*Boeing 737*» и три маршрута в штате Техас; сегодня ее авиалайнеры связывают между собой более 50 американских городов, а годовой доход *Southwest* составляет \$3,8 млрд. Базирование на небольших аэродромах позволяет *Southwest Airlines* уклониться от прямой конкуренции с другими авиакомпаниями, а ее низкие цены

привлекают пассажиров, которые привыкли преодолевать подобные расстояния на автомобилях. Но в *Southwest* понимают опасность реализации принципа дифференцирования только на ценовом уровне, поскольку конкуренты могут ответить ей аналогичными мерами. *Southwest* подает себя как «забавную» авиакомпанию, исполнительный директор которой может приветствовать пассажиров, нарядившись в костюм Элвиса Пресли. Нередко командир корабля напевает объявление о посадке, а один из пунктов бортовой инструкции гласит: «В случае приведения всем пассажирам надлежит взяться за весла»;

- **Midwest Express Airlines.** Сегодня компания из Милуоки осуществляет полеты в 26 городов 18 штатов США и в Торонто. Характерная особенность ее позиции — обеспечение высококачественного обслуживания пассажиров по приемлемым ценам. Все сиденья в салоне обшиты кожей и имеют ширину 53 см (у конкурентов составляет 43–45 см), посуда изготовлена не из пластмассы, а из фарфора и стекла, салфетки — из льняного полотна. Каждый раз вместе с обедом подается бокал вина или шампанского. Цена «бортпайка» компании составляет примерно \$10, что превосходит соответствующий среднеотраслевой показатель почти в два раза. Меню включает такие блюда, как фаршированный лобстер, куриные грудки, фаршированные рисом с острыми пряностями, булочки с шоколадным кремом, которые выпекаются прямо на борту самолета. Благодаря хорошо продуманной стратегии компания получила множество призов как «лучшая авиалиния», оправдывая свой девиз: «Выше — некуда».

Следует заметить, что развитие современных технологий позволяет выйти на новый уровень конкурентной борьбы, предполагающий использование высокотехнологичного дифференцирования. Например, японские авиалинии предлагают своим пассажирам видеогри, спинки кресел самолетов *Singapore Airlines* снабжены блоками питания для подключения портативных компьютеров. Через некоторое время появятся самолеты-«казино». Единственная проблема состоит в том, что все подобные новации могут быть мгновенно воспроизведены конкурентами.

Источники: Chris Woodyard, «Southwest Airlines Makes Flying Fun: The Dallas-Based Carrier's Policy Is to Hire Hams and Let Their Personalities Shine Through», USA Today, September 22, 1998, p. E4; Chad Kaydo, «Riding High», Sales & Marketing Management, July 1998, p. 64–69; Julia Flynn, «Then Came Branson», Business Week, October 26, 1998, pp. 116–120.

Э. Крето и П. Шифрин высказывают предположение, что ориентированные на потребителя организации должны определить, какое свойство продукта или характеристика услуги представляют наибольшую ценность для покупателей, и подготовить предложение, которое *превызойдет* ожидания потребителей¹. Они разделяют данный процесс на три этапа.

1. *Создание модели потребительских предпочтений.* Прежде всего компания составляет список всех относящихся к продуктам и услугам факторов, которые могут повлиять на оценку предоставляемых благ целевой группой потребителей.
2. *Построение структуры потребительских ценностей.* На данном этапе фирма относит каждый фактор к одной из четырех групп (основные, ожидаемые, желаемые и неожиданные). Рассмотрим такой набор факторов на примере деятельности ресторана.
 - ◆ *Основные.* Подаваемые блюда вполне съедобны, стол аккуратно сервирован. (Если это — единственное достоинство ресторана, его посетители вряд ли будут удовлетворены.)
 - ◆ *Ожидаемые.* В ресторане имеются хорошие фарфоровая посуда и мебель, льняные скатерти и салфетки, цветы, ненавязчивое обслуживание и хорошо приготовленные блюда. (Перечисленные факторы делают предложение приемлемым, но не исключительным.)
 - ◆ *Желаемые.* В ресторане тихо и уютно, искусство шеф-повара — на высшем уровне.
 - ◆ *Неожиданные.* В ресторане между подачей блюд угощают неожиданно хорошим вином, а после того, как подано последнее блюдо, официант предлагает бесплатный десерт.
3. *Принятие решений о пакете потребительских преимуществ.* И наконец, компания выбирает ту комбинацию свойств и ощущений, которая превосходит предложения конкурентов и вызовет восхищение потребителей.

ИНСТРУМЕНТЫ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ

Для того чтобы получить конкурентное преимущество, каждая компания должна найти свои собственные способы дифференцирования предложения.

Дифференцирование — процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров-конкурентов.

Возможности дифференцирования зависят от специфики каждой конкретной отрасли. Бостонская консультационная группа считает возможным выделить четыре типа сфер деятельности, различающихся по количеству и величине возможных конкурентных преимуществ (рис. 10.1).

1. *Объемная отрасль.* В такой отрасли компания может достичь небольшого числа значительных конкурентных преимуществ. Например, в сфере производства строительного оборудования фирма имеет возможность значительно уменьшить издержки или придать своей продукции новые привлекательные отличительные свойства. Уровень прибыли здесь напрямую зависит от размера компании и принадлежащей ей доли рынка.
2. *Ограниченная отрасль.* Потенциальные возможности получения конкурентного преимущества ограничены и незначительны. Возьмем, к примеру, производство стали. Разработать некие усовершенствования конечной продукции или существенно снизить производственные затраты весьма непросто. Конкурирующие компании привлекают в отделы продаж лучших специалистов, расходуют значительные средства на продвижение, но все их усилия приводят лишь к завоеванию незначительных преимуществ. Показатели рентабельности практически не зависят от принадлежащей производителю доли рынка.
3. *Фрагментированная отрасль.* Здесь компании обладают широкими возможностями по дифференцированию предложений, но они не в силах добиться решающего преимущества над конкурентами. Услуги ресторана, например, могут быть дифференцированы по многим направлениям, но в итоге его доля рынка, скорее всего, останется неизменной. Норма прибыли в отрасли не зависит от размера ресторана: и маленькие, и крупные предприятия общественного питания могут быть в равной степени рентабельными.
4. *Специализированная отрасль.* В специализированной отрасли компании дифференцируют предложения самыми разными способами, каждый из ко-

		Число способов достижения преимущества	
		Несколько	Много
Величина преимущества	Большое	Объем	Специализация
	Небольшое	Ограниченность	Фрагментарность

Рис. 10.1. Матрица конкурентных преимуществ БКГ

торых может привести к серьезному выигрышу. Возьмите производство специализированного оборудования для узких сегментов рынка. В такой отрасли небольшие компании не менее эффективны, чем крупные предприятия.

Милинд Лиль замечает, что по признаку потенциальной «маневренности» компании классифицируются по пяти направлениям: целевой рынок, продукт, место (каналы), продвижение товара и цена. Очевидно, что свобода маневра компании во многом определяется структурой отрасли и положением фирмы. Перед осуществлением любого маневра компания должна оценить его потенциальные результаты. Маневры, обещающие наибольший эффект, становятся основой для стратегических шагов. Компании, функционирующие в рамках специализированных отраслей, в отличие от ограниченных отраслей обладают куда более широкими возможностями для маневра или соответствующих стратегических действий.

Ниже мы рассмотрим возможности дифференцирования рыночного предложения компании по пяти направлениям: продукту, услугам, персоналу, маркетинговым каналам и имиджу (табл. 10.1).

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ПРОДУКТА

Степень дифференцирования реальных товаров колеблется в широких пределах. С одной стороны, существуют высокостандартизированные продукты, в которые трудно привнести какие-либо существенные изменения: куриное мясо, сталь, аспирин. Хотя и здесь находятся ориги-

нальные исключения. Фрэнк Пердье заявляет, что его куры отличаются нежным мясом, и устанавливает цены на продукцию на 10 % выше цен конкурентов. Компания *Proctor & Gamble* производит несколько марок стирального порошка, каждая из которых имеет свои особенности. С другой стороны, существуют товары, отличающиеся потенциально высокими возможностями для дифференцирования, такие как автомобили, офисные апартаменты и мебель. Здесь потребитель сталкивается с обилием характеристик продукта, к числу которых относятся форма, свойства, эффективность использования, конформность, долговечность, надежность, ремонтпригодность, стилистические решения и дизайн.

Форма

Многие продукты могут дифференцироваться по *форме*, т. е. по размерам, геометрической форме и материальной структуре товара. Рассмотрим, к примеру, различные формы аспирина. У него может быть различная дозировка, форма, оболочка, быстроедействие и т. д.

Свойства

Большинство однотипных товаров могут обладать различными *свойствами* или характеристиками, дополняющими базовую функцию продукта. Представление новых свойств является одним из наиболее эффективных способов конкурентной борьбы.

Но как идентифицировать и отобрать необходимые потребителям новые свойства продукта? Компания может обратиться к покупателям с вопросом об их отношении к продукту. Какими

Таблица 10.1

Переменные дифференцирования

Продукт	Услуги	Персонал	Канал	Имидж
Форма	Простота заказа	Компетентность	Степень покрытия	Символы
Свойства	Доставка	Учтивость	Компетентность	Медиа
Эффективность использования	Подготовка к предоставлению (инсталляция)	Способность внушать доверие	Результативность	Атмосфера
Конформность	Обучение потребителей	Надежность		События
Долговечность	Консультации потребителей	Отзывчивость		
Надежность	Обслуживание и ремонт	Коммуникабельность		
Ремонтпригодность	Дополнительные услуги			
Стилистическое решение				
Дизайн				

новыми характеристиками следовало бы дополнить его продукт для более полного удовлетворения потребительских потребностей? Какую сумму потребители готовы заплатить за нововведения? Как они относятся к предложениям других покупателей?

Следующий шаг состоит в определении того, какими свойствами следует дополнить продукт. Для каждой потенциальной характеристики необходимо определить баланс ее потребительской ценности и соответствующих издержек. Предположим, производитель автомобилей рассматривает три возможных нововведения (см. табл. 10.2). Система, предотвращающая замерзание заднего стекла, обойдется компании (в перерасчете на каждый автомобиль) в \$100. Опросы показывают, что средний потребитель готов заплатить за подобную систему \$200. Следовательно приращение ценности для потребителя в \$2 «обойдется» поставщику в \$1. При рассмотрении двух других потенциальных нововведений мы приходим к выводу, что максимальное соотношение потребительской ценности и издержек может быть достигнуто при оснащении автомобиля автоматической коробкой передач. Помимо прочего, компании следует определить примерное число потребителей, желающих приобрести автомобиль, обладающий повышенной ценностью, какое время потребуется для его постановки на конвейер, насколько быстро конкуренты смогут воспроизвести планируемые инновации.

Исследователи указывают на необходимость комплексной оценки компаниями планируемых нововведений. Скажем, японские автопроизводители часто выпускают новые модели автомобилей трех уровней комплектации, что позволяет им снизить затраты на производство и хранение продукции. Таким образом, компания должна решить: предоставит ли она «право» выбора допол-

нительных свойств продукта покупателям, либо предложит им стандартизированный товар, но по более низкой цене.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКТА

По результативности использования большинство продуктов изначально попадает в одну из четырех групп: низкой, средней, высокой и превосходной результативности. *Результативность использования продукта* определяется качеством исполнения его основной функции. Здесь важно ответить на вопрос: как влияет степень результативности использования продукта потребителями на уровень прибыли компании? Исследователи из Института стратегического планирования провели анализ влияния относительного качества продукции на успех предприятия и пришли к выводу, что между относительным качеством и *нормой возврата инвестиций* (НВИ) существует прямая взаимосвязь. Выпускающие продукцию высокого качества бизнес-единицы получают большие доходы вследствие того, что данное преимущество позволяет им устанавливать повышенные цены на товары. Кроме того, они выигрывают за счет большего числа повторных покупок, высокой приверженности потребителей и сложившегося положительного мнения о марке. Затраты на повышение качества продукции здесь относительно невелики.

Непосредственная связь качества продукции с уровнем прибыли отнюдь не означает, что компания должна разрабатывать товары с максимально высокой результативностью их использования. Безрассудное повышение качества приводит к обратной реакции, когда все меньшее число потребителей проявляют готовность заплатить за уникальный по своим достоинствам продукт.

Таблица 10.2

Определение показателя эффективности ценности для потребителя

Свойство	Издержки компании (а)	Восприятие ценности потребителями (б)	Отношение потребительской ценности к издержкам ($v = б / а$)
Размораживающая система на заднем стекле	\$100	\$200	2
Круиз-контроль	600	600	1
Автоматическая коробка передач	800	2400	3

Производитель должен соотносить характеристики продукта с потребностями целевого рынка и товарами фирм-конкурентов.

Компании-поставщику необходимо определить стратегию изменения результативности использования товара на длительном отрезке времени. Здесь возможны три варианта. Первый, когда производитель постоянно улучшает продукт, часто приводит к увеличению прибыли и расширению доли рынка. Второй, наиболее распространенный, заключается в поддержании качества товаров на заданном уровне. И третий вариант стратегии состоит в понижении с течением времени качества продукции. Его используют для того, чтобы компенсировать возрастающие издержки производства в надежде, что покупатели не заметят изменений. Некоторые фирмы снижают качество продукта преднамеренно, рассчитывая увеличить текущую прибыль. Такое решение представляется нам бесперспективным. Наглядным примером этого может быть история, произошедшая с компанией *Schlitz*.

Schlitz. Компания, которая в 1970-е гг. была вторым по популярности производителем пива в Америке, обратилась в ничто по причине того, что руководство приняло рассчитанную на ближайшую перспективу стратегию, имеющую целью извлечение высоких прибылей в краткосрочном периоде. Было решено сократить время созревания пива и использовать менее дорогостоящие сорта хмеля. Доходы действительно выросли, и стоимость акций компании резко пошла вверх, но это продолжалось недолго. Потребители обратили внимание на то, что пиво «*Schlitz*» утратило прежние вкусовые качества, и потеряли всяческий интерес к этой марке, что не могло не сказаться и на курсе акций компании.

Уровень конформности

Потребители ожидают от товара высокого уровня конформности. *Уровень конформности* — это степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам.

Предположим, автомобиль «*Porsche 944*» должен разогнаться до скорости 100 км/час за 7 секунд. Если каждый из сходящих с конвейера автомобилей укладывается в заданный норматив, то говорят, что данная модель обладает высоким уровнем конформности. Низкая конформность означает, что значительная часть выпускаемой компанией продукции не соответствует заявленным характеристикам.

Долговечность

Долговечность определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в нормальных и/или тяжелых условиях эксплуатации. Этот показатель является весьма важным при оценке ряда продуктов. Скажем, покупатели ожидают, что приобретаемые автомобили или кухонное оборудование будут служить им в течение длительного периода. Однако необходимо сделать несколько оговорок. Увеличение цены на отличающиеся высокой долговечностью товары должно осуществляться в разумных пределах. Кроме того, если данный вид продукции быстро морально устаревает, потребители вряд ли захотят переплачивать за повышенную долговечность хлама, в который могут превратиться за пару лет персональный компьютер или видеокамера.


Надежность

Как правило, покупатель готов заплатить высокую цену за надежность продукта. *Надежность* — показатель вероятности нормального функционирования (без неисправностей или поломок) продукта в течение определенного периода времени. Американская компания *Maytag* (производитель бытовых приборов) пользуется высокой репутацией, которой она обязана надежности выпускаемой ею продукции. Когда японская корпорация *Matsushita* приобрела отделение *Quasar* (производство телевизоров) компании *Motorola*, на каждую сотню производимых телеприемников приходился в среднем 141 дефект. Менеджерам же компании *Matsushita* удалось в кратчайшие сроки добиться снижения этого показателя до 6 дефектов.

Ремонтопригодность

Покупатели предпочитают простые в ремонте товары. *Ремонтопригодность* отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства. Автомобиль, собранный из легко заменяемых стандартных узлов и деталей обладает высокой ремонтопригодностью. Идеальная ремонтопригодность достигается тогда, когда потребитель имеет возможность самостоятельно устранить неисправности с минимальными затратами времени и средств, просто заменив вышедший из строя компонент на запасной. Более сложные продукты могут выполнять функции самодиагностики, что позволяет сотрудникам компании-производителя или сервисных служб разрешать возника-

ющие проблемы по телефону или давать советы потребителю по устранению неполадок. Прежде чем направить специалиста по ремонту бытовых приборов к клиенту, сотрудники компании *General Electric* пытаются разрешить возникшую проблему по телефону, и в 50 % случаев это им удается. Потребители экономят деньги и дают весьма позитивные отзывы об уровне сервиса компании-поставщика. Аналогичным образом большинство производителей компьютерного оборудования и программных средств предлагают клиентам бесплатную техническую поддержку, наличие которой часто оказывает ощутимое влияние на принятие потребителем решения о покупке.

 **Cisco Systems.** *Cisco*, основной производитель оборудования для доступа в Интернет, реализует в «Паутине» около 40 % своей продукции. Клиенты компании часто задают вопросы о приобретаемом оборудовании, поэтому первоначально менеджмент *Cisco* принял решение о создании службы телефонной поддержки. Но компания ежемесячно принимала до 50 тыс. звонков, каждый из которых обходился ей в среднем в \$200. Поэтому *Cisco* разместила на своем сайте в Интернете справочную базу, позволяющую потребителям самостоятельно получать консультации по наиболее часто встречающимся вопросам, а ее экономия составила \$10 млн в месяц.


Стилистическое решение товара

Покупатели обычно предпочитают продукты, выдержанные в хорошем стиле. *Стилистическое решение* отражает восприятие товара потребителями. Покупатели автомобилей готовы заплатить более высокую цену за «*Jaguar*», поскольку он отличается от всех прочих автомобилей. Эстетические соображения играют немаловажную роль и при оценке таких продуктов, как водка «*Absolut*», кофе «*Starbucks*», компьютеры «*Apple*», авторучки «*Montblanc*», шоколад «*Godiva*» и мотоциклы «*Harley-Davidson*».

Чрезмерное обилие продуктов вызывает не столько интерес, сколько зевоту. Стиль же позволяет создать неповторимый образ товара. С другой стороны, ярко выраженный стиль не обязательно означает высокую функциональность продукта. Автомобиль может иметь потрясающий вид, но месяцами простаивать в ремонтной мастерской.

При рассмотрении дифференцирования продуктов по стилю необходимо отметить, что стили-

стическая проработка упаковки товара — важный его элемент, особенно для пищевых продуктов, косметики, туалетных принадлежностей, небольших потребительских товаров. Упаковка определяет первое впечатление покупателя о контакте с продуктом и способна подтолкнуть его либо к кассе, либо к выходу из магазина.

 **Arizona Iced Tea.** Маркетологи связывают успех производимого компанией *Ferolito, Vultaggio & Sons* холодного чая «*Arizona Iced Tea*» с тем, что разливается в бутылочки необычной формы. Многие потребители украшали ими свои дома, делая из них светильники. В развитие успеха компания начала выпускать бутылки «ограниченными тиражами». Так, в 1998 г. на рынок были предложены четыре типа бутылочек для холодного чая с лимонным вкусом, автором дизайна которых выступил сам Питер Макс, после чего *Ferolito, Vultaggio & Sons* уничтожила исходные формы, дабы гарантировать невоспроизводимость «коллекционных» экземпляров.

Дизайн как объединяющий показатель

По мере обострения конкуренции возрастает роль дизайнера как наиболее перспективного средства дифференцирования и позиционирования товаров или услуг компании². Профессор Гарвардского университета Роберт Хайес отмечает: «Пятнадцать лет назад основным оружием конкурентной борьбы являлось снижение цен. Сегодня все определяется качеством. Завтра слово будет за дизайном». На стремительно развивающихся рынках одних только цены и качества уже недостаточно, а обойти конкурентов позволяют именно дизайн товаров. Под *дизайном* понимается совокупность показателей, определяющих внешний вид и функционирование продукта с точки зрения требований потребителя. Дизайн особенно важен в производстве и маркетинге предметов длительного пользования, предметов одежды для товаров в упаковке и в услугах розничной торговли. Все качества, которые мы рассматривали в теме «Дифференцирование продукта», являются составляющими дизайна. Дизайнер должен распределить средства, которые необходимо будет вложить в научно-исследовательские разработки, в поиск дополнительных возможностей повышения эффективности использования продукта, его конформности, долговечности, надежности, ремонтнопригодности, стилистической проработки. С точки зрения компании, хороший дизайн выражается в простоте производства



распределения продукта. С точки зрения потребителя, товар должен иметь привлекательный внешний вид, легко распаковываться, устанавливаться, использоваться, ремонтироваться. Дизайнеру необходимо учитывать все эти факторы. Ниже представлены две компании, продукция которых является наглядным примером соответствия формы функциональному назначению продукта.

Apple Computers. Кто сказал, что системный блок компьютера и монитор должны быть угловатыми и выдержанными в бежевых цветах? В последней модели компьютера «iMac» компании *Apple* и монитор, и системный блок заключены в полупрозрачные цветные корпуса. Никаких тебе «тауэров» или «десктопов», лишаящих пользователей и без того ограниченного жизненного пространства. Более того, в ней отсутствует дисковод для флоппи-дисков, которые, по мысли дизайнеров *Apple*, находятся на грани «вымирания». Информация же передается посредством компакт-дисков или через Интернет. Компьютер, обеспечивающий доступ к Интернету при нажатии одной-единственной кнопки, создан специально для фанатов «Паутины» (о чем говорит и первая буква «i» в названии модели). *iMac* появился в продаже летом 1998 г., а уже через месяц он занял вторую строчку в рейтинге самых популярных моделей компьютеров. Для 15 % покупателей *iMac* он стал первой «машиной», еще 12 % — потребители, решившие порвать с *Wintel*. Популярность «Маков», покупателей которых не останавливает известная ограниченность программных средств, говорит о том, что потребители ценят прежде всего их «разумное устройство».

Black & Decker. Что может быть удобнее фонарика, который вам не придется держать в руках в момент, когда вы исследуете давший течь вентиль? «*Black & Decker's Snakelight*» может быть прикреплен едва ли не к любому предмету или поверхности, оставляя ваши руки свободными. Более того, он, освещая рабочее место, может «сделать стойку», подобно кобре. На рынке, где средняя цена изделия составляет порядка \$6, потребители без раздумий выкладывают за фонарик от *Black & Decker's* \$30 (тем более, что он был удостоен золотой медали *IDEA (Industrial Design Excellence Awards)*).

Некоторые компании путают дизайн и стилистическое решение. Менеджмент таких фирм считает, что задача дизайна состоит в придании среднему продукту стильной оболочки, а дизайнеры — это кто-то вроде художников, не считающихся с расходами или же предлагающих радикальные решения и проекты.

Лидерство в различных областях дизайна принадлежит Италии (ювелирные украшения и мебель), скандинавским странам (функциональность, эстетика и отношение к окружающей среде), Германии (строгость и основательность). Компания *Braun*, немецкое подразделение *Gillette*, довела дизайн электробритв, кофеварок, феннов и кухонных комбайнов до уровня высокого искусства. Отдел дизайна компании имеет столь же высокий статус, что и инженерный, и производственный отделы. Датская фирма *Bang & Olufsen* получила множество наград за дизайн стереоаппаратуры, телевизионной техники и телефонов.

Исследование британской *Design Innovation Group*, в котором рассматривался 221 товарный, инженерный, производственный и графический проект, показало, что 90 % из них принесли прибыль, позволившую окупить инвестиции в течение 15 месяцев. Средняя стоимость проектов составила примерно \$100 тыс., а средний уровень объема продаж превысил показатели «обычных» товаров и услуг на 41 %.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ УСЛУГ

Если дифференцирование материальных товаров затруднительно, компании-поставщику следует рассмотреть возможность увеличения их объема и повышения качества сопряженных с этим услуг. Основные переменные дифференцирования услуг — простота оформления заказа, доставка, установка, обучение и консультирование потребителей, обслуживание и ремонт.

Простота оформления заказа

Простота оформления заказа — показатель усилий, которые необходимо приложить потребителю для того, чтобы «достучаться» до отдела продаж компании-поставщика и сообщить о желании приобрести какой либо товар. Компания *Baxter Healthcare*, к примеру, упростила процесс заказов медицинского оборудования и медикаментов, установив в больницах компьютерные терминалы, с помощью которых заявки на продукцию отправляются непосредственно в головной офис. С недавнего времени многие банки используют возможности Интернета, что позволяет клиентам отслеживать всю интересующую их информацию и вести свои дела более эффективно. Сегодня американские потребители могут отказаться от походов в супермаркеты — ведь они имеют возможность заказать все необходимые продукты, не выходя из дома.



Peapod, Streamline, NetGrocer, Cybermeals. Несколько американских интернет-компаний специализируются на приеме заказов на продукты и их доставке. *Peapod* (www.peapod.com), крупнейший сетевой торговец бакалейными товарами, предлагает вниманию потребителей более 8000 наименований продуктов питания, а полученный заказ исполняется в течение двух часов. Компания *Streamline* (www.streamline.com) учитывает и то, что клиента может не оказаться дома: в таком случае заказ помещается в специальный устанавливаемый около входной двери контейнер. *NetGrocer* (www.netgrocer.com) принимает заказы стоимостью \$25, а услуги по доставке делегирует *Federal Express*. Компания *Cybermeals* (www.cybermeals.com) сотрудничает с местными ресторанами, предлагающими и выполняющими те или иные заказы.

Доставка

Доставка показывает, насколько хорошо организован процесс получения потребителем продукта или услуг, включая скорость и пунктуальность. Компания *Deluxe Check Printers* снискала немалый авторитет тем, что она вот уже 18 лет выполняет все свои обязательства не позже чем на следующий день после получения заказа. В компаниях *Levi Strauss*, *Benetton* и *The Limited* функционируют компьютеризованные «системы быстрого реагирования», связывающие информационные системы их поставщиков, предприятий-производителей, распределительных центров и розничных торговцев. Как правило, потребители обращаются к услугам поставщиков, доставляющих товары в четко оговоренные сроки, поэтому компания *Atlantic Group Furniture* в качестве базиса дифференцирования выбрала скорость исполнения заказа.

Atlantic Group Furniture Procurement. Базирующийся в Нью-Йорке поставщик офисной мебели предлагает свои стандартизированные товары по весьма привлекательным ценам как корпоративным клиентам, так и частным потребителям. В то время как ее конкуренты делают «ставки» либо на уровень сервиса, либо на товары с высокой добавленной ценностью, *Atlantic Group* предлагает клиентам сверхбыструю доставку. Как правило, у большинства компаний с момента встречи дилера с покупателем и до момента исполнения заказа проходит месяц. *Atlantic Group* достаточно одного дня. Почему? Компания внимательно отслеживает тенденции развития отрасли и следит за изменениями потребностей покупателей, надежность ее поставщиков и быстрота их реакции

не вызывает сомнений и неоднократно проверялась в деле, а ее сотрудники отличаются высокой лояльностью к работодателям. Все участвующие в выполнении заказа работники знают о том, что его быстрое исполнение означает для них существенную прибавку к жалованью.

Установка

Установка показывает затраты труда, необходимые на подготовку продукта к использованию. Покупатели крупногабаритного оборудования ожидают от продавца услуг по его установке. Базирующееся на данном аспекте цепочки потребления дифференцирование имеет особое значение для компаний, выпускающих технически сложную продукцию. Простота установки становится определяющим фактором в тех случаях, когда целевым рынком являются плохо разбирающиеся в технических характеристиках новинки потребители, для которых сообщения типа «*Disc Error 23*» не означают ровным счетом ничего.

Compaq Computer. Одной из первых использовала установку как основу дифференцирования компания *Compaq* с ее компьютерами линии «*Presario*». Поставщик отказался от выпуска подробного руководства для пользователей (толстый том маловразумительных инструкций, в которых использовалась понятная только специалистам терминология), заменив их плакатом, наглядно демонстрирующим 10 этапов инсталляции. В стремлении к упрощению процесса компания использует кабели и разъемы разных цветов, а также видео- и аудиопрезентации, позволяющие новым пользователям легко реализовать процесс установки и регистрации.

Обучение потребителей

Обучение потребителей предполагает, что компания-производитель организует передачу своих знаний о правильном и эффективном использовании поставляемого оборудования персоналу фирмы-покупателя. Так, *General Electric* не только продает и устанавливает в лечебных учреждениях-покупателях дорогостоящие рентгеновские аппараты, но и принимает на себя ответственность за обучение больничного персонала их использованию. *McDonald's* в обязательном порядке обучает персонал новых ресторанов правильным методам работы в собственном учебном центре *Hamburger University* в штате Иллинойс.



Консультирование потребителей

Консультирование потребителей предполагает обеспечение покупателей данными о продукте, дополнительной информацией и необходимыми советами по его применению. Одним из лучших консультантов является фирма *Milliken & Company*.

Milliken & Company. Компания поставляет на деловой рынок полотенца, покупателями которых выступают прачечные, предоставляющие их как бы в аренду промышленным предприятиям. Полотенца *Milliken* мало чем отличаются от товаров, производимых конкурентами, однако компания назначает за них более высокую цену и владеет основной долей рынка. Как ей это удается? Ответ прост, — компания постоянно повышает уровень обслуживания клиентов. *Milliken* обращает особое внимание на обучение своих торговых агентов, снабжает их необходимыми пособиями и материалами, предлагает посетителям онлайн-систему заказов, проводит маркетинговые исследования в интересах клиентов, поощряет расширение контактов между агентами и покупателями и т. д. Прачечные соответственно готовы заплатить дополнительную цену за услуги, которые в конечном итоге способствуют повышению их прибыльности.

Еще один пример успешного использования консультирования на потребительском рынке — организация деятельности системы аптек *Rite Aid*.

Rite Aid Corporation. Задавшись целью увеличить объем продаж фармацевтической продукции при сохранении стабильности цен, компания в 1997 г. приступила к реализации программы «*Vitamine Institute*», смысл которой состоял в предоставлении консультаций посетителям аптек. Фармацевты компании дают весьма квалифицированные ответы на вопросы клиентов. Программа снискала огромную популярность, хотя идея, на которой она основывалась, не содержала в себе ничего принципиально нового. Компания словно вернула посетителей в «старое доброе время», когда люди обращались не столько к докторам, сколько к аптекарям.

Обслуживание и ремонт

Обслуживание и ремонт — программа компании-поставщика по оказанию клиентам помощи в поддержании приобретенных ими товаров в хорошем рабочем состоянии. Примером эффективного использования данного принципа дифференцирования может служить система дистанционного ремонтного обслуживания компании *Tandem*.

Tandem Computers. Компания производит компьютеры с параллельными процессорными блоками. Основная проблема, с которой сталкиваются ее потребители, — простой оборудования. Для поддержания аппаратуры в рабочем состоянии *Tandem* производит ремонтные мероприятия даже в тех случаях, когда пользователь не осознает потребности в них. Сотрудники поставщика имеют возможность, пользуясь системой удаленного доступа, выявить неисправный блок или узел, после чего высылают экспресс-почтой инструкции для пользователей или комплектующие. В случае необходимости замены блоков специалисты компании руководят процессом ремонта по телефону. Данный метод избавляет пользователей от дорогостоящих простоев оборудования и позволяет поставщику минимизировать число ответственных за ремонт сотрудников.

Дополнительные услуги

Компании-поставщики в зависимости от специфики своей деятельности используют различные способы дифференцирования услуг, и в частности выгодные условия гарантийного обслуживания или контракты на техническое обслуживание.

Valley View Center Mall. Компания реализует программу «*Smart Shoppers Club*», предусматривающую поощрение участвующих в ее интерактивных опросах потребителей. Для того чтобы стать членом клуба, покупателю необходимо заполнить краткую форму (ряд простых вопросов демографического и психографического характера). Затем при каждом посещении торгового центра, в котором имеется и отдел компании *Valley View*, члены клуба при предъявлении идентификационного номера получают льготные купоны, призы (разыгрываемые еженедельно) и календарь событий. В чем выгода компании? Она располагает ценной информацией о клиентах.

Я. Макмиллан и Р. Макграт считают, что возможности для дифференцирования имеются в каждом звене потребительской цепочки, даже в ситуации, когда товар отслужил «отпущенный» ему срок³.


Canon. Компания разработала систему, позволяющую потребителям возвращать отработанные картриджи для принтеров, которые после перезаправки вновь поступают в продажу. Вернуть использованный картридж крайне просто, — его примет любое посылочное отделение. Помимо прочего, потребителям весьма импонирует забота *Canon* об окружающей среде.



ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Еще один способ получения конкурентного преимущества — более тщательный в сравнении с конкурентами подход к вопросам найма и обучения персонала. Авиакомпания *Singapore Airlines* во многом обязана своей репутацией обслуживающим ее рейсы вышколенным стюардам и бортпроводницам. Работники *McDonald's* всегда вежливы, служащие *IBM* — профессионалы в самом высоком понимании этого слова, сотрудники *Disney* всегда сохраняют оптимизм. Торговый персонал таких компаний, как *General Electric*, *Cisco*, *Frito-Lay*, *Northwestern Mutual Life* и *Pfizer*, пользуется очень хорошей репутацией. Квалифицированный персонал характеризуется такими чертами, как *компетентность* (необходимые знания и навыки), *обходительность* (дружелюбие, уважительность, тактичность), *надежность* (ему можно доверять), *самостоятельность* (способность действовать без стороннего руководства), *быстрая реакция* (мгновенный отклик на запросы и проблемы клиента) и *коммуникабельность* (стремление понять клиента и способность донести до него собственные идеи).


В эпоху, когда конкуренты способны мгновенно воспроизводить новые товары или услуги, некоторые «сообразительные» компании наделяют своих работников уникальным «ноу-хау».

 **The Orvis Company.** Основанная в 1856 г. компания специализируется на торговле по каталогам и розничным продажам «деревенской» одежды, подарков и спортивного инвентаря. *Orvis* дифференцирует себя от конкурентов, предлагая желающим перенять (за плату, разумеется) многолетний опыт ловли рыбы на муху. Новичкам очень не просто попасть в расположенные в живописнейших местах от Флориды и до Калифорнии школы рыбной ловли. И так уж получается, что рядом с этими школами обязательно расположены розничные точки *Orvis*. Когда открылась первая подобная школа (1986 г.), объем продаж компании составлял около \$1 млн, а сегодня он достиг \$350 млн. Хотя непосредственно связанные с рыбалкой товары составляют лишь малую часть общего объема продаж, менеджер и вице-президент компании Том Розенбауэр говорит: «Без наших мушек мы превратились бы в обычных барахольщиков».

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Компании могут использовать для дифференцирования свои каналы распределения, охватываемые ими территории, эффективность и професси-


онализм сотрудников на местах. Например, успех компании *Caterpillar* частично основан на ее незаурядном управлении маркетинговыми каналами. Число представительств компании и охват ими регионов существенно превосходят аналогичные показатели ее конкурентов, дилеры *Caterpillar* лучше подготовлены профессионально и работают более эффективно. Такие компании, как *Dell* в компьютерном бизнесе и *Avon* в производстве косметики, выделяются благодаря тому, что они создали и контролируют прямые маркетинговые каналы высокого качества. Примером нетрадиционного подхода к выбору каналов распределения может служить компания *Iams Pet Food*.

 **Iams Pet Food.** Когда Пол Ямс основал свою компанию (1946 г.), корм для домашних животных был дешев, не слишком калориен и продавался исключительно в супермаркетах и некоторых бакалейных магазинах. П. Ямс проигнорировал традиционные каналы и отправился к местным ветеринарам, заводчикам и торговцам домашними животными, а нынешний владелец компании Клей Мэтайл в 1970-х гг. распространил этот принцип на всю Америку. За 1982–1996 гг. годовой объем продаж компании возрос с \$16 млн до \$500 млн.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ИМИДЖА

Потребители по-разному реагируют на имиджи компаний и марок. Один из основных факторов, определивших экстраординарный размер принадлежащей марке сигарет «*Marlboro*» доли мирового рынка (около 30 %), — создание образа лихого ковбоя, определившего выбор многих курильщиков. Производители вин и ликеров также пытаются создать легко узнаваемые имиджи.

Важно провести различие между индивидуальностью и имиджем. *Индивидуальность* включает направления, которые компания планирует использовать для того, чтобы выделиться из общей массы конкурентов или позиционировать свой товар, а *имидж* — это восприятие компании или ее товаров обществом. Имидж компании во многом определяется неподконтрольными ее менеджменту влияниями. Тот факт, что имидж может жить «своей жизнью», наглядно демонстрирует пример компании *Nike*.

 **Nike и Airwalk.** Компании *Nike* удалось убедить миллионы юных потребителей в том, что выпускаемая ею спортивная обувь не просто обувь, но отражение их отношения к миру. Избранная стратегия оказалась весьма успешной, и фирменная

эмблема компании сегодня известна всему миру. Но популярность *Nike* и трансформация «хипового» в самое что ни на есть конформное привели к тому, что большая группа потенциальных потребителей в возрасте от 12 до 26 лет осталась вне зоны влияния компании. «Нонконформисты» предпочли альтернативный образ компании *Airwalk*, которая начинала с выпуска обуви для скейтбординга и сноубординга. Молодым людям нравится обувь, которая не может не ассоциироваться со столь достойными занятиями, чему способствует и разумная рекламная компания фирмы.

Эффективный имидж оказывает огромное влияние на восприятие продукта потребителем. *Во-первых*, он сообщает потребителю о характере и ценностных аспектах продукта. *Во-вторых*, он передает это послание специфическим образом, так что на него не влияют аналогичные послания конкурентов. *В-третьих*, он несет эмоциональную нагрузку и поэтому воздействует не только на разум, но и на сердце потребителя. Имидж должен постоянно распространяться посредством всех доступных коммуникативных каналов. Если «*IBM* — это сервис», данное послание должно выражаться в символах, в печатном виде, аудио- и видеороликах, в атмосфере и поведении компании.

Символы

Сильный имидж включает один или более символов, которые связываются в сознании потребителей с компанией или торговой маркой. Компания может выбрать некий объект, такой как лев (*Harris Bank*), яблоко (*Apple Computer*) или пончик (*Pillsbury*), который будет символизировать орга-

низацию или известную популярную личность: парфюмерия «*Passion*» — Элизабет Тейлор, а «*Uninhibited*» — Шер. Целесообразно подкрепить символику цветом — синий (*IBM*), желтый (*Kodak*) или красный (*Campbell Soup*), или определенными звуковыми/музыкальными фрагментами. На рис. 10.2 представлены логотипы нескольких популярных компаний.

Медиа

Выбранные символы должны использоваться в медиа-рекламе, которая призвана подчеркнуть особенности компании или торговой марки. Целесообразно продублировать рекламное обращение в других публикациях (ежегодные обзоры, брошюры, каталоги). Компания должна помещать свой логотип на наружной рекламе и на визитных карточках сотрудников.

Атмосфера

Окружение, в котором компания производит или поставляет продукцию или услуги, также влияет на восприятие потребителями ее имиджа. Гостицы *Hyatt Regency* сделали своей отличительной чертой вестибюли, построенные в виде атриумов. Банк, который стремится подчеркнуть безопасность осуществляемых им операций, может использовать особые архитектурные решения, дизайн интерьеров, цветы, материалы и мебель.

События

Компания имеет возможность выделиться из общего ряда, оказывая помощь в проведении различных общественных мероприятий. Производитель прохладительных напитков компания *Perrier*

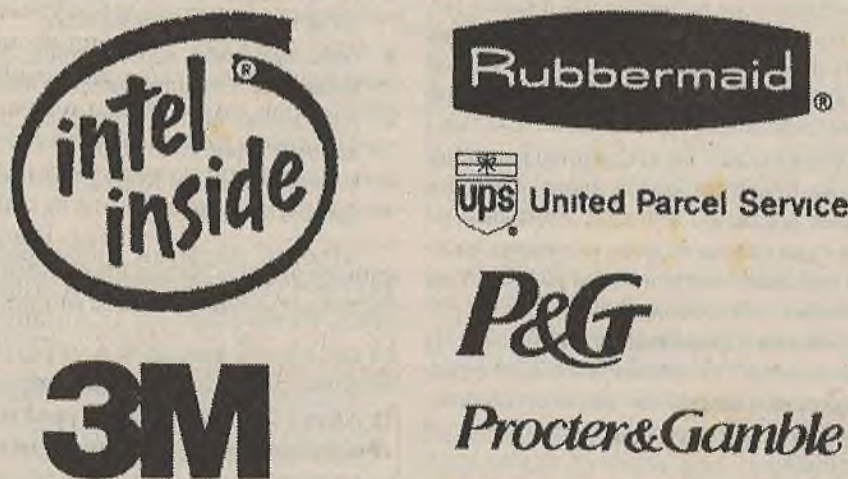



Рис. 10.2. Логотипы популярных американских компаний

Источник: *Rahul Jacob*, «Corporate Reputations», *Fortune*, March 6, 1995.



поддерживает проведение спортивных соревнований; *AT&T* и *IBM* выделяются как организаторы культурных мероприятий, таких как симфонические концерты и художественные выставки. Другие заявляют о себе с помощью популярных акций: *Heinz* жертвует деньги больницам, *Kraft* *General Foods* оказывает помощь организации «Матери против пьяных водителей».

Прекрасным образцом товара, для формирования положительного имиджа которого используются самые разные приемы, являются швейцарские часы «*Swatch*».

 **Swatch.** Активная рекламная компания наручных часов *Swatch* (основатель компании — Николас Хайек) началась в 1983 г., когда на самом высоком здании Франкфурта (естественно, в банке) появился рекламный транспарант длиной 150 м. И всего за несколько дней каждый немец узнал о существовании этой марки часов. «*Swatch*» — легкие водонепроницаемые противоударные электронные аналоговые часы с цветным пластиковым ремешком. Они выпускаются с самыми разными циферблатами и браслетами, на которых могут быть изображены известные актеры, события разного рода, юбилеи и т. п. Цена ориентированных на молодых энергичных людей наручных часов колеблется в пределах от \$40 до \$100.

За 15 лет в 30 странах в ювелирных магазинах, модных салонах, крупных универмагах было продано более 200 млн «*Swatch*». Ниже представлены некоторые используемые компанией методы продвижения и продаж.

- ♦ В течение всего года *Swatch* выпускает новые образцы часов, но ограниченные партии престижных моделей выбрасываются на рынок раз в шесть месяцев и только для членов клуба компании. Объем эксклюзивных партий составляет не более 40 тыс. изделий, в то время как число заявок на приобретение часов от коллекционеров превышает 100 тыс.
- ♦ Периодически компания *Christie's* проводит аукционы по продаже старых моделей часов «*Swatch*», цена на которые достигает \$60 тыс. Учитывая то, что компания едва-едва достигла «совершенности», следует признать, что ее товары удивительно быстро завоевали статус «классики».
- ♦ *Swatch* имеет систему фирменных магазинов. На знаменитой миланской *Via Monte Napoleone* ее магазин привлекает максимальное количество посетителей. Через громкоговоритель, установленный на улице, периодически называются те или иные четыре цифры и войти в магазин может только тот счастливчик, в номере паспорта которого есть требуемое сочетание.

- ♦ *Swatch* постоянно обновляет модельный ряд, что позволяет ее высокохудожественным изделиям оставаться в центре внимания потребителей. Помимо стандартных часов с пластиковыми корпусами она выпускает часы в стальном корпусе («*Irony*» — часы с солнечными батареями, часы-будильник красивой мелодией («*Swatch Musicall*»)). *Swatch* стала первой компанией в мире, поместившей в наручные часы пейджер («*Beep*») и даже высотометр («*Access*»), что представляет особую ценность для отдыхающих на горнолыжных курортах туристами.

Маркетинговые усилия *Swatch* — прекрасный пример того, как простая вещь превращается в предмет культа, которому обеспечиваются соответствующие стилистические решения, продвижение и формы продаж.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И КОММУНИКАЦИИ

Каждый товар может быть в той или иной степени дифференцирован, но далеко не все отличительные черты марки являются важными или значимыми. Поэтому компания должна осторожно выбирать направления дифференцирования в соответствии со следующими критериями.

- ♦ **Важность.** Отличие весьма привлекательно для большого количества покупателей.
- ♦ **Неповторимость.** Атрибут либо не используется конкурентами, либо предлагается компанией в специфической форме.
- ♦ **Превосходство.** Отличие превосходит другие способы получения тех же благ.
- ♦ **Преимущество первого хода.** Характеристика не может быть воспроизведена конкурентами.
- ♦ **Приемлемость.** Покупатель способен оплатить данный атрибут товара.
- ♦ **Рентабельность.** Компании выгодно использовать данное отличие.

Многие попытки дифференцирования продуктов и услуг не отвечали этим принципам. Так, отель *Westin Stamford* в Сингапуре рекламировался как самый высокий в мире, но это его отличительное свойство не представляет особой ценности для большинства туристов. Фотоаппарат «*Polarvision*» при всех своих отличительных чертах и достоинствах не в силах соперничать с видеокамерами. Когда компания *Turner Broadcasting System* устанавливала телемониторы в супермар-



Таблица 10.3

Примеры ценностных предложений, ожидаемых состояний и маркетинговых задач

Компания и продукт	Целевые потребители	Выгоды	Цена	Ценностное предложение
<i>Perdue</i> (мясо цыплят)	Любители куриного мяса	Нежность	Премия к цене — 10 %	Нежное мясо при сравнительно небольшой наценке
<i>Volvo</i> (легковые автомобили)	Зажиточные семьи, придающие особое значение безопасности	Долговечность и безопасность	Премия к цене — 20 %	Самый безопасный и надежный легковой автомобиль
<i>Domino's</i> (пицца)	Любители традиционной пиццы	Быстрота доставки и высокое качество	Премия к цене — 15 %	Вкусная горячая пицца, доставляемая в течение получаса, за умеренную цену

кетах, для того чтобы занять скачущих в очередях покупателей просмотром *Cable News Network* (*CNN*), она считала, что успех ее программы *Checkout Channel* обеспечен. Однако, несмотря на то что ее продукт был неповторимым и новаторским, он не прошел тест на «превосходство». Потребители не нуждались в новом источнике развлечений в супермаркете, хотя Тэд Тэрнер вложил в реализацию проекта \$16 млн.

И все же Г. Карпентер, Р. Глейзер и К. Накамото считают, что в некоторых случаях товары могут быть успешно дифференцированы по атрибутам, несомненно выделяющим продукт, но на самом деле не имеющим отношения к созданию конкурентных преимуществ. Так, компания *Procter & Gamble* дифференцировала растворимый кофе «*Folger's*» как состоящий из «воздушных кофейных гранул», созданных с помощью «уникального запатентованного процесса». Реклама утверждает, что данный процесс улучшает вкус кофе. На самом деле форма частиц растворимого кофе не сказывается на вкусе напитка, так как гранулы мгновенно растворяются в горячей воде. Рекламный слоган шампуня «*Alberto Natural Silk*» утверждает, что потребитель приобретает «Шелк в каждом флаконе», хотя даже наличие в них «натурального продукта» вряд ли сделает ваши волосы шелковистыми.

Каждой компании необходимо определенным образом позиционировать свое рыночное предложение.

Позиционирование — действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей.

Окончательный результат позиционирования товара — успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта — простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует покупать товар компании-поставщика. В табл. 10.3 приведены данные об определении компаниями *Perdue*, *Volvo* и *Domino's* ценностных предложений для целевых групп потребителей в терминах выгод и цены.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПО Э. РАЙСУ И ДЖ. ТРАУТУ

Немалый вклад в популяризацию термина *позиционирование* внесли известные специалисты в области рекламы Эл Райс и Джек Траут*. Авторы популярнейших бестселлеров рассматривают позиционирование как творческий процесс выделения достоинств уже существующего продукта:

Позиционирование начинается с продукта, товара, услуги, компании, организации или даже личности. ...Но позиционирование не относится к вашим действиям по отношению к продукту. Позиционирование — это ваши воздействия на образ мыслей потребителей. Вы позиционируете товар в сознании потенциальных покупателей.

Э. Райс и Дж. Траут считают, что хорошо известные продукты обычно занимают четко обособленные позиции в сознании потребителей. Так, *Hertz* воспринимается ими как крупнейшее в мире агентство по прокату автомобилей, компа-

* См.: Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб: Издательство «Питер», 2000; Траут Дж. Новое позиционирование. — СПб: Издательство «Питер», 2000.

ния *Coca-Cola* — известнейший поставщик прохладительных напитков, а «*Porsche*» — один из лучших спортивных автомобилей. Конкурентам очень непросто повлиять на устоявшееся мнение потребителей, и соперничающие компании имеют возможность использовать только одну из трех возможных стратегий.

Первая стратегия состоит в упрочении своего текущего положения в сознании потребителей. Так, агентство *Avis*, занимающее второе место в прокате автомобилей, сделало это своей сильной стороной: «Мы — вторые. Теперь мы работаем еще усерднее». А для позиционирования прохладительного напитка «*7-Up*» используется его отличие от напитков на основе колы. Поэтому он рекламируется как «Не кола». *Вторая стратегия* состоит в том, чтобы найти и занять свободную позицию, которую признало бы достаточное количество покупателей. Так, в рекламе шоколада «*Three Musketeers*» производитель использовал тот факт, что в нем содержится на 45 % меньше жиров, чем в любой другой конкурирующей плитке шоколада. Маркетологи *United Jersey Bank* заметили, что крупные кредитные институты долго оформляют выдачу ссуд, и позиционировали свой банк как «оперативный». *Третья стратегия* заключается в депозиционировании конкурента или репозиционировании. Большинство американских потребителей посуды считают, что посуда компаний *Royal Doulton* и *Lenox* производится в Великобритании, но первая депозиционировала конкурента, сделав достоянием гласности тот факт, что штаб-квартира соперника находится в Нью-Джерси. В известном рекламном ролике *Wendy* его героиня 70-летняя Клара, глядя на конкурирующий гамбургер, задается вопросом: «Хм, а где же мясо?» Очевидно, что задача такого ролика — зародить в сознании потребителей сомнения в качестве продукции лидера рынка ресторанов быстрого обслуживания.

Э. Райс и Дж. Траут подчеркивают, что похожие торговые марки могут добиться определенных различий в восприятии даже в испытывающем очевидные информационные перегрузки обществе, члены которого просто игнорируют большинство рекламных обращений. Нередко торговые марки располагаются в сознании в виде *товарной лестницы*, например: «*Coke*»/«*Pepsi*»/«*RC Cola*», или «*Hertz*»/«*Avis*»/«*National*». Первая из марок запоминается лучше, вторая, что наиболее вероятно, достигнет не более половины

объема продаж лидера, а третья — не более 50 % объема реализации второй.

Каждый из нас легко запоминает *первый номер*. Например, на вопрос: «Кто был первым человеком, полетевшим в космос?», мы отвечаем: «Юрий Гагарин». Но на вопрос: «Кто сделал это вторым?» следует долгое молчание. Вот почему компании-поставщики ожесточенно борются именно за первые места. Позиция «крупнейшей на мировом рынке» может принадлежать только одной марке. Однако фирма способна достичь первенства в определенном сегменте рынка, если ей удастся найти значимую характеристику продукта, по которой данная марка будет уверенно лидировать. Например, «*7-Up*» — «Не кола» номер один, «*Porsche*» — лучший в мире небольшой спортивный автомобиль, «*Dial*» — лучшее в мире дезодорирующее мыло.

Четвертая стратегия, о которой не упоминали Э. Райс и Дж. Траут, это стратегия эксклюзивного клуба. Например, компания может использовать утверждение, что она входит в Большую Тройку. Идея Большой Тройки пришла в голову руководству третьей по масштабам автомобильной компании США *Chrysler* (лидер рынка никогда не применяет этот прием). Смысл утверждения в том, что члены клуба — «лучшие из лучших».

Э. Райс и Дж. Траут занимаются исследованиями стратегий коммуникации для позиционирования и репозиционирования торговой марки в сознании потребителя. Но они отмечают, что условием удачного позиционирования является проработка компанией каждого материального аспекта продукта, его цены, распределения и продвижения, которые призваны обеспечить реализацию принятой стратегии борьбы за места в сознании потребителей.⁴

СКОЛЬКО ОТЛИЧИЙ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ?

Каждая компания должна определиться с тем, сколько атрибутов товара будет использовано при его продвижении на целевой рынок. Многие маркетологи отстаивают точку зрения о целесообразности выделения единственной его основной особенности. Так, Россер Ривс настаивает, что фирма-поставщик должна разработать для каждой марки *уникальное торговое предложение*⁵. Скажем, в рекламе зубной пасты «*Blend-a-Med*» постоянно подчеркиваются ее лечебные свойства; *Mercedes* делает особый упор на тщательной ин-



женерной проработке всех узлов и деталей своих представительских автомобилей. Схожую точку зрения (единственного четкого послания о позиционировании) отстаивают и Э. Райс и Дж. Траут, утверждающие, что для каждой торговой марки должна выбираться одна из характеристик и подаваться товар должен как «номер один» по выбранному атрибуту.

Наиболее часто используемые лозунги в стиле «номер один» — «лучшее качество», «лучший сервис», «самые низкие цены», «наибольшая выгода», «максимальная безопасность», «максимальная скорость», «лучшая адаптируемость», «наибольшие удобства» и «самая передовая технология». Если компания «ставит» на какое-то одно из этих качеств товара, он, как правило, приобретает широкую известность.

Home Depot. Основатель и директор-распорядитель компании розничной торговли *Home Depot* Бернард Маркус периодически проводит со своими торговыми агентами специальные занятия, известные как «Завтраки с Берни». Существует легенда о том, как Б. Маркус однажды зашел в служебное помещение одного из магазинов и заметил среди возвращенных покупателями товаров разводной гаечный ключ. Директор пригласил всех сотрудников и, показав им ключ, спросил, кому он был возвращен (компания не занималась продажей таких ключей). Один из продавцов, явно нервничая, признал свою вину, однако Б. Маркус лишь улыбнулся и назвал сей случай прекрасным примером того, сколь нетипичным может быть поведение работника, желающего угодить клиенту. Впрочем, подобные случаи в *Home Depot* не редкость. Часто покупатели прямо в торговом зале получают «уроки» по укладыванию кафельной плитки или электромонтажным работам, ведь среди продавцов есть опытные сантехники, электрики и плотники.

Но многие исследователи критикуют стратегию позиционирования по одному преимуществу. *Позиционирование по двойному преимуществу* эффективно в случаях, когда на лидерство по одному из показателей претендуют два или более конкурентов. Так, ведущий поставщик офисных систем *Steelcase* делает акцент на таких преимуществах, как быстрая доставка и установка оборудования, а *Volvo* позиционирует свои автомобили как «самые безопасные» и «наиболее долговечные».

Существуют примеры удачного позиционирования даже по трем преимуществам. Компания

Smith Kline Beecham продвигает зубную пасту «*Aquafresh*» как обладающую тремя несомненными достоинствами — антикариесными и отбеливающими свойствами, а также способностью длительное время сохранять свежее дыхание. Очевидно, что значительное число потребителей хотели бы пользоваться зубной пастой, наделенной столь очевидными достоинствами, поэтому перед компанией стояла задача убедить их в том, что предлагаемый продукт полностью отвечает ожиданиям покупателей. Решением стала визуально напоминающая о тройной выгоде трехцветная зубная паста.

По мере того как число и интенсивность обращений к потребителям с торговым предложением возрастают, увеличивается и риск возникновения чувства недоверия к рекламе, а также «размывания» позиций. Как правило, выделяют четыре основные ошибки позиционирования.

1. *Недопозиционирование.* Некоторые компании осознают, что покупатели имеют смутное представление об их торговой марке, не имеют связанных с ней устойчивых ассоциаций, когда марка рассматривается лишь как одна на многих. Когда в 1993 г. *Pepsi* представила напиток «*Crystal Pepsi*», его встретил весьма прохладный прием, так как потребители не воспринимали его прозрачность как значимый атрибут продукта.
2. *Сверхпозиционирование.* Покупатели могут иметь слишком узкие представления о марке. Так, потребители могут думать, что нижняя граница стоимости колец с бриллиантами от *Tiffany* — \$5 тыс., тогда как сегодня компания предлагает ювелирные украшения по цене от \$1000.
3. *Расплывчатое позиционирование.* У потребителей может сложиться нечеткий образ марки потому, что поставщик делает слишком много заявлений о свойствах продукта или слишком часто изменяет стратегию позиционирования. Так было с мощными настольными компьютерами «*NeXT*» Стивена Джобса, которые сначала позиционировались в расчете на студентов, затем — на инженеров, еще позже — на бизнесменов, и всякий раз неудачно.
4. *Сомнительное позиционирование.* Иногда потребители с трудом верят в заявления о высоких качествах продукта в свете его реальных характеристик, цены или репутации производителя. Когда подразделение *Cadillac* компании *General Motors* разработало модель «*Cimarron*», ее позиционировали как отличающегося повышенным комфортом конкурента автомобилям «*BMW*», «*Mercedes*» и «*Audi*». И хотя в автомобиле были кожаные сиденья, сетка для багажа, обилие хромированных деталей и логотип *Cadillac* на кузове, потребители видели в нем

лишь немного более усовершенствованную разновидность моделей «Chevrolet Cavalier» и «Oldsmobile Firenza». И в то время как модель позиционировалась как «больше за больше деньги», потребители рассматривали ее как «меньше за больше деньги».

Решая проблему позиционирования, компания должна выбрать наиболее адекватные принятой стратегии инструменты маркетинга-микс. Так, позиционирование, базирующееся на «высоком уровне качества», предполагает, что поставщик концентрирует свои усилия на обеспечении надлежащих характеристик товаров, установлении более высоких цен, распределении продукции через высококлассных дилеров и рекламе ее в престижных журналах.

Как компании решают проблему выбора позиции для своего товара? Мы рассмотрим этот вопрос на следующем примере.

Предположим, что компания, управляющая парками развлечений, планирует построить новый комплекс в районе Лос-Анджелеса, что позволит ей воспользоваться преимуществом наличия большого числа туристов, приезжающих посетить «Страну Диснея» и другие достопримечательности. В районе Лос-Анджелеса сегодня

работают семь парков: *Disneyland*, *Magic Mountain*, *Knott's Berry Farm*, *Busch Gardens*, *Japanese Deer Park*, *Marineland of the Pacific* и *Lion Country Safari*.

Принятие решения о позиционировании нового парка осуществлялось в соответствии со следующей процедурой. Был проведен опрос потребителей, в ходе которого им предлагалось из трех парков развлечений (например, *Busch Gardens*, *Japanese Deer Park* и *Disneyland*) выбрать два самых похожих и два наиболее различающихся между собой. В результате статистической обработки результатов опроса была получена карта восприятия (рис. 10.3).

На карте — два вида обозначений. Семь точек отображают семь парков развлечений. Чем ближе на карте расположены две точки, тем более похожими считают потребители соответствующие им парки. Так, *Disneyland* и *Magic Mountain* рассматриваются как весьма близкие, а *Disneyland* и *Lion Country Safari* — как значительно различающиеся.

Имеющиеся на карте стрелки отображают девять качеств, которые потребители хотели бы видеть в парке развлечений. *Marineland of the Pacific*

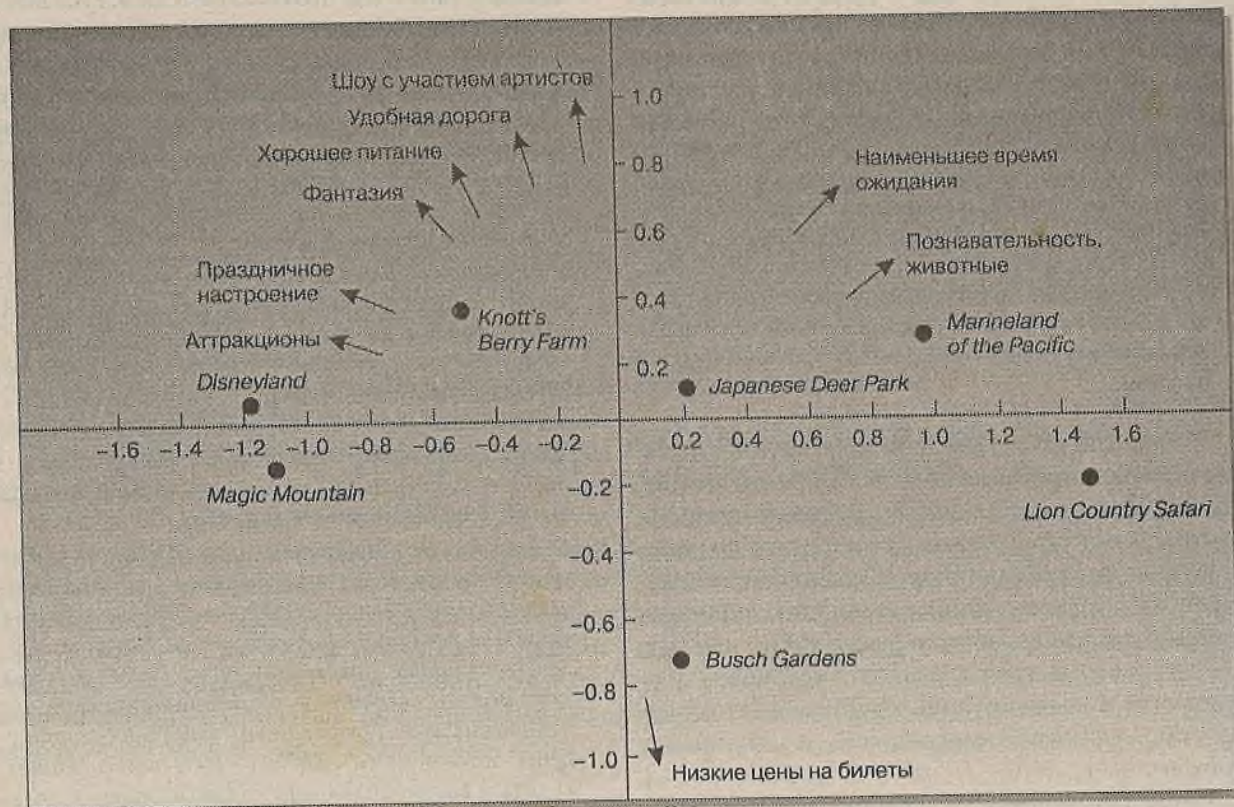


Рис. 10.3. Карта восприятия

характеризуется «наименьшим временем ожидания» и соответственно располагается дальше других вдоль оси, проведенной параллельно стрелке «время ожидания». *Busch Gardens* рассматривается потребителями как самый экономичный выбор из семи.

Используя информацию, полученную с помощью данной карты, менеджмент компании-новичка получает представление о стратегиях позиционирования, которые реализуют конкурирующие парки развлечений.

- ♦ **Позиционирование по атрибуту.** Компания позиционирует себя по какому-либо показателю: размер, время существования и т. д. Например, *Disneyland* может рекламировать себя как самый большой парк аттракционов в мире.
- ♦ **Позиционирование по преимуществу.** Здесь продукт позиционируется как лидер по какому-то определенному благу. Например, *Knott's Berry Farm* может попытаться выделиться как парк для людей, ищущих фантазийных развлечений, таких как жизнь на Диком Западе.
- ♦ **Позиционирование по использованию/применению.** Заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей. *Japanese Deer Park* может позиционировать себя как место, где турист проведет единственный свободный час с максимальным удовольствием.
- ♦ **Позиционирование по потребителю.** Заключается в позиционировании продукта как наилучшего для определенной группы потребителей. Например, *Magic Mountain* может рекламировать себя как парк для «любителей острых ощущений».
- ♦ **Позиционирование по конкуренту.** Здесь продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумевае-

мого соперника. Например, *Lion Country Safari* может довести до сведения потребителей, что в нем они увидят значительно больше разнообразных животных, чем в *Japanese Deer Park*.

- ♦ **Позиционирование по категории продукта.** Здесь продукт позиционируется как лидер в определенной товарной категории. Например, *Marineland of the Pacific* может позиционироваться не как «парк отдыха», а как «образовательное учреждение».
- ♦ **Позиционирование по соотношению цена/качество.** В данном случае продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага за наименьшую плату. Например, *Busch Gardens* может позиционироваться как парк, в котором потребитель получает «наибольшие выгоды» за те же деньги.

ОТЛИЧИЯ И ПРОДВИЖЕНИЕ

Предположим, что компания определила для себя четыре альтернативные платформы для позиционирования: технология, стоимость, качество и сервис (табл. 10.4). У нее есть один крупный конкурент. По 10-балльной шкале обе компании заслуживают оценки 8 по технологии производства (1 — низший показатель, 10 — высший показатель). Соперник имеет лучший показатель по стоимости продукции (8 против 6). Компания предлагает лучшее качество, чем ее конкурент (оценки 8 и 6 соответственно). Наконец, уровень сервиса обеих поставщиков ниже среднего.

Может показаться, что для того, чтобы выглядеть более привлекательно в глазах потребителей, компании следует улучшить свое положение по стоимости товара или сервису. Однако возникают и другие соображения. Первое — как потребители воспринимают улучшения по каждому из

Таблица 10.4

Методика выбора конкурентного преимущества

1	2	3	4	5	6	7
Конкурентное преимущество	Положение компании	Положение конкурента	Важность улучшения показателя (В-С-Н)*	Доступность и скорость (В-С-Н)	Возможности конкурента по улучшению положения (В-С-Н)	Рекомендация
Технология	8	8	Н	Н	С	Сохранять положение
Стоимость	6	8	В	С	С	Контролировать
Качество	8	6	Н	Н	В	Контролировать
Сервис	4	3	В	В	Н	Вкладывать средства

* В — высокая, С — средняя, Н — низкая.

указанных показателей? В четвертой колонке показано, что уровень цены товара и качество сервиса имеют важное значение для покупателей. Но может ли компания позволить себе снизить цены и как скоро будут получены запланированные результаты? Из пятой колонки видно, что улучшение сервиса приемлемо по затратам как средств, так и времени. А если конкурент примет ответные меры и повысит уровень обслуживания? Из шестой колонки следует, что возможности конкурента по улучшению сервиса невелики, вероятно, из-за того, что он недооценивает его значение или ограничен в средствах. С учетом данных всех шести колонок выводятся рекомендуемые действия по каждому из конкурентных преимуществ, которые отражены в седьмой колонке. Наиболее целесообразно направить усилия на улучшение сервиса и активизацию рекламной поддержки.

К такому заключению пришла компания *Monsanto* на одном из своих рынков химической продукции. Фирма немедленно провела набор дополнительных сотрудников и, когда они прошли надлежащее обучение и подготовку, объявила себя «лидером по уровню сервиса».

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КОММУНИКАЦИИ КОМПАНИИ

Как только компания разработает стратегию позиционирования, она должна установить эффективные коммуникации с потребителями. Предположим, что фирма выбирает стратегию «лучшего по качеству» товара. Для того чтобы убедить потребителей в высочайших характеристиках продукта, используются символы и намеки, которые обычно ассоциируются у потребителей с качественной продукцией. Вот несколько примеров.

Поставщик газонокосилок заявляет, что его продукция является «мощной», и поэтому в ее телевизионной рекламе музыку заглушает шум двигателя (многие покупатели считают, что рев движка свидетельствует о его мощности).

Компания-производитель грузовиков покрывает шасси защитным слоем не потому, что это так уж необходимо, а потому, что она учитывает стремление потребителей к приобретению продукции высокого качества.

Автопроизводитель специально заботится о том, чтобы дверцы автомобилей хорошо закрывались, так как для многих покупателей это является важным признаком качества.

Об уровне сервиса в сети отелей Ritz Carlton можно судить по тому, что сотрудников компании специально обучают отвечать на звонки «с улыбкой» в лоб и владеть всей полнотой необходимой клиентской информации.

О качестве можно заявить и с помощью других маркетинговых воздействий. Высокая цена товара обычно воспринимается покупателями как сигнал о его высоких потребительских характеристиках. На представление о качестве продукта влияют его упаковка, распределение, рекламные методы продвижения. Ниже приведено несколько случаев, когда качество марки было поставлено под сомнение.

- ♦ Хорошо известная марка замороженных продуктов утратила престиж из-за того, что слишком часто выставлялась на распродажах.
- ♦ Репутация пивоваренной компании пострадала после перехода на розлив пива в жестяные банки.
- ♦ Имидж престижной марки телевизоров был поставлен под сомнение тем, что она появилась в массовой продаже.

На представления о качестве товара влияет репутация компании-производителя. Некоторые поставщики известны как ярые приверженцы качественной продукции; потребители ожидают, что каждый продукт *Nestle* или *IBM* является образцом высочайшего качества. Разумной представляется политика компаний, которые информируют общественность о высоком качестве товаров и гарантируют, что в противном случае покупателю будут возмещены его затраты.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА И МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Принятые компанией стратегии дифференциации и позиционирования во многом определяются тем, как с течением времени изменяются товар, рынок и конкуренты. Ниже мы представим концепцию жизненного цикла товара (ЖЦТ) и опишем изменения в маркетинговой стратегии компании-поставщика при «движении» продукта по его стадиям.

КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Когда мы говорим о ЖЦТ, мы исходим из следующих положений.



1. Срок жизни товара ограничен.
2. Жизненный цикл товара на рынке включает в себя несколько этапов, каждый из которых не только открывает перед компанией-поставщиком определенные возможности, но и ставит достаточно сложные проблемы.
3. На разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьируется.
4. Каждый этап ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом.

ЖЦТ товара характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, графически представляемом в виде кривой, по форме напоминающей колокол (рис. 10.4). На этой кривой можно выделить четыре этапа цикла: внедрение, рост, зрелость и спад.

1. *Внедрение* — медленное увеличение объема продаж товара, в период когда он впервые поступает на рынок и только «завоевывает» покупателей. В связи с большими затратами компании на данном этапе продажи товара не приносят прибыли.
2. *Рост* — период быстрого признания продукта потребителями и значительного увеличения прибыли.
3. *Зрелость* — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет роста затрат на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.
4. *Спад* — период снижения объема продаж продукта и уменьшения прибыли.

Концепция ЖЦТ используется для анализа товарной категории (алкогольные напитки), разновидности товара (крепкие напитки), продукта (водка) и торговой марки «Smirnoff».

- ◆ *Товарная категория* имеет самый длинный жизненный цикл. Многие товарные категории остаются в стадии зрелости на неопределенное время, поскольку скорость увеличения объема продаж входящих в нее продуктов пропорциональна темпам прироста населения. Некоторые основные товарные категории — сигары, газеты — сегодня вступили в стадию спада, в то время как другие, например факсимильные аппараты, сотовые телефоны, столовая вода, явно находятся на этапе роста.
- ◆ *Разновидность товара* имеет традиционную кривую жизненного цикла. Так, механические печатные машинки в своем развитии прошли стадии внедрения, роста, зрелости и спада, так же как впоследствии электрические и электронные печатные машинки.
- ◆ *Товар* определенного вида имеет либо стандартную кривую жизненного цикла, либо одну из ее разновидностей.
- ◆ *Торговая марка* может иметь как продолжительный, так и короткий жизненный цикл. Хотя многие современные торговые марки исчезают, не успев даже «познакомиться» с рынком, некоторые, такие как «Ivory», «Jell-O», «Hershey's», имеют очень длинный жизненный цикл. Чтобы продлить жизнь марки, ее имя присваивают новым разновидностям выпускаемых на рынок товаров. Например, компания Hershey's решает проблему сохранения прочных позиций торговой марки путем постоянного выпуска все новых и новых разновидностей товаров под из-



Рис. 10.4. Изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара

вестным потребителям именем: «Hershey's Hugs», «Hershey's Kisses with Almonds», «Hershey's Cookies & Mint».

Разновидности кривых жизненного цикла товара

Но не все товары имеют описываемый кривой, напоминающей по форме колокол, жизненный цикл. Различные исследования позволили идентифицировать от 6 до 17 различных кривых ЖЦТ. Три наиболее часто встречающиеся формы представлены на рис. 10.5. Кривая *рост—резкое падение—зрелость* (рис. 10.5, а) характерна для жизненного цикла бытовых приборов. Сразу после внедрения на рынок электрических ножей наблюдался быстрый рост объема их продаж, а затем спад и стабилизация объемов продаж, что объясняется появлением новых потребителей, которые впервые приобретают данный продукт, и тех, кто решил заменить вышедший из строя прибор.

Кривая с повторным циклом (рис. 10.5, б) характерна для новых лекарств. На первой стадии жизненного цикла фармацевтические компании усиленно рекламируют новые препараты. Затем объем продаж начинает уменьшаться и фирма разворачивает новую рекламную кампанию, что выводит продукт на второй цикл (обычно меньший по объемам продаж и продолжительности).

Еще одна разновидность кривой жизненного цикла — «*гребешковая*» кривая жизненного цикла товара (рис. 10.5, в), состоящая из последовательного ряда циклов, возникновение которых обусловлено открытием новых характеристик товара, способов его использования или появлением новых потребителей. Так, объем продаж нейлона характеризуется «гребешковой» кривой, что

объясняется открытием множества новых возможностей его использования — парашютов, колготок, рубашек, ковровых покрытий, парусов, автомобильных покрышек и т. д.

Жизненный цикл стиля, моды и фетиша

Выделяют три особые категории жизненных циклов товаров, характерных для стиля, моды и фетишей (рис. 10.6).

Стиль — основная и особая форма выражения, возникающая в любой сфере деятельности. Так, существуют стили в оформлении домов (колониальный, ранчо, «Кэйп-Код»), в одежде (официальный, вечерний, повседневный), в искусстве (реализм, сюрреализм, абстракционизм). Стиль может существовать на протяжении многих десятилетий, периодически приобретая и теряя популярность. *Мода* — стиль, признанный или популярный в настоящее время в определенной сфере деятельности. В своем развитии мода проходит четыре этапа: исключительности, соперничества, массового распространения и спада.

Предсказать продолжительность цикла моды весьма непросто. Так, Ч. Уэссон считает, что любой моде приходит конец, поскольку она всегда является неким потребительским компромиссом, и покупатель рано или поздно начинает «взыскивать упущенное»⁶. Возьмем, к примеру, автомобили. В середине 1970-х гг. в связи с резким повышением цен на нефть их размеры и объем двигателей уменьшились, и соответственно «средний» автомобиль утратил былую комфортабельность. А сегодня многие потребители мечтают о приобретении автомашин больших размеров. При появлении слишком большого числа потребителей, следующих какому-либо направ-

Один из результатов онлайн-маркетинга — повышенный интерес потребителей к одежде стиля «хип-хоп» (молодежный стиль).



Рис. 10.5. Наиболее распространенные кривые жизненного цикла товаров

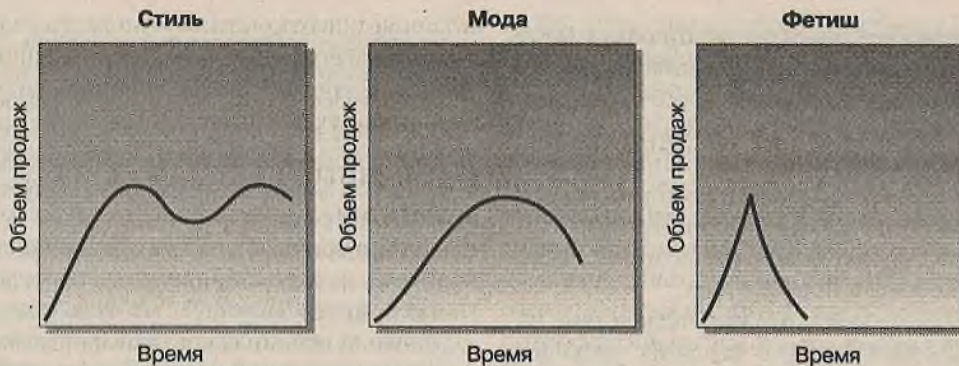


Рис. 10.6. Жизненные циклы стиля, моды и фетиша

лению в моде, те, кто был в авангарде, отказываются от него. У. Рейнольдс полагает, что продолжительность каждого цикла моды зависит от того, насколько она удовлетворяет подлинным требованиям потребителей, соответствует другим направлениям развития общества, его ценностям и в своем развитии не выходит за рамки существующих технологий.⁷

Фетиши — яркое проявление моды, которое быстро завоевывает всеобщее внимание, получает известность, мгновенно достигает пика популярности и вскоре входит в стадию спада. Цикл признания фетиша непродолжителен и, как правило, число приверженцев «крика моды» ограничено. Для фетишей характерны необычность, некий «выверт» (татуировка на теле или кольца на различных частях тела) и недолговечность (их появление не связано с реальными нуждами потребителей).

Истинными победителями в «войне» фетишей окажутся те, кто раньше распознает потребность в них и сможет на волне их популярности создать товары, которые будут способны занять прочное положение на рынке. Ниже приведены два примера удачного продления жизненного цикла фетиша.

«Beanie Babies». Ty Inc. выбросила «Beanie Babies» на рынок в 1993 г. Этих пятидолларовых крошек изобрел основатель компании Тай Уорнер. Предполагалось, что игрушки будут покупаться детьми, однако через некоторое время взрослые коллекционеры начали скупать их с такой скоростью, что компания просто не успевала удовлетворить все заявки. Т. Уорнер мгновенно понял, как можно продлить внезапный бум. Его компания быстро овладела техникой манипулирования поведением потребителей, ограничив число каналов

распределения. Игрушки стали продаваться исключительно в небольших сувенирных и специализированных лавках, при этом старые модели регулярно снимались с производства и заменялись новыми. В 1998 г. общее число персонажей достигло 165 (100 старых и 65 новых). К этому времени коллекционеры были готовы выкладывать за некоторых «старичков» до \$1000. О запуске новых или снятии с производства старых моделей можно узнать на сайте компании (www.ty.com).

«Trivial Pursuit». Со времени дебюта на международной ярмарке игрушек (1982 г.) в 32 странах мира было продано 65 млн комплектов игры «Trivial Pursuit» («Счастливы случай») на 18 языках. Но и по сей день она остается самой популярной в мире игрой для взрослых. Компания Parker Brothers поддерживает ее популярность, периодически обновляя вопросы и выпуская различные модификации основного варианта (походная, детская и компьютерная версии). В первые два месяца работы сайта игры (www.trivialpursuit.com) число его посетителей превысило 100 тыс. Помимо прочего, канал NTN Entertainment Network транслирует телеверсии игры «Trivial Pursuit» примерно на 3000 ресторанов.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

Поскольку на выпуск нового продукта и заполнение дилерских каналов требуется какое-то время, продажи на первой стадии его жизненного цикла возрастают медленными темпами. Р. Базелл видит причины этого в задержках, связанных с расширением производственных мощностей, в технических проблемах (совершенствование продукта), в проблемах с доведением товара до по-

требителей через предприятия розничной торговли и в приверженности покупателей к сложившимся стереотипам.⁸ В случае с дорогостоящими новинками, такими как телевизоры с высокой разрешающей способностью, рост объема продаж сдерживается и рядом других факторов, например технической их сложностью и незначительным числом потребителей, которые могут позволить себе приобрести новый товар.

На этапе внедрения компания вследствие большого объема продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой, обычно либо несет убытки, либо получает незначительную прибыль. Работа с торговыми представителями обходится также недешево. Соотношение затрат на продвижение товаров и объема продаж в этот период максимально, поскольку необходимо: (1) информировать потенциальных потребителей о новом, еще неизвестном товаре, (2) убедить их опробовать продукт и (3) обеспечить его реализацию через предприятия розничной торговли. Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, наиболее подготовленных к совершению покупки (обычно это представители групп с высоким уровнем дохода). Кроме того, цены на новый товар на данном этапе достаточно высоки, что обусловлено относительно низкими темпами роста производства, технологическими проблемами и высокими торговыми наценками (необходимость расходов на продвижение).

На этапе внедрения нового товара на рынок руководители службы маркетинга могут задать очень высокий или очень низкий уровень каждой из маркетинговых переменных (цены, продвижение, распределение, качество товара). Если рассматривать только ценообразование и продвижение товара, то менеджмент фирм использует одну из четырех стратегий.

1. *Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка».* Используя данную стратегию, компания устанавливает высокие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех медиа. Данный подход целесообразно использовать в случаях, когда большая часть потенциального рынка еще не знакома с товаром; потребители, которые «познакомились» с продуктом, намерены приобрести его и готовы заплатить запрашиваемую цену; фирма сталкивается с потенциальными конкурентами и намерена завоевать лидирующие позиции на рынке.
2. *Стратегия медленного «снятия сливок с рынка».* Используя данную стратегию, фирма устанавливает высокие цены на новый товар, но отказывается

от интенсивной рекламной кампании. Условиями действенности стратегии выступают незначительные размеры рынка; осведомленность большей части потенциального рынка о достоинствах нового продукта; возможность для потребителей приобрести товар по установленной цене; отсутствие жесткой конкуренции.

3. *Стратегия быстрого проникновения на рынок.* Фирма устанавливает низкие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех медиа, стимулируя потребителей к приобретению новинки. Данную стратегию целесообразно использовать в тех случаях, когда рынок имеет значительные размеры; многие потребители не знакомы с товаром; большинство покупателей чувствительны к ценам; есть опасность выхода на рынок сильных конкурентов; с увеличением масштабов производства и приобретением опыта издержки компании на производство товаров сокращаются.
4. *Стратегия медленного проникновения на рынок.* Реализуя данную стратегию, фирма устанавливает низкие цены на товар, отказываясь от интенсивной рекламы. Обычно такая стратегия применяется в случаях, когда рынок имеет значительные размеры; аудитория хорошо знакома с товаром; рынок чувствителен к ценам; существует угроза выхода на рынок конкурентов.

Более подробно стратегии «снятия сливок» и проникновения на рынок рассматриваются в гл. 17.

Пионеры рынка

Компания, которая готова представить рынку новый товар, должна определить наиболее выгодный момент его «первого бала». Для нее «одиночество» на рынке означает перспективу не только первой воспользоваться всеми открывающимися возможностями, но и первой подвергнуться риску высоких расходов. Выход на рынок «по следам» других компаний имеет смысл в том случае, если фирма предлагает потребителям передовую технологию, качество и весомость марки.

Особое значение в эпоху сокращения продолжительности жизненных циклов имеет сокращение инновационного периода. Во многих отраслях конкуренты узнают о новых технологиях и новых рыночных возможностях примерно в одно и то же время. Опыт показывает, что пионеры рынка получают наибольшие преимущества. Очевидно, что такие компании-«пионеры», как *Amazon.com*, *Campbell's*, *Coca-Cola*, *Eastman Kodak*, *Hallmark*, *Xerox*, *Peapod.com*, перед тем, как выйти на рынок с новыми товарами, разработали стратегию завоевания главенствующего положения на рынке. У. Ро-

бинсон и К. Форнелл проанализировали данные о целом ряде зрелых предприятий потребительских и деловых рынков и обнаружили, что пионеры обычно получают большую в сравнении как с ранними, так и с «припозднившимися» последователями долю рынка.⁹ Исследование, проведенное Г. Урбаном, также свидетельствует о преимуществах пионеров. Доля первых из последователей, как правило, не превышает 71 % доли рынка пионера, а вторых — 58 %.¹⁰ Г. Карпентер и К. Накамото нашли, что из 25 фирм, которые были лидерами на рынке в 1923 г., 19 сохранили свои позиции и в 1983 г., шестьдесят лет спустя.¹¹

В чем же корень преимуществ пионера? Исследования показывают, что потребители зачастую отдают предпочтение новым маркам товаров. Кроме того, обладающая надлежащим качеством марка-пионер задает и те атрибуты, которыми должен обладать данный класс продуктов. Марка-пионер обычно нацелена на центральный сегмент рынка, что привлекает к ней значительную потребительскую аудиторию. И наконец, производитель-первопроходец пользуется рядом таких преимуществ, как экономия на масштабе производства, технологическое лидерство, наличие уникального оборудования (т. е. вход на рынок защищен достаточно высокими барьерами).

Но перечисленные нами преимущества пионера отнюдь не являются чем-то самим собой разумеющимся. Вспомните о судьбе компаний *Bowmar* (микрокалькуляторы), *Reynolds* (шариковые ручки) и *Osborne* (портативные компьютеры), бывших некогда первопроходцами, но не выдержавших конкуренции последователей. Исследование С. Шнаарса, в котором ученый проанализировал развитие 28 отраслей, позволило идентифицировать ряд слабых мест неудачливых первооткрывателей: низкое качество новой продукции, ее неправильное позиционирование, несвоевременный (опережающий спрос) выход на рынок, чрезмерные издержки, связанные с разработкой и производством новой продукции, невозможность вследствие недостатка ресурсов помешать вступлению на рынок крупных компаний, некомпетентность высшего менеджмента, благодущие.¹² Стратегии же удачливых последователей включали в себя снижение цен на товары, последовательность в усовершенствованиях товара или использование грубой рыночной силы.

А вот П. Голдер и Дж. Теллис считают, что преимущества пионеров излишне преувеличиваются.¹³ Ученые различают *изобретателя* (автора идеи

новой категории продукта), *пионера производства* (автора первой рабочей модели товара) и *пионера рынка* (первого продавца нового продукта). Неудачи постигают первопроходцев значительно чаще, чем принято думать, а настоящий успех зачастую сопутствует не им, а обладающим достаточными ресурсами «чутким» рыночным лидерам. Далеко не все потеряно и для «припозднившихся пришельцев». Достаточно вспомнить о том, как *IBM* одолела компанию *Sperry* (процессоры), *Matsushita* потеснила *Sony* на рынке видеоманитофонов, *Texas Instruments* справилась с *Bowmar* (микрокалькуляторы), *GE* победила *EMI* (оборудование для томографии). В то же время, как указывают Т. Робертсон и Г. Гэтиньон, в распоряжении не теряющего бдительности пионера имеются некоторые стратегии, позволяющие ему стойко оборонять лидирующие позиции.¹⁴

Пионеру необходимо визуализировать продуктовые рынки, на которые он собирается выходить. При этом он всегда должен помнить о невозможности «объять необъятное» (т. е. отказаться от выхода на все перспективные рынки одновременно). Предположим, что проведенное сегментирование рынка позволило идентифицировать несколько групп потенциальных покупателей (рис. 10.7). Фирма-«пионер» должна проанализировать возможную прибыль от реализации каждого товара отдельно и общую прибыль и только затем разрабатывать план захвата рынка.

Так, компания-«пионер» (рис. 10.7) планирует сначала выйти на рынок с товаром (P_1M_1), после чего предложить этот товар следующему рынку (P_1M_2), затем, удивив конкурентов, выпустить на рынок еще один продукт, разработанный специально для второго рынка (P_2M_2), и, наконец, внедрить еще один новый вид товара на первый рынок (P_3M_1). Если этот план игры сработает,

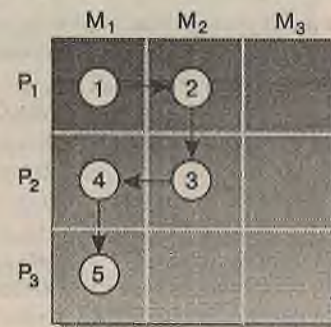


Рис. 10.7. Долгосрочная стратегия расширения рынка (P_i — товар i , M_j — рынок j)

первопроходец завладеет значительной долей первых двух сегментов, предложив им два или три новых товара.

Конкурентный цикл

В конце концов наступает момент, когда к открытой компанией-«пионером» «новой земле» приближаются «корабли» конкурентов, что приводит к падению цен и сокращению доли рынка «первопроходца». Когда можно этого ожидать? Каковы будут действия компании-«пионера» на каждом этапе? Дж. Фрей рассматривает пять этапов конкурентного цикла, которые должна учитывать фирма-«пионер» (рис. 10.8).

- ♦ Сначала «пионер» является *единственным поставщиком товаров*, полностью контролирующим их производство и реализацию. Следующий этап — *проникновение конкурентов* — начинается в тот момент, когда один из соперников приступает к коммерческой реализации своих товаров на рынке. По мере того как на него будут выходить новые конкуренты, предлагающие более низкие цены, относительная доля товаров, предлагаемых лидером, а также его прибыль уменьшаются.
- ♦ На этапе быстрого роста, как правило, чрезмерно увеличиваются производственные мощности, и при наступлении циклического спада происходит затоваривание, что приводит к общему снижению цен. Новые конкуренты уже не решаются приступать к освоению рынка, а его активные субъекты стараются упрочить позиции, что означает начало третьего этапа — *установления долевой стабильности*.

- ♦ Затем следует этап *конкуренции на рынке стандартизированных товаров*. Товар рассматривается рынком как стандартизированный, и покупатели отказываются приобретать его по высоким ценам, а производители получают умеренный доход на вложенный капитал. Начинается процесс *ухода с рынка*, но компания-«пионер» может принять решение о том, что ей пока следует сохранить свое присутствие на «плацдарме».

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ЭТАП РОСТА

На этапе роста ЖЦТ отмечается резкое увеличение объемов продаж. Потребители, «признавшие» товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, и их примеру последуют другие. На рынке появляются новые конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объеме и получения высоких прибылей. Они предлагают продукты, наделенные новыми свойствами, и находят новые маркетинговые каналы.

По мере увеличения спроса цены на товар остаются на прежнем уровне или немного снижаются. Поставщики же стремятся удержать затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их (чтобы выдержать конкуренцию), а также продолжают привлекать потенциальных потребителей с помощью рекламы и других маркетинговых стратегий. Прибыли от увеличения объема продаж растут намного быст-

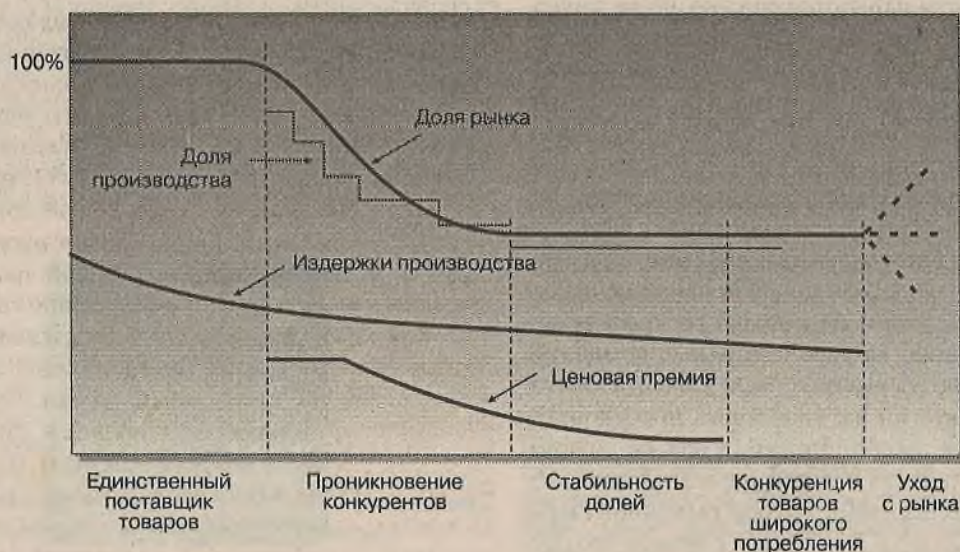


Рис. 10.8. Этапы конкурентного цикла

рее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения затрат на рекламу и объема продаж.


Прибыли на этом этапе возрастают, поскольку издержки на рекламу распределяются на больший объем продаж и единичные производственные затраты сокращаются быстрее, чем уменьшается цена товарной единицы (вспомните кривую обучения).

Однако со временем темпы роста неизбежно начнут снижаться. Менеджменту компании необходимо своевременно определить момент замедления темпов роста производства и перейти к осуществлению новых маркетинговых стратегий.

Для того чтобы максимально продлить этап роста, фирма может обратиться к нескольким стратегиям.

- ◆ Улучшить качество товара, придать ему новые свойства и «укрепить» его положение на рынке.
- ◆ В целях защиты основного товара выпустить новые его модели и модификации, а также расширить номенклатуру размеров, ароматов и т. д.
- ◆ Выйти на новые сегменты рынка.
- ◆ Расширить действующие маркетинговые каналы и найти новые.
- ◆ В рекламе перейти от усилий, направленных на увеличение степени осведомленности о товаре, к усилиям по стимулированию предпочтений.
- ◆ Снизить цены, чтобы привлечь потребителей, для которых их уровень является доминирующим фактором приобретения товара.

Все перечисленные маркетинговые стратегии призваны упрочить рыночные позиции компании-производителя.

 **Yahoo!** Открытый в 1994 г. и ориентированный на студентов портал является сегодня одним из самых популярных сайтов глобальной Паутины. *Yahoo!* — не только мощная поисковая система, но и поставщик самого разного рода информации и услуг — от недвижимости и финансов до новостей, предложений о продажах и т. д. В 1998 г. рыночная цена акции компании достигла \$200, а капитализация составила \$9,1 млрд. Причем усиливающаяся рыночная конкуренция (порталы типа *Infoseek*, возвращенные финансовыми и телевизионными сетями, готовые к бою за киберпространство *Microsoft*, *Netscape*, *American Online Inc.*, *General Electric-NBC*) никак не повлияла на фантастический рост компании. Стратегия *Yahoo!* — рост, рост и еще раз рост. Компания планирует освоить сферы, недоступные ни одному из порталов: телефоны, пейджер, органайзеры и т. п. Помимо прочего, она стремится укрепить позиции своей торговой мар-

ки и планирует заняться э-коммерцией (совместно с *Visa International*).

На этапе роста компания-поставщик должна решить проблему выбора между значительной долей рынка и высокими текущими прибылями. Вкладывая деньги в усовершенствование товара, стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять господствующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде, что долгосрочные стратегии принесут ей намного большие доходы.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ЭТАП ЗРЕЛОСТИ

В определенный момент существования товара на рынке темпы роста объемов его продаж начинают замедляться, наступает стадия его относительной зрелости. По времени этап зрелости обычно превосходит все остальные стадии ЖЦТ и ставит сложные задачи в сфере маркетинг менеджмента. *Большинство товаров на рынке находится в стадии зрелости, следовательно, и управление маркетингом следует перестраивать в расчете на «зрелый» товар.*


На этапе зрелости ЖЦТ выделяют три фазы: роста, стабильности и старения. Вступление в первую фазу означает замедление темпов роста продаж, стабилизацию системы каналов распределения. На второй фазе вследствие насыщения рынка объем продаж сохраняется на постоянном уровне. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объемов продаж зависят от численности населения и потребностей в замене. На третьей фазе «упадочной зрелости» абсолютный уровень объемов продаж постепенно сокращается, поскольку интересы потребителей переключаются на другие товары.

Замедление темпов роста объемов продаж приводит к увеличению запасов готовой продукции, что в свою очередь ведет к обострению конкуренции. Конкуренты стремятся найти и занять свободные ниши рынка, все чаще прибегают к продаже товаров по сниженным ценам, усиленно рекламируют продукт и стараются заключить льготные сделки с потребителями и торговлей. Растут ассигнования на исследования и разработки в целях усовершенствования товаров, создания их новых модификаций и расширения ассортимента группы. Из борьбы выбывают наиболее слабые конкуренты. В итоге на рынке остаются

только прочно закрепившиеся поставщики, основная цель которых — получение конкурентных преимуществ.

Господствующее положение на рынке занимают несколько гигантов, — ими могут быть лидер по качеству, лидер по сервису и лидер по издержкам. Они обслуживают весь рынок и получают прибыль главным образом за счет большого объема производства и низких издержек. Гиганты окружены множеством фирм, занявших различные рыночные ниши (компании, специализирующиеся на обслуживании одного сегмента рынка, на производстве одного товара, а также ориентирующиеся на индивидуальных клиентов). Руководители фирмы, работающей на «зрелом» рынке, должны решить: стоит ли вступать в борьбу за место в «большой тройке» в расчете на высокие объемы производства и низкие издержки или обратиться к стратегии занятия ниши, когда основным источником прибыли выступают надбавки к цене.

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на выпуск наиболее прибыльных, а также новых товаров. При этом они нередко игнорируют высокий потенциал существующих зрелых рынков и устаревающих продуктов. Многие исследователи считали, что такие отрасли промышленности, как автомобилестроение, производство мотоциклов, телевизоров, часов и фотоаппаратов, находятся в стадии спада. Но японские производители, предложив потребителям новые ценности, доказали обратное. Казавшиеся уже вышедшими из употребления марки пищевой соды «Jell-O», «Ovaltine» и «Arm & Hammer» достигли нового пика популярности благодаря стратегии «маркетингового воображения». Характерным в этом смысле является пример возрождения популярности, казалось бы, давно забытых «Hush Puppies».

 **Hush Puppies.** В середине 1980-х гг. корпорация *Wolverine World* была занята поглощениями фирм в самых разных отраслях, а положение ее когда-то весьма успешной дочерней компании *Hush Puppies* (производство обуви) постепенно ухудшалось. Что вернуло ее к жизни? Реклама, толка везения и разумные действия менеджмента. В 1994 г. нью-йоркский дизайнер Джон Барретт раскрасил несколько классических моделей обуви фирмы в фиолетовый, зеленый и оранжевый цвета. Вскоре один из популярных модных журналов вышел под броским заголовком, извещавшим потребителей о возвращении

Hush Puppies. И вот тут-то компания проявила себя: она приступила к выпуску туфель серо-голубого, лимонного и ярко-оранжевого цветов, которые можно было приобрести только в шести крупнейших магазинах авангардной моды. *Wolverine* подняла цены с \$40 до \$70 и одарила своими изделиями голливудских знаменитостей. Когда о продукции компании вновь заговорили, она организовала более широкую ее продажу в лучших магазинах. Объем продаж возрос с 30 тыс. пар в 1994 г. до 1,7 млн пар в 1996 г., а объем прибыли — на 300 %.

Модификации рынка

Компания имеет возможность добиться увеличения числа покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя определяющими объемом продаж составляющими:

$$\text{Объем продаж} = \text{число потребителей марки} \times \text{интенсивность потребления одного потребителя.}$$

Обычно выделяют три способа увеличения числа потребителей марки.

1. *Завоевание доверия потребителей, не пользующихся товарами.* Предпосылкой роста объема воздушных перевозок является постоянный поиск новых клиентов, которым авиакомпания демонстрирует преимущества воздушной доставки грузов перед наземной.
2. *Выход на новые сегменты рынка.* Компания *Johnson & Johnson* с успехом продавала детский шампунь взрослым пользователям.
3. *Обращение в «свою веру» клиентов компаний-конкурентов.* *Pepsi-Cola* постоянно соблазняет покупателей *Coca-Cola* переключиться на потребление ее товаров.

Объем продаж может быть увеличен путем стимулирования более интенсивного потребления товара покупателями. Для этой цели используются три стратегии. (1) Компания может попытаться убедить потребителей увеличить частоту использования товара. Например, продавцы апельсинового сока стремятся внушить потребителям, что пить его полезно не только за завтраком. (2) Поставщик может попытаться донести до покупателей идею о целесообразности более интенсивного потребления продукта. Так, производитель шампуня указывает, что при двукратном его использовании полезный эффект существенно возрастает. (3) Фирма стремится открыть новые возможности использования товара и убедить пользователей не упускать их. Например, производитель пищевых продуктов на упаковке товара




приводит несколько рецептов приготовления различных блюд.

Модификации продукта


Фирма имеет возможность стимулировать рост объемов продаж путем изменения таких характеристик товара, как качество, свойства и внешнее оформление.

Стратегия *повышения качества* направлена на совершенствование функциональных характеристик товара — его долговечности, надежности, быстродействия, вкуса. Нередко победа в конкурентной борьбе остается за тем, кто первым предлагает «новый усовершенствованный продукт». Поставщики бакалейных продуктов называют этот процесс «дополнительный запуск» и рекламируют новую добавку или товар как более «крепкий», «большой» или «лучший». Данная стратегия эффективна до тех пор, пока существует возможность улучшить свойства продукта, пока достаточно много потребителей готовы заплатить за более высокое качество, пока покупатели верят утверждениям о его повышении. Однако покупатели далеко не всегда проявляют интерес к «усовершенствованным» продуктам, иллюстрацией чего может быть история с «*New Coke*».

 **Coca-Cola.** Когда «*Coca-Cola*» начала уступать позиции более сладкой «*Pepsi-Cola*», было решено (и выполнено в 1985 г.) изменить прежнюю формулу напитка на более сладкий вариант «*New Coke*». Маркетинговые исследования обошлись компании в \$4 млн. Вкусовые испытания «вслепую» показали, что любители колы предпочитают более сладкий вариант. Однако запуск новой версии традиционного напитка вызвал неожиданно сильный общественный резонанс. Маркетологи оценили лишь новый вкус, совершенно забыв об эмоциональной привязанности потребителей к традиционной «*Coca-Cola*». Посыпались сердитые письма, формальные протесты и даже угрозы судебного разбирательства, в которых звучали требования вернуться к производству «настоящего продукта». Через десять недель после «старта» компания прекратила выпуск новой версии напитка, вернувшись к прежней, имевшей столетнюю историю формуле «классической «*Coca-Cola*», статус которой вследствие этого только повысился.

Стратегия *улучшения свойств* направлена на изменение характеристик товара (например, размер, вес, материалы, добавки, аксессуары), делающих его более универсальным, безопасным или удобным. Казалось бы, что можно сделать с нарезанными кружочками маринованными огурцами,

однако сотрудники *Vlastic R&D* в течение нескольких лет изменили этот продукт почти до неузнаваемости.

 **Vlastic Foods International.** В начале 1990-х гг. показатели потребления маринованных огурцов в США снижались примерно на 2% в год, однако удачный запуск нового продукта позволил увеличить уровень продаж товарной категории и поддерживать его на должном уровне. *Vlastic* приступила к самостоятельным исследованиям проблемы в середине 1990-х гг., когда уже было известно, что основная причина падения популярности продукта состояла в том, что потребителям не нравилось, что ломтики огурца вываливаются из гамбургеров и сэндвичей. Вначале было принято решение резать огурцы на полоски в осевом направлении (продукт получил название «*Sandwich Stackers*»). Но при данном способе нарезки большая часть «полосок» состояла в основном из рыхлой срединной ткани, а части с хрустящей тканью его «кожицы» доставались лишь самым «счастливым» потребителям. Тогда компания приступила к работе над проектом «*Project Frisbee*», цель которого состояла в селекции сорта гигантских огурцов. В 1998 г. после нескольких лет исследований и экспериментов компании удалось вырастить огурцы, которые были в десять раз больше обычных. Следовательно, кружком такого огурца можно накрыть весь гамбургер.

Стратегия улучшения свойств товара имеет несколько преимуществ. Периодически модернизируя продукт, фирма приобретает имидж компании-новатора и завоевывает приверженность тех сегментов рынка, которые ценят именно эти свойства. Некоторые свойства могут быть признаны, а некоторые — отвергнуты или предоставляться покупателям по желанию. Товар с новыми свойствами широко обсуждается и является источником активности торгового персонала и торговых посредников. Основным недостатком заключается в том, что новые свойства легко копируются конкурентами, и если фирма не будет постоянно стремиться к лидерству, свойства, достигнутые однажды, перестанут приносить прибыль.

Стратегия *улучшения стиля* направлена на повышение привлекательности товара. Периодический выпуск новых моделей автомобилей относится скорее к реализации стратегии улучшения стиля, чем к стратегии повышения качества или придания новых свойств. Компании-производители продуктов питания, продающихся в упаковках, и бытовых приборов используют новые цвета, материалы, часто изменяют форму упаковки и преподносят это потребителям как расширение

ассортимента. Преимущество стратегии улучшения внешнего оформления заключается в том, что она способствует выделению товара, приданию ему черт уникальности и завоеванию приверженности потребителей. Однако, реализуя ее, компания сталкивается с рядом проблем. *Во-первых*, предугадать, понравится ли потребителям новый стиль товара и какой именно они предпочитают, весьма непросто. *Во-вторых*, изменение внешнего вида товара обычно подразумевает отказ от старого, что может вызвать негативную реакцию у покупателей. Скажем, потребители могут испытывать привязанность к такому пустяку, как скорлупа арахисовых орехов. Американцы привыкли щелкать арахисовые орешки во время бейсбольных матчей. В сезоне 1986 г. на нью-йоркском *Shea Stadium* зрителям предложили очищенные орешки в целлофановых пакетах, вследствие чего объем продаж снизился на 15 %, а потребители чувствовали себя едва ли не обманутыми.

Модификации маркетинга-микс

Нередко компания стремится стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов маркетинга. Перед тем как изменять маркетинг-микс, необходимо ответить на следующие вопросы.

- ◆ *Цена.* Привлечет ли снижение цен новых потребителей? Если да, то достаточно ли просто снизить прейскурантные цены или лучше предоставить потребителям скидки в зависимости от объема и времени совершения покупки, предложить им бесплатную перевозку товара или продажи товара в кредит? Быть может, целесообразно повысить цену и тем самым подчеркнуть качество товара?
- ◆ *Сбыт.* Возможно ли добиться увеличения числа предприятий розничной торговли, в которых представлен товар, получить поддержку со стороны менеджмента магазинов, использовать новые маркетинговые каналы? Поставщик автомобильных покрышек компания *Goodyear* благодаря выходу за рамки привычных каналов распределения и реализации продукции через сети универмагов *Wal-Mart*, *Sears* и *Discount Tire* в течение первого года добилась увеличения принадлежащей ей доли рынка с 14 до 16 %.
- ◆ *Реклама.* Следует ли увеличить расходы на рекламу, изменить содержание и форму рекламных сообщений, каналы ее распространения или объем предоставляемой информации?
- ◆ *Стимулирование сбыта.* Не прибегнуть ли к активным приемам стимулирования сбыта, таким как

заключение льготных сделок с продавцами, выпуск купонов, дающих право на скидку с цены, предоставление гарантий, распространение сувениров и проведение конкурсов?

- ◆ *Личные продажи.* Быть может, целесообразно увеличить количество торгового персонала и направить усилия на повышение качества его работы, изменить основу специализации торгового персонала, пересмотреть торговые зоны, в которых работают продавцы, способы стимулирования их эффективной деятельности?
- ◆ *Сервис.* Имеет ли компания возможность ускорить поставки, оказывать техническую помощь потребителям в большем объеме, предоставлять кредит?

Вопрос об эффективности различных инструментов маркетинга на этапе зрелости продукта является дискуссионным. Например, возрастут ли доходы компании, если она увеличит ассигнования на рекламу или на мероприятия по стимулированию сбыта? Стимулирование сбыта оказывает большее воздействие на потребителей, поскольку они утвердились в своих привычках и предпочтениях, а психологическое воздействие (реклама) не столь эффективно, как финансовое (стимулирование сбыта). Действительно, многие выпускающие потребительские товары в упаковке компании направляют более 60 % средств, выделенных на продвижение товара, исключительно на стимулирование сбыта с целью поддержать товары на этапе зрелости. Другие маркетингологи утверждают, что торговые марки необходимо рассматривать как основные средства и поддерживать рекламой, а расходы на рекламу — как инвестиции в основные средства и ни в коем случае — как текущие издержки. Однако менеджеры торговых марок предпочитают использовать методы продвижения товаров, поскольку считают, что их воздействие приносит скорейший и более заметный для руководителей результат. Тем не менее слишком активное стимулирование сбыта может только повредить имиджу марки и ставить под угрозу долгосрочные перспективы получения прибыли.

Основная проблема трансформации маркетинга-микс, особенно в отношении снижения цен и предоставления дополнительных услуг, заключается в том, что ее легко воспроизводят конкуренты. В этом случае компания не получит ожидаемой прибыли (как и ее конкуренты), поскольку их маркетинговые усилия будут направлены в основном на борьбу друг с другом (см. также «Освобождение от синдрома зрелого продукта»).



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Освобождение от синдрома зрелого продукта

Менеджерам по товарам, которые находятся в стадии зрелости, необходима система, которая позволила бы им предлагать «революционные» идеи. Профессор Джон Вебер (Университет Нотр-Дам) предлагает им воспользоваться так называемым анализом разрывов. Попробуем использовать эту систему для такого зрелого продукта, как прохладительный напиток «Kool-Aid».

1. *Естественные изменения масштаба потенциального рынка.* Как изменения в уровне рождаемости и другие демографические показатели могут повлиять на объемы потребления напитка? Влияет ли общая экономическая ситуация на потребление «Kool-Aid»?
2. *Новое использование или новые сегменты потребителей.* Что может привлечь к марке подростков, одиноких молодых людей, молодых родителей и т. д.?
3. *Инновационное дифференцирование продукта.* Возможно ли представление рынку низкокалорийного или сверхсладкого напитка?
4. *Расширение товарной линии.* Возможно ли использовать марку «Kool-Aid» для новой линии прохладительных напитков?
5. *Стимулирование лиц, не проявляющих интереса к продукту.* Можно ли заинтересовать напитком пожилых людей?

6. *Стимулирование потребителей, проявляющих умеренный интерес к продукту.* Как напомнить детям о том, что они могут пить «Kool-Aid» ежедневно?
7. *Увеличение разового потребления.* Возможно ли увеличить объем упаковки и соответственно цену «Kool-Aid»?
8. *Ликвидация существующих товарных и ценовых разрывов.* Имеет ли смысл создавать упаковки иной емкости?
9. *Предложение новых элементов товарной линии.* Возможно ли расширить товарную линию посредством применения новых вкусовых добавок и ароматизаторов?
10. *Расширение поля распределения.* Возможно ли распространить поле распределения «Kool-Aid» на Европу и Дальний Восток?
11. *Увеличение интенсивности распределения.* Можно ли увеличить долю магазинов, торгующих напитком на Среднем Западе США, с 70 до 90 %?
12. *Экспозиционное расширение при распределении.* Как добиться увеличения площадей магазинных полок для «Kool-Aid»?
13. *Наступление на позиции субститутов.* Как убедить потребителей в том, что «Kool-Aid» превосходит другие марки прохладительных напитков?
14. *Наступление на позиции конкурентов.* Каким образом возможно убедить любителей других марок прохладительных напитков переключиться на «Kool-Aid»?
15. *Защита позиций компании.* Удовлетворяет ли «Kool-Aid» потребителей настолько, что они длительное время будут сохранять свою верность продукту?

Источник: John A. Weber, Identifying and Solving Marketing Problems with Gap Analysis, Notre Dame, IN: Strategic Business Systems, 1986.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ЭТАП СПАДА

Неизбежен тот момент, когда объем продаж товара или марки начинает снижаться. Уменьшение объемов сбыта может быть медленным, как это было с овсяными хлопьями, или быстрым, как это произошло с моделью «Edsel» автомобильной компании Ford. Возможно, объем продаж достигнет нулевой отметки, возможно, он на длительное время замрет возле нее.

Неизбежность уменьшения объема продаж товара объясняется рядом причин, в том числе и достижениями в области развития технологий, изменением вкусов потребителей и обострением внутренней и международной конкуренции. Его следствия — затоваривание, снижение цен и уменьшение прибыли поставщика.

На этапе сокращения объема продаж и падения прибыли некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся компании могут уменьшить число

предлагаемых ими товаров и отказаться от наименее эффективных каналов распределения, уйти с незначительных сегментов рынка, а также урезать бюджет мероприятий по продвижению и еще более снизить цены.

К несчастью, большинство производителей не имеют сколько-нибудь продуманной политики в отношении «стареющего» товара. Часто все решается на уровне сантиментов:

Мы прощаемся с умирающими продуктами едва ли не так же, как расстаемся со старыми верными друзьями. Шестиугольный крекель был первым изделием компании... Вы можете представить себе, что когда-нибудь его не будет?¹⁵

Но менеджер обязан помнить о логике. В общем случае объем продаж продукта возрастает при улучшении экономической ситуации, рассмотрении маркетинговых стратегий или при повышении качества продукта. Продолжение выпуска

«слабеющего» товара целесообразно в тех случаях, когда от него зависит продажа других продуктов компании или когда доходы превышают переменные издержки.

Однако в случае отсутствия очень веских причин для сохранения «жизни» слабого продукта следует принять решение о прекращении «мучений», ибо издержки его существования не ограничиваются прямыми убытками. Зачастую такие товары требуют непропорционально большого внимания менеджмента, частых изменений цен, обычно отличаются краткостью периода производства, перестройка которого сопряжена с высокими затратами. Им необходима дополнительная реклама и напряженные усилия торгового персонала, которые могли быть направлены на повышение рентабельности «здоровой» продукции. При этом слабые товары не пользуются доверием со стороны потребителей, бросают тень на имидж компании. Истинная цена «жалости» или приверженности к таким товарам выясняется по прошествии определенного времени. Нежелание «отряхнуть прах» не позволяет менеджменту активно заняться реализацией новых проектов. Слабые продукты негативно влияют на структуру продукции фирмы, которая предстает перед публикой предприятием, изо всех сил цепляющимся за старое.

Успешное управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач.


Первая из них — разработка системы выявления товаров, вступивших в стадию спада. Многие компании создают комитеты по анализу рентабельности товара, в которые входят специалисты, занятые в области маркетинга, исследований и разработок, производства и финансов. Они разрабатывают систему прогнозирования наступления стадии спада, исследуют рыночные тенденции. К ним поступают сведения о доле рынка каждого товара, ценах, издержках и прибыли. Далее с помощью компьютерных программ проводится анализ информации, который призван облегчить менеджерам определение «сомнительных» продуктов. Менеджеры заполняют специальные рейтинговые формы, в которых указывают предполагаемые объемы продаж продукта и полученную прибыль в случае, если маркетинговая стратегия останется неизменной, и в случае, если она будет скорректирована. Специалисты изучают эту информацию и выносят рекомендации по каждому производимому товару.

Некоторые компании покидают рынок товаров, жизненный цикл которых находится на стадии спада, раньше других. Многие зависят от наличия в отрасли барьеров на выходе и их «высоты». Чем ниже такие барьеры, тем легче компании расстаться с отраслью и тем соблазнительнее для других фирм продолжить работу на данном рынке, попытаться переманить к себе оставшихся «беспризорными» клиентов и увеличить объем продаж товаров. Например, корпорация *Procter & Gamble* в свое время не отказалась от производства жидкого мыла и, когда ее «нервные» конкуренты покинули рынок, получила хорошую прибыль.

Изучая поведение выпускающих «ослабевающие» товары компаний, К. Харриган идентифицировала пять используемых на этапе спада стратегий.¹⁶

1. Увеличение инвестиций с целью захватить лидерство или укрепить рыночные позиции.
2. Сохранение определенного уровня капиталовложений до тех пор, пока ситуация в отрасли не прояснится.
3. Избирательное сокращение инвестиций, отказ от обслуживания некоторых групп потребителей и одновременное увеличение капиталовложений в прибыльные ниши.
4. Отказ от инвестиций в целях быстрого пополнения денежных средств.
5. Отказ от производства товаров и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой.

Выбор соответствующей стратегии зависит от относительной привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании. Например, фирма, выпускающая низкорентабельную продукцию, но занимающая прочное положение на рынке, должна рассмотреть возможность использования стратегии избирательного сокращения инвестиций, в то время как ее получающий высокую прибыль конкурент, имеющий прочные рыночные позиции, должен использовать стратегию увеличения капиталовложений. Компания *Procter & Gamble* в ряде случаев прибегала к изменению подачи неудачных марок на сильных рынках.

 **Procter & Gamble.** Компания выпустила в продажу «не содержащий масел» крем для рук «*Wondra*» в «перевернутой вверх дном» бутылочке. Первоначально интерес потребителей к новому продукту был достаточно велик, но достаточно быстро покупатели охладели. Они были недовольны тем, что после использования нижняя часть флакона становится липкой. Кроме того, у потребителей возник-


ло впечатление, что «отсутствие масел» может свидетельствовать о низкой эффективности крема. R&G отреагировала на это заменой перевернутой бутылочки на обычную и изменением состава ингредиентов крема, после чего объем его продаж заметно увеличился.

R&G предпочитает модифицировать «заслуженные» торговые марки, никогда не бросая их на «произвол судьбы». Сотрудники компании утверждают, что им неведомо такое понятие, как жизненный цикл продукта, ссылаясь при этом на такие марки-«долгожительницы», как «Ivory» и «Camay».


Стратегия компании на этапе спада ЖЦТ определяется тем, к чему она более склонна: к откату от старого продукта или к «уборке урожая». Последняя предполагает постепенное сокращение издержек, связанных с производством товара, для того чтобы какое-то время поддерживать уровень сбыта. Первыми под сокращение попадают бюджет исследований и разработок, а также расходы на закупки и обслуживание производственного оборудования. Компания может также уменьшить затраты на обеспечение качества товара, сократить численность торгового персонала, объем предоставляемых услуг и расходы на рекламу. Одновременно менеджмент фирмы должен сделать это так, чтобы потребители, конкуренты и даже сотрудники фирмы не смогли понять, что она намерена постепенно выйти из дела. Иначе потребители откажутся от закупок, а сотрудники вместо выполнения своих обязанностей займутся поисками другой работы. Таким образом, «уборка урожая» — сомнительная с моральной точки зрения стратегия, которая, помимо прочего, еще и трудно осуществима. Но она успешно применялась в отношении многих зрелых продуктов, тем более что при условии сохранения объема продаж «уборка» существенно увеличивает содержимое «кошелька» компании.

Если компания принимает решение об исключении товара из номенклатуры продукции, прежде всего необходимо попытаться найти на него покупателя, а значит, повысить его привлекательность.

Поставщики, которым удастся успешно модифицировать и обновлять зрелый товар, стремятся к увеличению ценности исходного продукта. Рассмотрим пример основного производителя франкировальных машин корпорации *Pitney Bowes*.

 **Pitney Bowes.** В 1996 г. и критики компании, и ее работники не испытывали ни малейших сомнений в том, что распространение телефаксов приведет к резкому сокращению обычных почтовых отправлений, обеспечением обработки которых занималась фирма. Несколько позже возникло мнение, что появление электронной почты означает конец эпохи факсимильных аппаратов, но в любом случае все эти технические новинки означают, что совсем скоро *Pitney* обратится в ничто. Но, как ни удивительно, число почтовых отправлений и счетов, многие из которых были так или иначе связаны с Интернетом, не только не уменьшилось, но даже возросло. Но менеджмент *Pitney* осознавал, что благоприятная ситуация может вскоре измениться, и принял решение о расширении сферы деятельности компании (сообщения в целом). Началась разработка программных продуктов и оборудования, которые позволяют пользователям отслеживать входящие и исходящие отправления, конвертировать счета и распечатывать сообщения, пришедшие по факсу или по электронной почте. Компания исходила из того, что онлайн-средства не только не помешают ей, но, напротив, позволят построить развитую систему связи, что не мешает *Pitney* и поныне оставаться лидером в области франкировальной техники.

Вслед за решением об отказе от производства продукта компании следует предпринять еще ряд действий. Если товар обладает хорошей репутацией, компания, возможно, сможет продать его другой фирме.

 **Coleco, Hasbro и Cabbage Patch Kids.** Куклы *Cabbage Patch* пользовались в США в начале 1980-х гг. огромной популярностью и в течение трех лет считались «бестселлерами». Но в 1985 г., когда они еще пользовались повышенным спросом, «родительская компания» продала права на их производство фирме *Coleco* (более чем за \$500 млн), а летом 1989 г. они были переуступлены корпорации *Hasbro*. Благодаря интенсивной рекламе и увеличению объема поставок в специализирующиеся на продаже игрушек крупные магазины новой владелице прав удалось вдохнуть «вторую жизнь» в, казалось бы, позабытое имя *Cabbage Patch*, и сегодня куклы вновь возглавляют список игрушек-бестселлеров.

Если производитель не в состоянии найти покупателей на свои товары, он должен принять решение относительно того, насколько быстро они будут изыматься из ассортимента, в каких объемах будут поддерживаться товарно-материальные запасы и на каком уровне будет осуществляться обслуживание потребителей.

КРИТИКА КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Концепция ЖЦТ наиболее адекватно интерпретирует динамику продукта и рынка. Как инструмент планирования концепция позволяет менеджменту компании определять основные задачи маркетинга на каждом этапе цикла и разрабатывать альтернативные маркетинговые стратегии. Как инструмент контроля она позволяет оценить результативность выпуска товара в сравнении с производимыми в прошлом схожими продуктами. Для целей прогностики данная концепция малопригодна, поскольку истории продаж слишком разнообразны, а продолжительность каждого этапа варьируется в достаточно широких пределах.

Теория ЖЦТ нередко подвергается критике. Ее противники утверждают, что модели жизненных циклов имеют слишком большой разброс форм, а рассматриваемые периоды весьма различны по длительности (этим товарный цикл отличается от жизненного цикла живого организма, последовательность и длительность этапов которого фиксирована). Кроме того, критики обвиняют поставщиков в том, что те часто сами не знают, на какой стадии развития находится выпускаемый ими товар (продукт может рассматриваться как «состарившийся», хотя в действительности он вышел на промежуточный уровень, предшествующий новому подъему). Критики утверждают, что структура ЖЦТ является не столько «постоянным курсом», которым должен следовать отдел продаж, сколько результатом реализации маркетинговой стратегии.

Предположим, торговая марка пользуется спросом у потребителей, но в силу действия ряда факторов (недостаточные ассигнования на рекламу, невозможность пробиться на стеллажи супермаркетов, появление на рынке больших партий конкурентоспособных аналогов) пережила несколько тяжелых лет. Менеджмент компании приходит к мысли о том, что товар вступает в стадию спада, и отказывается от разработки корректирующих воздействий. Соответственно часть средств, которые должны были пойти на продвижение, перенаправляется на исследование и разработку новой продукции. На следующий год ситуация с нашей торговой маркой еще больше осложняется, паника усиливается... Очевидно, что жизненный цикл товара является переменной, определяемой маркетинговой активностью, но никоим образом не самостоятельным, детерминирующим маркетинговые программы фирмы фактором.

В табл. 10.5 приведены основные характеристики, цели и стратегии маркетинга на четырех этапах жизненного цикла товара.

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА

В концепции ЖЦТ рассматривается прежде всего динамика развития конкретного продукта или марки, а не общая рыночная ситуация. Но менеджмент каждой компании должен иметь четкое представление об эволюции рынка, о том, как рынок реагирует на возникновение новых потребностей, конкурентов, технологий, маркетинговых каналов и других инноваций.

В процессе эволюции рынка не может не измениться и статус конкретного продукта или торговой марки (см. вставку «От традиционной химии к «биоиндустрии»», в которой вы познакомитесь с примером компании, сумевшей мгновенно извлечь выгоду из новых рыночных тенденций).

ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА

Так же как товары, рынки в своем развитии проходят такие этапы, как формирование, рост, зрелость и спад.

Этап формирования рынка

Перед тем как рынок станет реальностью, он существует в скрытой, латентной форме. *Латентный рынок* состоит из покупателей с одинаковыми потребностями или желанием получить нечто, еще не существующее. Например, веками люди мечтали иметь средство, позволяющее производить вычисления быстрее, чем с помощью головы и ручки (или карандаша). До недавнего прошлого незаменимыми помощниками человеческому разуму выступали счеты, логарифмическая линейка или громоздкий арифмометр. Предположим, предприниматель идентифицировал потребность в расчетах как неудовлетворенную и придумал техническое устройство в виде небольшого электронного калькулятора. Теперь он должен определить свойства своего товара, включая размер и количество математических функций, которые он будет выполнять. Поскольку предприниматель ориентирован на рынок, он проводит опрос потенциальных покупателей. Обнаруживается, что целевые потребители существенно отличаются друг от друга в своих желаниях и предпочтениях. Кому-то необходим калькулятор с четырьмя функциями (сложение, вычитание,

Таблица 10.5

Жизненный цикл товара: основные характеристики, цели и стратегии маркетинга

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Характеристики				
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Издержки	Большие в расчете на одного потребителя	Средние в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя
Прибыль	Отсутствует	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Потребители	Любители всего нового	Потребители, первыми признавшие товар	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Незначительное	Постоянно растущее	Стабильное, начинающее уменьшаться	Убывающее
Цели маркетинга				
	Информирование потребителей о товаре	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли и защита доли рынка	Уменьшение расходов и поддержание уровня сбыта
Стратегии				
Товар	Предложение основного товара	Предложение расширенного семейства продуктов, услуг, гарантий	Диверсификация марок и моделей	Исключение «слабых»
Цена	Стоимость плюс наценка	Цена с целью проникнуть на рынок	Цена, соответствующая ценам конкурентов	Уменьшенная
Распределение	Селективное	Интенсивное	Более интенсивное	Избирательное закрытие убыточных торговых точек
Реклама	Создание осведомленности о товаре среди первых покупателей и дилеров	Создание осведомленности о товаре на массовом рынке	Подчеркивание особенностей марок и их преимуществ	Уменьшение интенсивности до необходимого уровня, чтобы удержать ярких приверженцев
Стимулирование сбыта	Усиленное стимулирование сбыта с целью опробовать и оценить товар	Умеренное с целью воспользоваться преимуществами высокого потребительского спроса	Усиленное для поощрения переключения на другие марки	Уменьшение до минимального уровня

умножение и деление), другим требуется большее их число (вычисление процентов, извлечение квадратных корней, взятие логарифмов). Кого-то больше устраивает карманный калькулятор, кого-то — настольный. Рынок такого типа принято именовать *рынком множественных предпочтений*.

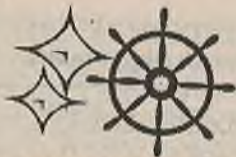
Предприниматель должен остановиться на некоем оптимальном варианте продукта. У него есть три возможности.

1. Новый продукт должен отвечать требованиям, предъявляемым одним из угловых сегментов рынка (*стратегия единичной ниши*).

2. Выход на рынок с двумя (несколькими) вариантами продукта, которые удовлетворяли бы требованиям нескольких сегментов (*стратегия множественных ниш*).

3. Новый товар ориентирован на «усредненного» потребителя (*стратегия массового рынка*).

Как правило, небольшие компании придерживаются стратегии единичной ниши, так как они не располагают достаточными для захвата и удержания массового рынка ресурсами. Крупные корпорации ориентируются на удовлетворение потребностей массового рынка, т. е. производят и реализуют средний по размерам и набору функ-



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

От традиционной химии к «биоиндустрии»

Менее чем за десятилетие *Monsanto Company* превратилась из заурядного производителя пластиковых волокон в ультрасовременную биотехнологическую фирму, специализирующуюся на производстве продуктов питания и био-добавок. В 1996 г. под руководством директора-распорядителя Роберта Шапи-ро в *Monsanto* началась реализация программы перепрофилирования деятельности. Если в то время рыночная стоимость компании составляла примерно \$3 млрд, то сегодня она включает в себя фармацевтическое подразделение (\$2 млрд), подразделение пищевых добавок (\$1,2 млрд) и любимое детище Р. Шапи-ро — производство сельскохозяйственных продуктов с использованием средств генной инженерии (\$3 млрд).

Эта группа компаний находится, что называется, на переднем крае биотехнологической революции. Каждые 10 лет население Земли увеличивается примерно на 800 млн человек, а значит, к 2100 г. оно удвоится и составит примерно 11 млрд. Р. Шапи-ро уверен в том, что только биотехнологии способны «накормить» быстро растущее население планеты и обеспечить повышение стандартов питания. Он считает, что генетически совершенные сорта кукурузы, пшеницы, помидоров и сои позволят получать значительно более

высокие урожаи, а биологически активные добавки избавят людей от многих болезней. По мнению Р. Шапи-ро, в ближайшие два десятилетия мы станем свидетелями революций в биотехнологиях и в генной инженерии, которые будут способствовать объединению фармацевтических, сельскохозяйственных, пищевых и диетических производств в единую «биоиндустрию». Как исполнительный директор *Monsanto* Р. Шапи-ро направляет миллионы долларов на приобретение биотехнологических патентов, поглощение перспективных фирм-производителей и заключение сделок с сельскохозяйственными компаниями.

Компания *Monsanto* испытывает постоянное давление со стороны «бдительных» потребителей и разгневанных защитников окружающей среды. В Великобритании запрещена продажа продуктов, содержащих генетически модифицированные злаки (коровье бешенство ее жителям ничем, но они напрочь отказываются от употребления улучшенных сортов злаков). Во Франции разрешено продавать только модифицированную кукурузу. Защитников окружающей среды более всего страшат долговременные последствия употребления в пищу модифицированных растений (которые, заметим, не требуют обработки гербицидами). В 1998 г. *Monsanto* поместила в ряде приложений к британской газете «*Sunday*» серию

рекламных объявлений такого содержания: «Мы уверены в том, что сельскохозяйственные культуры должны выращиваться без применения пестицидов. Чем больше биотехнологии, тем меньше индустрии». «Население планеты стремительно растет. Разве Земля сможет прокормить всех? Да — если мы будем использовать биотехнологии».

Каждое рекламное объявление *Monsanto* содержит телефон или адрес сайта какой-либо группы, борющейся генетическими модификациями (*Greenpeace*, *Friends of Earth* и т. п.). Потребителя призывают самостоятельно взвесить все аргументы за и против. *Monsanto* стала не только пионером биотехнологической революции, но и инициатором широкого обсуждения связанных с ней проблем.

Источники: Robert Lezner and Bruce Uppin, «Monsanto v. Malthus», Forbes, March 10, 1997, pp. 58–64; Maria Margaronnis, «Greenwashed», The Nation, October 19, 1998, p. 10; Merrilee Googner, «Giant Poised to Enter a New Era Firm Plans to Be at Vanguard of a Revolution in Biotechnology», Chicago Tribune, June 2, 1998, p. 1; Forest L. Reinhardt, «Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy», California Management Review, Summer 1998, pp. 43–70.

ций продукт, который в силу своего срединного положения минимизирует суммарную потребительскую неудовлетворенность. Предположим, что фирма-пионер достаточно велика и разрабатывает продукт именно для массового рынка. Его представление рынку означает начало новой стадии — *стадии развития*.

Этап роста

Если новый товар пользуется спросом, на рынок входят новые фирмы, стадия развития сменяется этапом *роста рынка*. Попробуйте ответить на вопрос: в каком месте на рынке появится следующая компания при условии, что лидирующая фирма заняла положение в центре? Существуют три возможности.

1. Новичок размещает свою марку на периферии рынка (стратегия единичной ниши).

2. Последователь размещает свою марку рядом с продуктом пионера (стратегия массового рынка).
3. Он представляет рынку два и более товаров в расчете на свободные края рынка (стратегия множественных ниш).

Если появившаяся на рынке вторая компания будет небольшой, она вряд составит конкуренцию фирме-пионеру и займет место на периферии рынка. Если это крупная компания, она, вероятно, постарается разместиться в центре, рядом с фирмой-первопроходцем (вследствие чего оба поставщика получат примерно равные доли рынка) или же будет придерживаться стратегии множественных ниш.

Procter & Gamble. Достаточно часто компания входит на рынки, на которых уже обосновались крупные сильные конкуренты. Как правило, P&G



отказывается от выпуска товара-аналога или ориентированного на единственную нишу продукта и представляет продукты, предназначенные различным рыночным сегментам, каждый из которых лишает конкурентов части прибыли. Через какое-то время основной конкурент оказывается окруженным, его доходы начинают сокращаться, запускать же новые, ориентированные на внешние сегменты марки поздно. В момент триумфа P&G представляет марку, призванную занять место в центре рынка.

Этап зрелости

Когда конкуренты займут все основные сегменты, рынок вступает в *стадию зрелости*, но на этом его развитие не прекращается. И на стадии зрелости, и на следующей конкуренты будут стремиться к захвату принадлежащих соперникам сегментов, что, как правило, приводит к снижению их прибыли. По мере замедления темпов роста рынка он будет разделяться на более мелкие сегменты, возникнет ситуация *значительной фрагментации* (см. рис. 10.9, а, буквы на рисунке соответствуют компаниям, обслуживающим различные секторы рынка). Следует обратить внимание на то, что два сегмента остались не занятыми ни одной из фирм, поскольку они слишком малы, для того чтобы приносить прибыль.

За фазой фрагментации рынка часто следует его *консолидация*, вызванная появлением товара

с новыми свойствами, в котором существует большая потребность. Консолидация происходила, например, на рынке зубной пасты с внедрением на нем пасты «Crest» (в Европе — «Blend-a-med»), эффективно предотвращающей кариес. Неожиданно зубные пасты, которые имели отбеливающий и чистящий эффект и приятный вкус, были отброшены на окраины рынка, поскольку потребители, озабоченные прежде всего здоровьем своих зубов, переключились на пасту «Crest», которая завоевала львиную долю рынка (территория Н на рис. 10.9, б).

Но стадия консолидации рынка не длится вечно. Пользующуюся успехом марку начинают копировать конкуренты, что в итоге вновь приводит к фрагментации рынка. «Зрелые» рынки периодически переживают стадии консолидации и разделения. Фрагментация вызывается конкуренцией, а консолидация — новшествами.

Этап спада

В определенный момент времени потребности рынка в конкретном товаре начинают уменьшаться и рынок вступает в *стадию спада* (вызванного либо сокращением потребностей в товаре, либо появлением новых технологий). Так, на рынке может появиться зубной эликсир, значительно превосходящий по качеству зубную пасту. В конце концов, старая технология исчерпывается и начинается жизненный цикл нового рынка.

Пример: рынок бумажных полотенец

Рассмотрим эволюцию рынка бумажных полотенец. Обычно домохозяйки пользуются на кухнях хлопчатобумажными и льняными скатертями и полотенцами. Компания, производящая товары из бумаги, в поисках выхода на новые рынки разработала бумажные полотенца, что привело к «кристаллизации» латентного рынка. Вскоре на новом рынке появились и другие производители. Количество марок продукта неуклонно возрастало, что привело к фрагментации рынка. Переизбыток производственных мощностей вынудил поставщиков направить усилия на поиск и разработку новых ценностных аспектов продукта. Скажем, один из производителей, узнав о жалобах потребителей на низкие абсорбционные свойства продукта, приступил к выпуску полотенец, хорошо впитывающих воду, что тут же привело к увеличению его рыночной доли. Но стадия рыночной консолидации была недолгой, поскольку конкуренты выбросили на рынок свои версии

(а) Стратегия фрагментации рынка



(б) Стратегия консолидации рынка



Рис. 10.9. Стратегии фрагментации и консолидации рынка

аналогичных товаров. Рынок вновь вступил в стадию фрагментации. Затем один из производителей представил «сверхпрочные» полотенца. Последние были так же быстро скопированы конкурентами. По аналогичному сценарию развивались события и при появлении «безволоконных» полотенец. Все эти процессы привели к тому, что на смену исходному продукту пришел набор товаров, обладающих различными абсорбционными и прочностными характеристиками и функциональным назначением. Эволюцию рынка определили инновации и конкуренция.

ДИНАМИКА АТРИБУТИВНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция приводит к возникновению новых и новых свойств или атрибутов продукта. Если новый атрибут имеет успех, через какое-то время его предлагают уже не один, но несколько поставщиков. Скажем, после того, как обед на борту самолета стал неотъемлемым атрибутом практически всех авиарейсов, он перестал быть одним из критериев выбора лайнера той или иной авиакомпании. *Потребительские ожидания имеют тенденцию к росту.* Данный факт еще раз подчеркивает стратегическую важность первенства в области представления новых атрибутов товаров. Каждое новое положительно воспринятое рынком свойство продукта означает определенное конкурентное преимущество для предложившей его фирмы, что выражается во временном увеличении принадлежащей ей доли рынка и доходов. Рыночный лидер должен рационально использовать описанный инновационный процесс.

Имеет ли фирма возможность своевременно прогнозировать технически осуществимый набор атрибутов, которые вызовут повышенный интерес потребителей? Каким образом она может быть реализована? Выделяют четыре различных подхода.

- ◆ Первый из них основывается на *процессе обзора мнений потребителей.* Компания стремится выяснить, какими дополнительными свойствами или атрибутами с точки зрения покупателей должен обладать продукт (и до какой степени), а также, учитывая возможную реакцию конкурентов, изучает вопрос стоимости их разработки и внедрения.
- ◆ Второй подход базируется на *интуиции.* Предприниматель отказывается от сколько-нибудь серьезных предварительных маркетинговых иссле-

дований и реализует ту или иную инновационную политику, полагаясь главным образом на свое чутье. Победители и побежденные определяются в ходе естественного отбора. Если производителю удастся «угадать» востребуемый рынком атрибут, он приобретает славу умника или счастливица.

- ◆ Приверженцы третьего подхода утверждают, что новые атрибуты должны идентифицироваться с использованием *диалектического метода.* Новатору не пристало следовать за толпой, скорее, он должен идти в прямо противоположном направлении. Скажем, голубые джинсы, к которым некогда относились как к недорогой рабочей одежде, со временем приобрели совершенно иную славу и стали куда дороже. Впрочем, названное движение «против течения» несет в себе семена собственной гибели, ведь цены на джинсы могут вновь упасть, когда некий производитель выйдет на рынок с другим, более дешевым материалом и т. д.
- ◆ Четвертый подход основан на теории *иерархии потребностей* (о теории А. Маслоу см. в гл. 6). Мы можем заранее быть уверенными в том, что первые автомобили должны служить главным образом транспортным целям, обеспечивая при этом приемлемый уровень безопасности. Впоследствии потребители выражают желание приобрести модели, соответствующие их социальным статусам. Затем автомобиль рассматривается как одно из средств «самореализации». Задача новатора состоит в определении того момента, когда рынок «дозревает» до удовлетворения потребностей более высокого порядка.

Реальный процесс возникновения новых атрибутов значительно более сложен, чем описывающие его теории. При рассмотрении данной проблемы мы должны адекватно оценивать роль технологий и социальных процессов. Например, явный потребительский интерес к портативным компьютерам мог быть утолен только при достаточном развитии микротехнологий. Такие явления, как инфляция, недостаток ресурсов, движения в защиту окружающей среды и прав потребителей, изменение жизненных устоев и стилей, приводят к переоценке потребителями атрибутов товаров. Инфляция может обусловить желание потребителя приобрести малолитражный автомобиль, стремление же к безопасности — желание иметь модель, отличающуюся крупными размерами. Компания-новатор должна проводить маркетинговые исследования, призванные оценить потенциал того или иного атрибута и способствующие разработке оптимальной инновационной стратегии.

ВЫВОДЫ

1. Ключ к завоеванию фирмой конкурентного преимущества — дифференцирование продукта. Рыночное предложение может быть дифференцировано по пяти направлениям: товар (дополнительные возможности продукта, эффективность его использования, комфортность, долговечность, надежность, ремонтпригодность, стилистическое решение и дизайн), услуги (простота оформления заказа, доставка, установка, обучение потребителей, консультирование потребителей, сервис и ремонт, другие услуги), персонал, маркетинговые каналы, имидж (символы, печатные, аудиовизуальные медиа, атмосфера, события). Условиями использования отличий товара выступают важность, неповторимость, превосходство, доступность, преимущество первого хода, приемлемость и рентабельность.
2. Многие маркетологи настаивают на том, что позиционирование товара должно базироваться на продвижении единственного атрибута продукта, уникальном торговом предложении, ибо потребители склонны запоминать товары «номер один». Но не менее успешным может оказаться и позиционирование по двум или трем преимуществам продукта (если компании-поставщику удастся избежать недопозиционирования, сверхпозиционирования, расплывчатого или сомнительного позиционирования).
3. Вследствие изменения на протяжении жизненного цикла товара экономических и конкурентных условий компании-поставщика несколько раз пересматривают маркетинговые стратегии. Технологии, разновидности товаров и марки товаров также имеют состоящие из нескольких этапов жизненные циклы. В процессе развития товары проходят обычно несколько стадий: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад. Большинство из представленных сегодня на рынках товаров находится на этапе зрелости.
4. Жизненный цикл многих товаров может быть представлен в форме кривой, напоминающей колокол, хотя возможны и другие его формы, например кривая рост—резкое падение—зрелость, кривая с повторным циклом, «гребешковая» кривая. Жизненные циклы стилей, моды и фетишей непродолжительны, основа успеха в данной области — создание товаров, которые продержатся на рынке в течение длительного периода времени.
5. Каждая стадия ЖЦТ предполагает использование специфической маркетинговой стратегии. *Этап внедрения* на рынок характеризуется медленным ростом объемов продаж и минимальными прибылями. На этом этапе менеджмент компании-поставщика должен сделать выбор между стратегиями быстрого или медленного «снятия сливок на рынке», ускоренного или постепенного проникновения на рынок. В слу-

чае успеха товар вступает в стадию *роста*, для которой характерны высокие темпы объемов продаж и увеличения прибыли. Компания стремится усовершенствовать товар, проникнуть в новые сегменты рынка, расширить каналы распределения, а также незначительно снизить цены. За стадией роста следует этап *зрелости*, на котором происходят замедленные темпов роста объема продаж и стабилизация прибыли. Возобновление прежних темпов роста может быть связано с переходом к инновационной стратегии, предусматривающей возможности модификации рынка, товара и маркетинга-микс. Наконец, товар вступает в стадию *спада*, когда остановить процесс снижения объемов продаж и прибыли практически невозможно. Перед компанией встает задача правильного определения «сомнительных» товаров и коррекции стратегии — продолжать ли выпуск в прежнем объеме, сократить производство, или полностью его ликвидировать.

6. Подобно товарам, рынки проходят четыре этапа развития: формирование, рост, зрелость и спад. Новый рынок начинает формироваться с появлением товара, созданного для удовлетворения потребностей латентного рынка. Появление на рынке конкурентов приводит к следующей стадии — роста. Впоследствии темпы роста замедляются и рынок вступает в пору зрелости, происходит разделение рынка на фрагменты до тех пор, пока кто-то не предложит потребителю товар с новыми свойствами, что способствует объединению нескольких секторов рынка в один крупный сегмент. Однако этап консолидации непродолжителен, поскольку конкуренты быстро воспроизводят новый продукт.
7. Компании должны проводить исследования, направленные на поиск новых свойств товара, которые хотели бы получить потребители. Прибыль получит та компания, которая первой предложит рынку новые блага. Добиться успеха на рынке без творческого изучения эволюционного потенциала рынка невозможно.

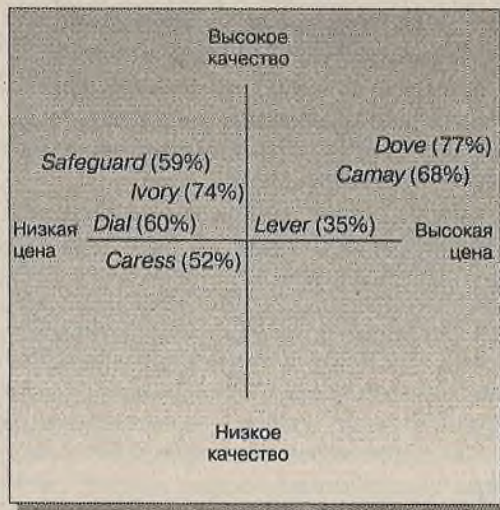
ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите следующие концепции и опишите их взаимосвязь.
 - а) Имидж
 - б) Дифференцирование
 - в) Предложение
 - г) Стратегия позиционирования
2. Проанализируйте следующую диаграмму и предложите исходя из конкурентного позиционирования свое решение относительно репозиционирования

ния туалетного мыла «Lever 2000». На диаграмме представлен профиль рынка туалетного мыла (приведенные данные имеют исключительно демонстрационное значение). Сравните осведомленность потребителей о вашей торговой марке (в скобках) с соответствующими показателями конкурентов. В чем могла состоять ошибка позиционирования, приведшая к возникновению невыгодной для вашего товара ситуации?

3. Проанализируйте данные табл. 1, в которой представлены результаты исследования использования потребителями смягчителя для тканей, которое



проводилось маркетологами поставщика, товар которого находится на стадии зрелости. Какие предложения относительно усовершенствований самого продукта и методов продвижения вы сделали бы его производителю?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. Как сообщается в представленном на рис. 1 рекламном объявлении, компания *Experian* предлагает доступ к базе данных. Содержащаяся в ней информация о производителях деловых товаров может быть использована для прямой почтовой рассылки. Как *Experian* могла бы дифференцировать свое предложение относительно конкурирующих поставщиков?
2. На рис. 2 представлена реклама изделий из чистой овечьей шерсти. Какое уникальное торговое предложение продвигает эта реклама? Относительно каких переменных дифференцирования осуществляется коммуникация? Какую роль в этой рекламе играет использование образа?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Компания, которая первой в отрасли представляет некое значимое улучшение или ценный атрибут продукта, получает серьезные конкурентные преимущества (и прежде всего в таких наукоемких отраслях, как производство компьютеров и программного обеспечения, бытовая электрони-

Таблица 1

Некоторые результаты мониторинга использования смягчителя для тканей

	Июнь 1997	Февраль 1999
Процент респондентов:		
использующих смягчитель ^a	60,0	60,0
не пользующихся товаром	40,0	40,0
Домохозяйки, считающие, что смягчитель негативно воздействует на окружающую среду:		
использующие смягчитель	55,0	74,0
не пользующиеся товаром	66,0	70,0
Пользователи, стремящиеся к: ^b		
снижению концентрации смягчителя	18,0	24,0
более редкому его использованию	16,0	14,0
снижению концентрации и частоты использования (без дублирования)	26,0	27,0
Причины, по которым потребители отказываются или прекращают пользоваться смягчителем:		
негативное воздействие на природную среду	42,0	48,0
неудовлетворенность качеством смягчителя	26,0	13,0
раздражение кожи	29,0	23,0
необходимость сушки	20,0	29,0

^a Пользователями смягчителя считаются потребители, использовавшие его хотя бы раз в течение трех предшествующих опросу месяцев.

^b 72 % процента пользователей, стремящихся к уменьшению концентрации смягчителя или к более редкому его использованию, объясняют это стремление заботой об окружающей среде.

Источник: Harvard Case Study 9-592-016.



Рис. 1



Рис. 2

ка). Определение и выбор необходимых потребителям свойств или атрибутов представляют собой крайне сложную задачу, поскольку покупатели зачастую не могут не только вербализовать собственные потребности, но и осознать их до тех пор, пока им не будет представлен продукт, обладающий новыми качествами. Скажем, компьютеры *Apple iMac* обеспечивают выход в Интернет посредством нажатия одной-единственной кнопки, что не может не нравиться обитателям Сети, прежде не выражавшим пожеланий такого рода.

Выберите определенный высокотехнологичный продукт (портативный компьютер, мобильный телефон, телевизор, DVD-плеер) и, используя средства Интернета, рекламу, исследуйте по меньшей мере два его свойства, которыми обладают товары-аналоги различных фирм. Рассмотрите какое-либо уникальное свойство, которым обладает продукция только одной из этих фирм. Почему потребители ценят эти свойства? Способствует ли уникальный атрибут успеху поставщика? Должны ли остальные компании воспроизвести это качество? Какое время может понадобиться им для этого? Ваши ответы должны быть обоснованными.

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Для того чтобы «идти в ногу» с рынком, каждая компания должна периодически репозиционировать саму себя, товары или марки. Пример — компания *Monsanto*, которая была основана в 1901 г. и специализировалась на выпуске пластмасс, химикатов и других аналогичных продуктов, постоянно расширяя их ассортимент. Но в 1985 г. ком-

пания начала подготовку к репозиционированию (продажи и покупки продуктов и подразделений), и в 1997 г. *Monsanto* рассталась со своим последним химическим заводом и полностью переключилась на производство пищевых добавок и диетических продуктов.

Если вы хотите получить более подробную информацию о прошлом, настоящем и будущем компании, посетите сайт www.monsanto.com. Ознакомьтесь с различными разделами сайта, посвященными продукции компании и ее информационному центру. Как вы оцениваете перспективы компании с точки зрения концепции ЖЦТ? Способствует ли новая продукция репозиционированию *Monsanto*?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

В ходе разработки маркетинговой стратегии маркетологам необходимо предложить схему эффективного позиционирования, которое позволило бы должным образом дифференцировать предложение компании. Помимо прочего, они должны разработать маркетинговые стратегии, адекватные стадиям ЖЦТ и эволюции рынка.

Как и прежде, вы работаете над составлением маркетингового плана для бытовых стереосистем. Оцените ситуацию, в которой находится компания, и те разделы маркетингового плана, которые были составлены вами ранее. Ответьте на вопросы о позиционировании и маркетинговых стратегиях на различных этапах жизненного цикла продукта, имеющих отношение к продукции *Sonic* (в нужных случаях отмечая

необходимость проведения дополнительных исследований).

- ♦ *Какая из имеющихся отношение к продукту, услугам, персоналу, каналам или имиджу переменных дифференцирования более всего соответствует ситуации, стратегии и целям Sonic?*
- ♦ *Разрабатывая схему позиционирования, определите те качества, которые ценятся вашими целевыми потребителями более всего. На каком варианте позиционирования вы склонны остановиться (позиционирование по одинарному или по двойному пре-*

имуществу)? В чем будет состоять ценность вашего предложения?

- ♦ *Как вы считаете, на какой стадии ЖЦТ находится ваша стереосистема? В чем состоят ближайшие и долгосрочные маркетинговые задачи компании?*
- ♦ *Зная стадию жизненного цикла, на которой находится продукция Sonic, предложите рекомендации по маркетингу-микс, стратегиям управления ИИР, продуктом и сервисом.*

Используйте ваши ответы при составлении маркетингового плана.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ

2000

БИБЛИО-НЕТ

Многие компании используют домашние страницы в качестве электронных магазинов, в которых пользователям предлагается самая разнообразная информация. Судя по темпам роста этой индустрии, желающим начать Интернет-бизнес нужно спешить, иначе перспективную нишу займут другие. Я убедился в этом на собственном опыте, когда попытался создать в сети платную библиотеку с уникальным фондом информации.

Летом 1998 года, когда я сидел в библиотеке Государственного университета управления и переписывал материал из книги на тему «Деньги, их роль и их сущность», меня посетила идея. Всех студентов (особенно заочников и вечерников) преподаватели периодически просят написать реферат. При этом дают список литературы, которая имеется в фонде университетской библиотеки и которую, как правило, можно изучить лишь в читальном зале. В то же время рефераты принимаются только в машинописном виде, поэтому студенты делают двойную работу: сначала вручную переписывают нужный материал в читальном зале, а потом набивают его дома на компьютере. Вот и родилась идея создать электронную библиотеку, где часто используемые студентами книги хранились бы в цифровом формате. Студент мог бы за определенную плату получить доступ к этой базе, найти нужные книги, а в них — нужные отрывки, переписать их на свой компьютер и, обработав полученную информацию, получить требуемый реферат.

Будучи студентом, я примерно знал потребности данной категории потенциальных клиентов. Я также знал, что в одной только Москве около 800 тыс. студентов и большинство из них такие же ленивые, как и я. Короче, в успехе придуманного проекта я не сомневался. Вечером я позвонил другу, тоже студенту, объяснил ему суть проекта, и мы договорились встретиться на следующий день. После встречи у идеи появились дополнения: теперь это была библиотека не только книг, но также никем не востребованных докторских и кандидатских работ из архива ВНИИЦ. Подключив к реализации идеи еще одного человека, который профессионально занимается составлением бизнес-планов, мы начали готовить предложение инвесторам. Через три недели упорной работы оно было написано. Мы рассчитали все, что

только можно (срок окупаемости, чистую приведенную стоимость и т. п.), провели анализ чувствительности, безубыточности и т. д. Воодушевленные оптимистическими показателями, мы усердно начали искать инвестора. Через две недели он нашелся.

В ходе двухчасовой личной беседы с помощником инвестора мы объяснили, что он сможет не только заработать много денег, но и станет лучшим другом всех студентов, которые, в конце концов, даже изберут его на какую-нибудь высокую должность — например, на пост мэра Москвы. Через две недели встретились еще раз, потом еще — так продолжалось полгода. Каждый раз мы показывали расчеты, особо упирая на показатель чистой приведенной стоимости (уж очень привлекательно выглядел этот показатель), но помощника почему-то все больше волновала перспектива политической карьеры его шефа. Нашу последнюю встречу он завершил такими словами: «Я все понял, мы все обсудим и через неделю вам перезвоним». Так и не перезвонил.

Позже мы узнали от людей, которые свели нас с этим инвестором, что ему очень понравился наш проект, что у него огромные перспективы, но время для его реализации еще не пришло. Нужно потерпеть года четыре (наверное, до следующих выборов мэра Москвы). На самом деле время уже ушло. За полгода, которые мы потратили на переговоры, в Интернете появилось море электронных библиотек. В этой ситуации найти новых инвесторов было, пожалуй, невозможно. Впрочем, мы уже и не пробовали. Почему? Подавляющее большинство электронных библиотек, существующих в настоящее время, предлагают бесплатный доступ к базам данных (мы же планировали продавать эти услуги). Там хранятся не книги, а уже готовые рефераты (у нас были только книги и диссертации). Зарабатывают же эти библиотеки, если судить по обилию размещенных на их сайтах баннеров, в основном за счет продажи рекламных площадей.

Так устроены, например, такие популярные сегодня сайты, как «Рефератов Нет» (www.referatov.net), Российская коллекция курсовых и рефератов (referat.yaroslavl.ru), Российская коллекция рефератов (www.students.ru/referats), Московская коллекция рефератов (www.referat.ru). Появившись мы на рынке с платными услугами, места нам, боюсь, не нашлось бы. Хотя кто знает: тот же Котлер пишет, что первый имеет преимущество.

ПЕТР ШУРА, Москва

Коммерсантъ-Деньги № 38 от 29.09.99

Часть III

РАЗРАБОТКА
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Глава 11

Разработка новых рыночных предложений

В этой главе мы ответим на следующие вопросы:

- ◆ Какие проблемы встают перед компанией при разработке новых товаров?
- ◆ Какие организационные структуры используются для управления процессом разработки новых продуктов?
- ◆ Какие основные этапы включает в себя процесс разработки новых товаров, и в чем заключаются способы оптимизации управления ими?
- ◆ Какие факторы определяют скорость диффузии и принятия потребителями новых товаров?

КОТЛЕР о маркетинге:

Итак, кто же должен быть дизайнером товара? Разумеется, потребитель!

После того как компания осуществила тщательное сегментирование рынка, определила целевые группы потребителей, выяснила их потребности и выработала концепцию позиционирования, она готова к разработке и запуску в производство соответствующих новых товаров. Ключевая роль в процессе разработки новых продуктов принадлежит маркетологам, генерирующим и оценивающим новые идеи и участвующим вместе с представителями отдела исследований и разработок (ИИР) в дизайне товаров.

Для того чтобы поддержать или увеличить объем продаж, каждой компании необходимо заменять старые товары новыми, а значит, заниматься их разработкой. Поскольку потребителям всегда хочется чего-нибудь новенького, конкуренты не пожалеют сил на то, чтобы удовлетворить их запросы. Ежегодно на рынке бакалейных товаров и товаров для дома США появляется более 16 тыс. новинок (включая модификации существующих продуктов и новые марки).

Компания может запустить новый продукт двумя способами: путем приобретения права на его изготовление и/или разработав его собственными силами. Права на изготовление продукта фирма может получить посредством поглощения (слияния) с другой компанией, приобретения патента или лицензии или заключения договора о франчайзинге. Разработка новых товаров обычно осуществляется двумя путями. *Во-первых*, компания разрабатывает новые товары в своих собственных лабораториях. *Во-вторых*, она заключает контракт на разработку каких-либо конкретных продуктов с исследовательской организацией или венчурной фирмой.

Консультационная компания *Booz, Allen & Hamilton* подразделяет новые товары на шесть категорий.¹

1. *Мировые новинки*: новые товары, появление которых ведет к формированию особого рынка.
2. *Новые товарные линии*: новые продукты, которые позволяют компании впервые выйти на целевой рынок.
3. *Расширение существующих товарных линий*: новые товары, являющиеся дополнением к уже имеющимся у компании товарным линиям (новая расфасовка, наполнители и т. п.).
4. *Усовершенствование и модификация существующих товаров*: новые товары с улучшенными характеристиками или с более высокой с точки зрения потребителя ценностью, вытесняющие существующие продукты.
5. *Репозиционирование*: уже существующие товары, предназначенные для новых рынков или сегментов рынка.
6. *Снижение цен*: новые товары, которые обладают такими же свойствами, как и их предшественники, но стоят дешевле.

Только 10 % всех новых товаров являются действительно оригинальными и относятся к мировым новинкам. Их разработка и организация производства требуют наибольших сопряженных с повышенным риском затрат, так как товары не знакомы ни компании, ни рынку. Поэтому усилия отделов ИИР многих фирм направлены на усовершенствование существующих продуктов (в компании *Sony*, к примеру, улучшениями товаров заняты 80 % сотрудников отдела ИИР).

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗРАБОТКОЙ НОВЫХ ТОВАРОВ

Компании, которые в условиях интенсивной конкуренции не справляются с разработкой новых товаров, сильно рискуют. Спрос на предлагаемые ими продукты зависит от изменения нужд и вкусов потребителей, появления новых технологий, сокращения жизненного цикла товаров и все обостряющейся конкуренции на национальных и зарубежных рынках.

В то же время разработка новых товаров сопряжена с не меньшими опасностями. Компания *Texas Instruments*, прежде чем уйти с американского рынка персональных компьютеров, потеряла \$660 млн; убытки компании *RCA*, сопряженные с производством плееров для видеодисков, составили \$500 млн; почтовая служба *Federal Express* потеряла на проекте «*Zap-mail*» около \$340 млн; производство модели «*Edsel*» привело к уменьшению прибыли компании *Ford* на \$250 млн; примерно в \$100 млн обошлась корпорации *DuPont* попытка разработки нового материала «корфэм», а затраты на создание англо-французского сверхзвукового авиалайнера «*Concord*» никогда не окупятся.²

Ниже приведен типичный для подобных ситуаций пример, когда деньги, вкладываемые производителем в создание нового продукта, оказываются выброшенными на ветер. В данном случае речь идет о бездымных сигаретах.

R.J. Reynolds. К концу 1980-х гг. компания *RJR* израсходовала на создание новых сигарет «*Premier*» с пониженным образованием дыма около \$300 млн. Но через пять месяцев после представления рынку нового продукта сигареты были отозваны с тест-рынков, поскольку курильщикам «не понравился их вкус». Помимо прочего, они плохо раскуривались, — как заметил один из отраслевых аналитиков: «Те, кто выбирают «*Premier*», рискуют заработать грыжу». Но неудачный опыт не пошел впрок специалистам компании — повторная попытка стоила *RJR* еще \$125 млн. В 1997 г. компания протестировала на одном из локальных рынков США новые бездымные сигареты «*Eclipse*», которые опять-таки были восприняты весьма скептически. Табак в этих сигаретах не сторал, а последовательно прогревался, вследствие чего количество дыма уменьшалось в 10 раз. Основная проблема заключалась в том, что курильщикам нравится исходящий от сигарет дымок, а исследования показывают, что «дымовая завеса» вызывает раздражение

только у некурящих. Соответственно единственной группой населения, приветствовавшей появление нового продукта, были именно они, некурящие.

Новые товары все чаще терпят неудачу, и это не может не тревожить. В 1997 г. на рынках США был представлен 25 261 потребительский товар (без учета новых программных средств), и половина из них потерпела фиаско. Общее же число «провальных» проектов и продуктов не может не поражать: по оценке Тома Фирхайла, исполнительного директора *Market Intelligence Service Ltd.*, они составляют не менее 80 % от общего числа новинок. Если учесть то обстоятельство, что для разработки и организации производства нового продукта требуется \$20–50 млн, можно только поражаться тому, что кто-то вообще задумывается о каких-то там новациях. Но неудачи имеют и позитивное значение: изобретатели, предприниматели и специалисты соответствующих подразделений могут извлечь из них ценный урок: чего им не следует делать. Именно этой мыслью руководствовался консультант по маркетингу Роберт Макмат, собравший в Демонстрационно-учебном центре товарных новинок в Итаке (Нью-Йорк) около 80 тыс. потребительских продуктов, большая часть которых была отвергнута покупателями (см. вставку «Учеба на ошибках»).

В чем могут заключаться причины фиаско?

- ♦ Несмотря на отрицательные результаты проведенного маркетингового исследования, высокопоставленный руководитель компании «проталкивает» любимую идею.
- ♦ Сама идея была хороша, но объем рынка переоценен.
- ♦ Готовый товар имеет конструктивные недостатки.
- ♦ Новый товар был неудачно позиционирован, его рекламная кампания оказалась неэффективной или была установлена слишком высокая цена.
- ♦ Затраты на разработку продукта оказались выше расчетных.
- ♦ Ответный удар конкурентов был сильнее, чем ожидалось.

Кроме того, существует еще несколько факторов, тормозящих разработку новых товаров.

- ♦ В некоторых областях производства ощущается недостаток новых революционных идей. Мы имеем в виду отсутствие возможностей дальнейшего усовершенствования таких основных товаров, как сталь, моющие средства и множество других.





маркетинг изнутри

Учеба на ошибках

Демонстрационно-учебный центр товарных новинок Роберта Макмата походит на сюрреалистический супермаркет. Здесь вы можете увидеть кисло-сладкое пюре со свининой, цыплят в соусе «мадейра», пломбир, который можно приготовить в микроволновой печи, чипсы из пастернака, горчицу в аэрозольной упаковке, аспирин «Ben-Gay» и пиво «Miller Clear». Вам мало? Пожалуйста, список можно продолжить. Как вам нравится горчичный спрей для салатов «Richard Simmons», консервированный чесночный кекс или шампунь «Farrak»? Большая часть из представленных здесь 80 тыс. продуктов была снята с производства. За каждым из них впустую истраченные деньги и несбывшиеся надежды. Впрочем, куратор этого реликвария консумеризма, бывший маркетолог компании Colgate-Palmolive, считает, что эти курьезные экспонаты могут не только потешить, но и преподать нам ценный урок.

На разработку, производство и продвижение продуктов, представленных в необычной экспозиции Р. Макмата, было затрачено не менее \$4 млрд, а каждый проведенный в Демонстрационно-учебном центре час обходится не желающим повторять ошибок коллег разработчикам продуктов в несколько сот долларов. Автор экспозиции полагает, что представленный им материал позволяет извлечь массу уроков, которые, впрочем, слишком часто не идут впрок — уж слишком коротка память у многих предпринимателей. Поскольку не все могут приехать в Итаку или выложить кругленькую сумму за простую консультацию, Р. Макмат издал книгу «What Were They Thinking?», в которой он делится с читателем своими наблюдениями. Ниже приведены некоторые из его наставлений.

- ♦ Одно из основных достоинств любой торговой марки — ее доброе имя. Ее приверженцы доверяют поставщику, убеждены в том, что марка обладает всем набором требуемых атрибутов. Ни в коем случае не ставьте под сомнение репутацию торговой марки, присваивая ее имя товарам, никак не связанным с исходными ее посетителями, которые и снискали ей высокую репутацию. Когда американец слышит об аспирине «Ben-Gay», он тут же вспоминает об известной мази. Неужели ему предлагают принимать ее внутрь? К числу подобных неудачных попыток подзаработать на добром имени можно отнести хлопья «Cracker Jack», кетчуп

«Smucker's» или стиральный порошок «Fruit of the Loom».

- ♦ Маркетинговый принцип «и я» — основная причина фиаско новых продуктов. Успех предполагает наличие достаточных средств и долготерпение. Положение напитка «Pepsi-Cola» в течение нескольких десятилетий было достаточно шатким, однако в конце концов его поставщик стал основным конкурентом Coca-Cola. А сколько других марок соперничали с «колой» в течение столетия! Вы когда-нибудь слышали о «Toca-Cola»? «Coco-Cola»? «Yum-Yum Cola»? «French Wine of Cola»? «Afri-Cola»? «Cajun-Cola»? Все они были похожи друг на друга как две капли воды и потому не вызвали интереса у потребителей.
- ♦ Пусть вас не смущает успех серии книг «Complete Dummy Guide to...» («Руководство для профанов в...»). Подавляющее большинство потребителей не желают покупать продукты, которые напоминают людям об их реальных или мнимых недостатках. Шампунь «Gillette's For Oily Hair Only» для жирных волос не пользовался спросом потому, что мало кто из нас признается в том, что он нуждается в этом средстве для мытья головы. Покупатели предпочитают приобретать шампуни, на которых надписи типа «для жирных волос» или «для чувствительной кожи» делаются мелким шрифтом и уж, во всяком случае, не выносятся в название продукта. Потребителю неприятно признаваться себе и другим в том, что он страдает полнотой, что у него душно пахнет изо рта, что он потлив или, скажем, уже не молод.
- ♦ Иные товары весьма сильно отличаются от продуктов, услуг или опыта, представляющихся потребителям привычными, а потому они инстинктивно избегают их. Некоторые новые идеи становились жертвой былой славы торговой марки. Например, кондитерские изделия в шоколадной оболочке «Nabisco's Oreo Little Fudgies» призваны были составить конкуренцию карамели. Однако в течение ряда лет сам же поставщик приучал американцев к тому, что «Oreo» следует разламывать и съедать прежде всего его содержимое, чему шоколадная оболочка явно не способствовала. И нет ничего удивительного в том, что потребители дружно отвернулись от «Little Fudgies».

Источнику: Paul Lucas, «The Ghastliest Product Launches», *Fortune*, March 16, 1996, p. 44; Jan Alexander, «Failure Inc.» *Worldbusiness*, May–June 1996, p. 46; см. также: Robert M. McMath and Thom Forbes, *What Were They Thinking? Marketing Lessons I've Learned from Over 80,000 New-Product Innovations and Idiocies*, New York: Times Business, 1998, pp. 22–24, 28, 30–31, 129–130.

- ♦ **Фрагментированность рынков.** Острая конкуренция ведет к дроблению рынка. Компаниям приходится направлять новинки на мелкие сегменты рынка, а это может означать, что объемы продаж каждого товара окажутся меньше ожидаемых, что негативно отразится и на прибыли.
- ♦ **Социальные и государственные ограничения.** Новинки должны удовлетворять таким критериям, как безопасность для потребителей и экологическая совместимость. Строгие государственные требования к новым товарам приводят к тому, что появление на рынке новых лекарств, игрушек и некоторых других продуктов существенно замедляется.
- ♦ **Дороговизна процесса разработки новых продуктов.** Для того чтобы выбрать одну достойную для дальнейшей проработки идею, компании приходится генерировать и рассматривать множество различных проектов. Кроме того, сегодня затраты на ИИР, производство и маркетинг очень высоки.
- ♦ **Недостаток капитала.** Некоторые обладающие перспективными идеями компании не имеют средств, необходимых для реализации проектов.
- ♦ **Отставание по времени.** Нередко над схожими проектами одновременно работают несколько компаний, и тогда победа достается быстрее. Фирмы стремятся сократить время разработки продукта и производственных технологий с помощью компьютеризации этих процессов, привлечения стратегических партнеров и маркетингового планирования. Используется также система *конкурентной разработки новых товаров*, когда над проектированием и выводом на рынок новых продуктов одновременно работает несколько групп сотрудников, функции которых перекрываются. Если одна из функциональных групп наталкивается на препятствие, она работает над разрешением возникшей проблемы, в то время как остальные команды продолжают двигаться вперед. Кошкунентная система разработки напоминает не привычную эстафету, а игру регбийной команды, когда сотрудники «пасуют» новый товар друг другу на пути к общей цели. Например, компания *Allen-Bradley* (производитель средств технического контроля) всего за два года разработала новый прибор для контроля качества. В соответствии со старой схемой проектирования процесс занял бы не менее шести лет.
- ♦ **Сокращение жизненного цикла товаров.** Если новинка пользуется успехом на рынке, конкуренты быстро копируют ее. Когда-то компания *Sony* могла в течение как минимум трех лет наслаждаться всеми преимуществами ведущего положения производителя нового товара, а сегодня этот период сократился до шести месяцев. *Sony* едва хватает времени на то, чтобы окупить свои инвестиции.

Если компания сталкивается со столь серьезными трудностями, возможно ли гарантировать успех новинки? Р. Купер и Э. Клайншмидт обнаружили, что главный фактор рыночного успеха — сам продукт, его оригинальность и качество. Производитель товаров, имеющих большие преимущества перед аналогичными продуктами, добивается успеха в 98 % случаев, в то время как производитель товаров со средними преимуществами — только в 58 % случаев, а товаров с минимальными преимуществами — в 18 % случаев. Еще один ключевой фактор успеха — наличие (еще до начала разработки) четко определенной идеи товара, т. е. компания должна тщательно выбрать и оценить целевой рынок, требования к продукту и его преимущества. К другим факторам успеха относятся качество исполнения, рыночная привлекательность, тесная взаимосвязь между производством и маркетингом на всех этапах создания нового товара и рыночная активность.³

Исследуя проблему успешного выпуска новой продукции в электронной отрасли, М. Мадик и Б. Циргер идентифицировали восемь факторов успеха товара. Новинка тем успешнее, чем глубже компания понимает нужды потребителей, чем выше отношение степени эффективности деятельности к издержкам, чем больше время, на которое компания опережает конкурентов, чем выше ожидаемая маржа валовой прибыли, чем больше затраты на рекламу и выведение продукта на рынок, чем сильнее поддержка высшего руководства и чем активнее сотрудничество между подразделениями компании при работе над новым товаром.⁴

Разработка нового товара наиболее эффективна в тех случаях, когда с самого ее начала имеет место тесное сотрудничество между отделом исследований и разработок, техническим, производственным, торговым, маркетинговым и финансовым департаментами компании. Заложенная в продукт идея должна быть проанализирована с точки зрения маркетинга, а все этапы его разработки координироваться специальной межфункциональной группой (успех новых товаров японских компаний во многом определяется широким использованием таких команд).

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Для того чтобы обеспечить успех нового товара, компания должна эффективно организовать уп-


равление процессом его разработки. Высший менеджмент должен определить области деловых интересов компании и категории товаров, которым отводится главная роль. В корпорации *Gould*, например, установлены следующие критерии отбора новых идей:

- ◆ Товар выводится на рынок в течение пяти лет.
- ◆ Рыночный потенциал продукта составляет не менее \$50 млн, а темпы роста — не менее 15 %.
- ◆ Норма рентабельности (в расчете к продажам) должна составлять не менее 30 %, а норма возврата инвестиций — не менее 40 %.
- ◆ По своим техническим характеристикам продукт займет ведущее положение на рынке.

ФИНАНСИРОВАНИЕ РАЗРАБОТОК НОВОГО ТОВАРА

Одно из важнейших управленческих решений руководства компании относится к определению объема средств, отпускаемых на разработку нового товара. Результаты исследовательских и конструкторских работ столь непредсказуемы, что здесь неприменимы обычные инвестиционные критерии. Некоторые компании идут по пути одновременного продвижения и финансирования как можно большего количества проектов в надежде, что хотя бы некоторые из них окажутся успешными. Другие определяют бюджет исследовательских и проектных работ, выделяя на них определенный процент от выручки, или расходуют ресурсы, ориентируясь на конкурентов. Третьи устанавливают число товаров, которые будут разрабатываться, после чего оценивают, основываясь на опыте, затраты на ИИР.

Базирующаяся в Миннеаполисе компания *3M* известна своей приверженностью к реализации новых проектов.

 **3M.** Инновационные традиции компании *3M* имеют давнюю историю. В далеком 1906 г. руководству компании пришлось решать проблему пустой породы, и она вышла из нее с честью, наладив производство наждачной бумаги. Сегодня *3M* изготавливает более 60 тыс. различных продуктов, в число которых входят наждачная бумага, адгезивы, компьютерные дискеты, контактные линзы, блоки бумаги для записей «*Post-it*». Каждый год *3M* предлагает рынку несколько десятков новых продуктов. Нескромная цель этой компании состоит в том, чтобы довести долю продукции, «возраст» которой не превышает 4 лет, в каждом подразделении до 30 % объема продаж.

- ◆ *3M* поощряет всех (не только инженеров) своих сотрудников работать над новыми товарами. Каждый служащий имеет право посвятить своим изысканиям до 15 % рабочего времени. Результат — появление блоков «*Post-it*», липкая лента, технология микрорепликации.
- ◆ Каждая многообещающая новая идея рассматривается мультидисциплинарной командой, возглавляемой «гением» реализации проектов.
- ◆ *3M* нисколько не смущают возможные промахи. Девиз компании звучит так: «Сколько лягушек нужно перецеловать, чтобы найти царевну!»
- ◆ Подразделение, продукт которого в течение трех лет, прошедших с момента его коммерческого запуска, принесет компании более \$2 млн на внутреннем или более \$4 млн на мировом рынке получает корпоративный приз «*Golden Step*».

В табл. 11.1 представлен расчет затрат на разработку нового товара. Руководство большой компании по производству потребительских товаров в упаковке рассмотрело результаты отбора идеи нового товара из 64 предложений. Только одна из каждых четырех идей прошла отбор, таким образом, общее их число оказалось равным 16. На этой стадии рассмотрение каждой идеи обходится компании примерно в \$1 тыс. Половина из них (8) рассматриваются на предмет их концептуальной обоснованности, что обходится компании еще в \$20 тыс. на идею. Четыре идеи доходят до стадии разработки продукта, — на отработку каждого из этих вариантов требуется по \$200 тыс. Две идеи апробируются на контрольном рынке, что обходится компании в \$500 тыс. на идею. Затем компания организует производство и сбыт двух соответствующих продуктов, затратив по \$5 млн на каждый из них. Только один из этих продуктов вполне оправдывает возлагавшиеся на него надежды. Таким образом, на разработку одной удачной идеи компания тратит \$5,721 млн. При этом 63 идеи были отвергнуты. Соответственно общие затраты на разработку одного успешного нового товара составили \$13,984 млн. Если компания не сумеет увеличить долю преодолевающих барьеры отбора проектов или снизить затраты на каждом этапе разработки, каждый успешный товар обойдется ей почти в \$14 млн. Если высшее руководство компании запланировало в ближайшие несколько лет выйти на рынок с четырьмя успешными новыми товарами, ему придется выделить на разработку новых товаров минимум \$56 млн (4 × \$14 млн).



Таблица 11.1

Оценка затрат на один успешный проект нового товара (отбор из 64 проектов)

Этап	Количество идей	Доля отсева	Затраты на одну идею (\$ тыс.)	Общие затраты (\$ тыс.)
1. Проверка идеи	64	1:4	1	64
2. Оценка замысла	16	1:2	20	320
3. Разработка товара	8	1:2	200	1600
4. Пробный маркетинг	4	1:2	500	2000
5. Запуск в коммерческое производство	2	1:2	5000	10000
			5721	13984

ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ПРОДУКТА

Каждая компания индивидуально решает вопрос об организации управления процессом разработки новых товаров. К наиболее распространенным организационным формам относятся:

- *Менеджеры по продуктам*, на которых многие компании возлагают ответственность за поиск новых идей. Практика показывает, что у такой системы есть ряд недостатков. Обычно менеджеры настолько заняты проблемами текущих товарных линий, что они не в состоянии уделять должного внимания разработке новых товаров. Кроме того, им не хватает знаний и умений, необходимых для разработки и критической оценки новых продуктов.
- *Менеджеры по новым товарам*. В компаниях *Kraft General Foods* и *Johnson & Johnson* введены должности менеджеров по новым товарам, которые подчиняются управляющим по группам продуктов. Наличие такой должности обеспечивает профессиональный подход к решению вопросов относительно новых товаров. Но менеджеры по новым товарам уделяют основное внимание модификации уже существующих товаров и расширению ассортимента продукции.
- *Комитеты по новым товарам*. Во многих компаниях функционируют комитеты по рассмотрению и отбору предложений по новым товарам, в которые входят менеджеры высшего звена.
- *Отделы новых товаров*. В крупных компаниях существуют отделы (департаменты) новых товаров, возглавляемые менеджером, наделенным широкими полномочиями и имеющим беспрепятственный доступ к высшему руководству компании. В задачи такого отдела входят генерация и проверка новых идей, совместная работа с отделом ИИР, проведение тестирования новых товаров и организация их коммерческого производства.
- *Венчурные команды по новым товарам*. *3M*, *Dow*, *Westinghouse*, *General Mills* поручают разработку но-

вых товаров так называемым *венчурным командам*, которые включают в себя представителей различных отделов компании и отвечают за разработку какого-либо конкретного товара или направления деятельности. Члены группы, или «внутренние предприниматели» (интрапренеры), освобождаются от всяких прочих обязанностей, получают финансирование, им назначаются сроки и выделяется место для работы — так называемая «собачья площадка». «*Интрапренеры*» — это сотрудники компании, которым поручено создание нового бизнеса или товара. «*Собачья площадка*» — неофициальное рабочее место (например, гараж одного из участников), где предпринимательская группа пытается создать новый продукт (см. также вставку «Сила многофункциональных команд»).

Наиболее сложный инструмент управления инновационным процессом — *система поэтапных проверок*, основанная на разделении процесса на четко разграниченные этапы, в конце каждого из которых оцениваются полученные компанией результаты. Для того чтобы закончить один этап работы и перейти к следующему, необходимо «пройти через ворота», т. е. возглавляющий межфункциональную группу руководитель проекта должен представить высшему менеджеру фирмы промежуточные результаты. Например, переход от составления бизнес-плана к разработке продукта предполагает представление убедительного маркетингового анализа нужд и интересов потребителей, сравнительного анализа проектируемого товара с подобными продуктами и данных технической экспертизы. Поскольку каждый следующий этап работы связан с большими затратами, у каждого «ворот» проверяется соответствие результатов установленным критериям и определяется целесообразность перехода к следующему этапу. «Стражи» могут принять один из четырех вариантов решения: двинуться дальше, отказаться от идеи, отложить

По некоторым прогнозам, в течение следующих ста лет с поверхности Земли могут исчезнуть основные лесные массивы.





маркетинг изнутри

Сила многофункциональных команд

В бестселлере «*The Soul of a New Machine*» («Душа новой машины») Трейси Киддер рассказывает о том, как группа специалистов компании *Data General* разрабатывала принципиально новый компьютер. По принятой в фирме традиции инженеры были изолированы не только от сторонних влияний, но и от других отделов. Подобная практика имеет ряд существенных недостатков, заключающихся в том, что инженеры-разработчики обычно имеют достаточно расплывчатое представление о рынке и о его законах.

Принятая схема автономной работы коллектива профессиональных дизайнеров была нарушена в конце 1980—начале 1990-х гг., когда появились первые многофункциональные команды по разработке новой продукции. Потребность в сокращении цикла и снижении затрат на разработку новой продукции, в освоении передовых технологий обусловила превращение решения чисто инженерной задачи в динамичный многоуровневый процесс, предполагающий участие большинства отделов и служб компании, а также ее основных поставщиков. Результаты опросов журнала «*Design News and Purchasing*» около 80 % респондентов показали, что разработка новой продукции в компаниях доверена многофункциональным командам.

Пионером использования таких групп является компания *Chrysler* (ее прибыли превосходят доходы любого другого производителя автомобилей). В конце 1980-х гг. ее конструкторы уже работали бок о бок со специалистами по продажам, что позволило устранить из процесса разработки новых моделей одно из бюрократических звеньев, сократить на 40 % длительность цикла (с пяти до трех лет) и добиться существенного уменьшения материальных затрат. Участие в рабочей группе специалистов различного профиля существенно повышает уровень их совокупных компетенций. В компании *Harley-Davidson* совместная работа конструкторов, технологов, специалистов по сбыту и поставщиков начинается уже на стадии обсуждения концеп-

туальной основы проекта. Разработка таких сложных узлов, как система торможения, перепоручается поставщикам. «Зачем мы будем нанимать специалистов, если наши поставщики уже обладают всеми необходимыми ресурсами для решения задач?» — задает риторический вопрос Лерой Зимдарс, один из руководителей отдела перспективных разработок *Harley-Davidson*.

Впрочем, не следует думать, что создание подобной многофункциональной команды означает, что «гордиев узел» проектирования разрушен раз и навсегда. В силу специфики такой группы направлять ее деятельность весьма непросто. Дон Лестер, сотрудник одного из подразделений компании *Hoechst*, который руководит подобной венчурной группой вот уже десять лет, разработал ряд критериев подбора кадров для разработки новых товаров.

- ♦ **Уровень компетентности и стиль работы руководителя группы.** Чем сложнее концепция нового продукта, тем более высоким должен быть уровень компетентности руководителя.
- ♦ **Уровень профессионализма и компетентности сотрудников.** *Hoechst* формирует подобные группы из специалистов в области химии, инженеров, специалистов по маркетинговым исследованиям, анализу финансового состояния и производству.
- ♦ **Уровень заинтересованности в реализации данной концепции продукта.** Насколько велика заинтересованность участников группы в реализации предлагаемой концепции?
- ♦ **Персональное вознаграждение.** «Что я буду с этого иметь?» Каким образом вы предполагаете стимулировать участников группы?
- ♦ **Разнообразие участников группы.** Различный уровень компетентности, опыта, знаний; лица разного пола, разных национальностей и т. д. Чем выше степень разнообразия качеств членов группы, тем шире набор их мнений и выше их творческий потенциал.

Источник: Don H. Lester, «Critical Success Factors for New Product Development», Research Technology Management, January–February 1998, pp. 36–43; Tim Minahan, «Harley-Davidson Revs Up Development Process», Design News, May 18, 1998, pp. S18–S23; Gary S. Lynn, «New Product Team Learning: Developing and Profiting from Your Knowledge Capital», California Management Review, Summer 1998, pp. 74–93.

проект или повторить данный этап работы. Руководителю проекта и его группе известно, каким критериям должна соответствовать их работа на каждом этапе.

Система поэтапных проверок подчиняет процесс работы над новинкой строгой дисциплине, делает каждый шаг понятным для всех участни-

ков работы и четко определяет обязанности руководителя проекта и членов его группы. К числу использующих систему поэтапных проверок компаний относятся *3M*, *Hewlett-Packard*, *Fluke* (пионер электронного приборостроения). С конца 1980-х гг. данная система применяется в датской компании *Lego* (производство игрушек и знаме-

нитых детских конструкторов), в которой ежегодно обновляется около трети ассортимента продукции.

Теперь мы рассмотрим основные маркетинговые задачи на каждом этапе процесса разработки новых товаров, который включает в себя стадии генерации идей новых товаров, отбора проектов, создания и проверки концепции товара, формулирования стратегии маркетинга, анализа возможностей производства и сбыта, разработки нового товара, тестирования в рыночных условиях и развертывания коммерческого производства. Предварительный обзор различных шагов и решений, принимаемых в процессе разработки новых товаров, представлен на рис. 11.1.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ: ИДЕИ

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕИ НОВОГО ТОВАРА

Процесс разработки нового товара начинается с выдвижения идей. Менеджменту компании необходимо определить, каким товарам и рынкам бу-

дет уделяться основное внимание, какие цели должны быть достигнуты при производстве нового продукта. Задача руководства — установить, как будут распределяться усилия компании между разработкой оригинальных товаров, модификацией уже существующих и воспроизводством продуктов, выпускаемых конкурентами. Источников идей новых товаров множество: они могут исходить от потребителей, ученых, служащих компании, высших менеджеров, дилеров фирмы.

Концепция маркетинга исходит из того, что наиболее логичный выбор отправной точки поиска новых идей — *нужды и желания потребителей*, что подтверждают и исследования Э. Хиппеля (большинство идей новых промышленных товаров исходит от покупателей).⁵ Компании, выпускающие промышленное оборудование, могут очень многому научиться у своих *ведущих пользователей* — т. е. потребителей, которые наиболее профессионально используют товары фирмы и замечают необходимость их усовершенствования раньше других покупателей. Многие лучшие идеи родились после того, как потребителей попросили описать проблемы, возникающие при использовании товаром. Компания ЗМ, планировавшая за-

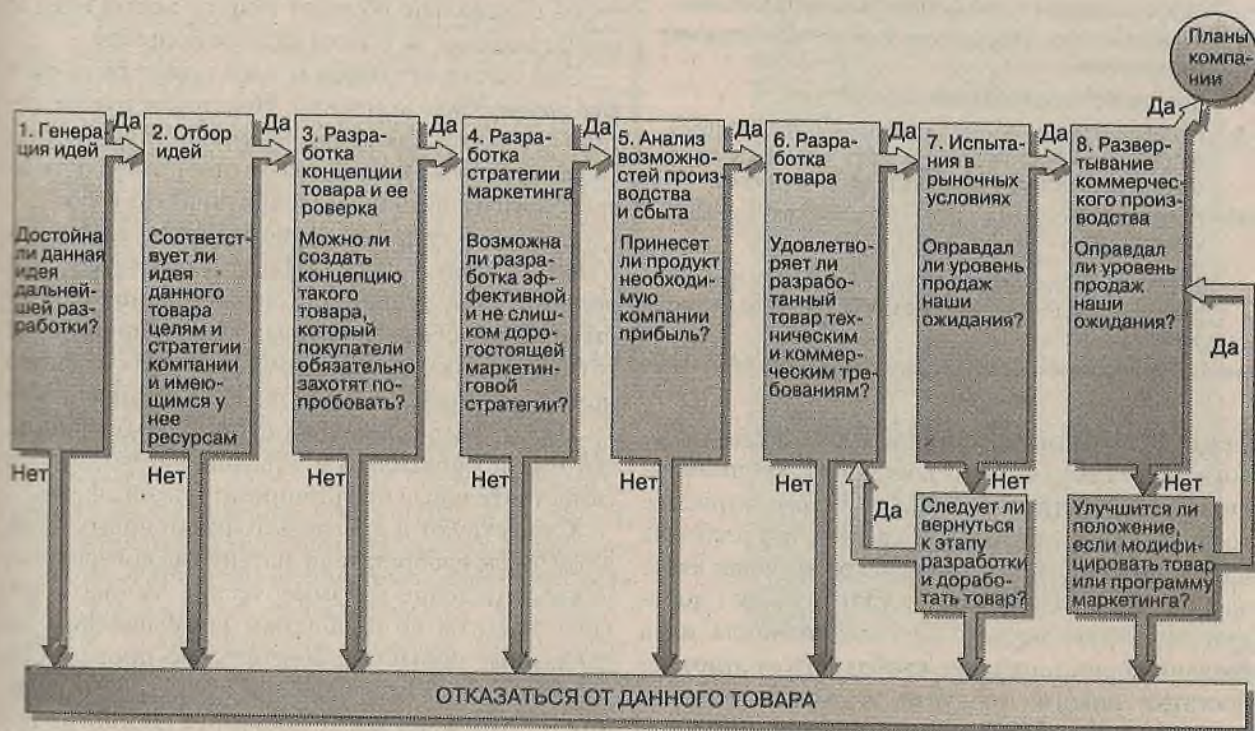


Рис. 11.1. Процесс принятия решений при разработке нового товара



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Десять способов генерирования идей новых товаров

1. Проведение вечеринок типа «пицца-видео», подобных тем, что периодически устраиваются компанией *Kodak*, — неформальных встреч потребителей с конструкторами и дизайнерами компании, во время которых обсуждаются различные нужды и проблемы клиентов, а также возможные варианты их решения.
2. Предоставление специалистам дополнительного свободного времени, которое они используют на подготовку собственных проектов. *3M* отводит на это 15 %, а *Rohm & Haas* — 10 % рабочего времени ведущих сотрудников.
3. Проведение во время экскурсий по предприятию специальных сеансов «мозгового штурма», главными участниками которых должны быть потребители.
4. Изучение отношения потребителей к вашей продукции и к аналогичным товарам конкурентов.
5. Негласное или «натурное» изучение потребительских нужд (подобная практика характерна для *Fluke* и *Hewlett-Packard*).
6. Использование итеративных сеансов, когда группа потребителей концентрируется на проблемах, а специалисты компании, находящиеся в соседнем помещении, пытаются на месте найти разумные решения. Некоторые из вариантов тут же предлагаются потребителям.
7. Рутинный поиск информации в отраслевых изданиях разных стран.
8. Посещение отраслевых торговых выставок.
9. Посещение техническим и торговым персоналом лабораторий компаний-поставщиков и ознакомление с новинками технологических и производственных процессов.
10. Создание доступного для специалистов компании «банка идей».

Источник: Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, New York: Perseus Books, 1998.

няться выпуском губок для мытья посуды на основе металлизированных волокон (традиционная ниша таких фирм, как *SOS* и *Brillo*), опросила восемь групп потребителей в различных регионах США. Оказалось, что пользователи чаще всего жалуются на то, что такие губки царапают дорогую кухонную посуду. Тут же возникла идея создания принципиально свободного от этого недостатка нового продукта, который получил название «*Scotch-Brite Never Scratch*», первоначальный объем которого на 25 % превысил планируемый показатель.

Успешно работающие компании поощряют стремление служащих к поиску путей совершенствования процесса производства, а также товаров и услуг компании. Служащие компании *Toyota* ежегодно предлагают около 2 млн идей (примерно 35 предложений на одного сотрудника), более 85 % которых претворяется в жизнь. *Kodak* и многие другие компании награждают служащих, выдвинувших лучшие предложения, денежными премиями и подарками.

Хорошие идеи приходят при изучении *товаров и услуг конкурентов*. О деятельности компаний-соперниц можно немало узнать у дистрибьюторов, поставщиков и торговых представителей, выяснить, какие качества новых товаров конкурентов привлекают потребителей, а какие — не нравятся. Многие фирмы приобретают товары конкурентов, анализируют их и на их основе предлагают рынку аналогичные продукты, но уже лучшего качества. Прекрасным источником идей новых товаров являются *торговые представители компании и дилеры*. Они находятся в постоянном контакте с покупателями и прекрасно ориентируются в их потребностях. Часто именно они первыми узнают о новых разработках конкурентов. Постоянно возрастает число компаний, в которых торговых представителей, дистрибьюторов и дилеров специально обучают поиску новых идей и вознаграждают за успехи на этом поприще.

Еще одним источником идей может быть *высшее руководство* компании. Некоторые руководители компаний, как например Эдвин Лэнд (когда-то глава *Polaroid*), принимают ответственность за технологические нововведения лично на себя.

С другой стороны, руководитель компании *Hewlett-Packard* Льюис Платт утверждает, что роль топ-менеджеров состоит в создании в организации атмосферы, которая стимулировала бы сотрудников к сознательному риску и осознанию новых возможностей роста. Под руководством Л. Платта была изменена структура компании, которая превратилась в объединение во многом самостоятельных предпринимательских фирм.

Существуют и другие источники новых идей, в том числе изобретатели, патентные поверенные, университетские и коммерческие лаборатории, консультанты по проблемам промышленности, рекламные агентства, агентства по проведению маркетинговых исследований и отраслевые издания. И хотя идеи могут поступать из многих источников, однако вероятность того, что они привлекут к себе внимание руководства, зависит от

сотрудника, призванного сыграть роль влиятельного «защитника продукта» («чемпиона»), без которого, как правило, идея товара никогда не рассматривается с необходимой серьезностью (см. «Десять способов генерирования идей новых товаров»).

ОТБОР ИДЕЙ

При правильной организации инновационного процесса любая компания получает достаточное количество интересных предложений. Компания должна создать для сотрудников стимулы, чтобы они непременно знакомили со своими предложениями *менеджера по идеям*, имя и телефонный номер которого должны быть известны всем работникам. Полученные предложения еженедельно представляются на рассмотрение *комитета по идеям*, который классифицирует их как перспективные, сомнительные и бесперспективные. Все перспективные идеи рассматриваются членами комитета, которые на очередном заседании излагают свое мнение о полученных предложениях. Перспективные идеи, прошедшие такой отбор, подвергаются полномасштабной проверке. Компании следует награждать служащих, представивших лучшие предложения.

При отборе идей компания стремится избегать двух типов ошибок: *ошибки типа «НЕТ»* и *ошибки типа «ДА»*. В первом случае компания ошибочно отвергает хорошую идею, ведь поиск недостатков в чужом предложении не представляет никаких трудностей (см. рис. 11.2). Зато воспоминания о когда-то «зарезанных» проектах и сегодня вызывают дрожь у руководителей некоторых компаний. *IBM* и *Eastman Kodak* не захотели возиться с копировальным аппаратом нового типа Честера Карлсона, а компания *Xerox* поверила в его светлое будущее. Когда-то корпорация *IBM* считала, что рынок персональных компьютеров бесперспективен. Компания *RCA* предугадала новаторские возможности радио, чего не смогла сделать компания *Victor Talking Machine*. Маршалл Филд предчувствовал уникальные возможности развития рынка торговли в рассрочку, а Эндикотт Джонсон нет. *Sears* не придавала значения системам скидок, чем воспользовались *Wal-Mart* и *Kmart*. Если компания слишком часто делает ошибки «НЕТ», это означает, что ее руководство придерживается чрезмерно консервативных стандартов.

Ошибка типа «ДА» — решение о разработке и коммерческом производстве неперспективного

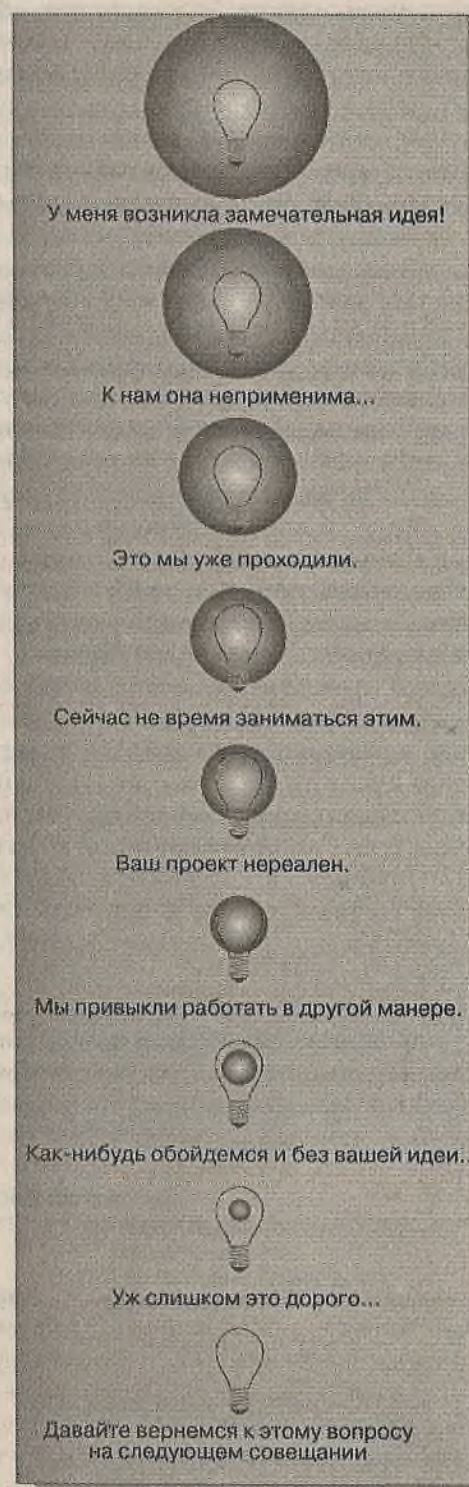


Рис. 11.2. Силы, препятствующие реализации новых идей

Источник: Jerold Panas, Young and Partners, Inc.

товара, причем принято выделять три степени фиаско. При *абсолютном провале* нового товара компания несет убытки, поскольку доходы от продаж не окупают даже переменных издержек. При *частичном провале* продукта доходы от продаж позволяют покрыть переменные издержки и часть постоянных. При *относительной неудаче* прибыль оказывается меньше, чем установленный компанией целевой коэффициент окупаемости.

Цель отбора идей — как можно более ранний отсев неудачных предложений, так как затраты на разработку товара существенно возрастают на каждом следующем этапе процесса. Большинство компаний требует стандартного оформления предложений, что упрощает процесс их рассмотрения и оценки комитетом по новым товарам. Описание должно содержать идею продукта, анализ целевого рынка и возможных конкурентов, а также оценивать объем рынка, стоимость продукта, необходимые временные и материальные ресурсы, производственные расходы и норму прибыли.

Комитет проверяет каждую идею на соответствие ряду критериев. Например, удовлетворяет ли товар нужды потребителей? Достигается ли сочетание высокого качества с доступной ценой? Приведет ли рекламная кампания к тому, что потребители будут выделять новый товар из общей массы? Обладает ли компания необходимыми производственным опытом и фондами? Обеспечит ли новый продукт требуемые объемы продаж и прибыль?

Идеи, прошедшие этот этап отбора, можно оценить с помощью метода весовых коэффициентов, представленного в табл. 11.2. В первом столбце таблицы перечислены факторы, необходимые для

успешного запуска товара в коммерческое производство. Во втором — весовые коэффициенты, характеризующие относительное значение каждого фактора. В следующем столбце товару выставляется оценка от 0 до 1,0 (высшая оценка — 1,0) по каждому из этих факторов. Последним шагом будет умножение весового коэффициента каждого фактора на оценку товара по этому фактору. В результате умножения получается общий рейтинг возможностей компании по успешному выведению на рынок нового товара. В приведенном в таблице примере идея товара получила общий рейтинг 0,69, что позволяет причислить ее к категории «хороших». Методику расчета общего рейтинга можно усовершенствовать и уточнить. Отметим, что цель ее применения — обеспечение систематического подхода к обсуждению и оценке идей новинок. Данный метод не предназначен для того, чтобы играть решающую роль при принятии руководством окончательного решения.

В процессе разработки идеи компании необходимо постоянно пересматривать оценку общей вероятности успеха нового товара, используя следующую формулу:

Общая вероятность успеха = Вероятность технического завершения разработки × Вероятность запуска в коммерческое производство при условии технического завершения × Вероятность экономического успеха при условии запуска в коммерческое производство.

Например, если оценочные значения вероятностей, стоящих в правой части формулы, равны 0,50, 0,65 и 0,74 соответственно, то компания может сделать вывод, что общая вероятность успеха

Таблица 11.2

Методика расчета рейтинга идеи товара

Требования к успешному товару	1	2	3 = 1 × 2
	Оригинальность или высокое качество	Относительный вес	Оценка товара
Рейтинг товара	0,40	0,8	0,32
Высокое соотношение качество/цена	0,30	0,6	0,18
Средства на маркетинговую поддержку	0,20	0,7	0,14
Отсутствие сильной конкуренции	0,10	0,5	0,05
Итого	1,00		0,69*

* Шкала рейтинга: 0,00–0,30 — плохо; 0,30–0,60 — удовлетворительно; 0,61–0,80 — хорошо. Минимальный рейтинг, необходимый для принятия идеи, — 0,61.

равна 0,24. Менеджмент должен принять решение о том, достаточно ли такого значения вероятности для продолжения разработки новинки.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ: ОТ КОНЦЕПЦИИ К СТРАТЕГИИ

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ТОВАРА И ЕЕ ПРОВЕРКА

Привлекательные идеи превращаются в поддающиеся проверке концепции товаров. *Идея товара* — общее представление о продукте, который компания могла бы предложить рынку. *Концепция товара* — проработанный вариант идеи, выраженный в значимой для потребителя форме.

Разработка концепции

Продемонстрируем процесс разработки замысла товара на примере следующей ситуации. Крупная компания по производству пищевых продуктов принимает идею производства порошка, который при добавлении к молоку повышает его питательную ценность и улучшает вкус. В этом заключается идея товара. Но потребители не собираются раскрывать кошельки ради идеи; они покупают концепции товаров.

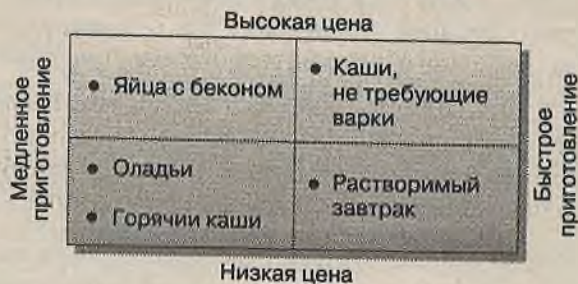
Любую идею можно превратить в несколько концепций товара. *Во-первых*, кто будет пользоваться товаром? Порошок может быть предназначен для младенцев, детей, подростков, взрослых людей молодого, зрелого или пожилого возраста. *Во-вторых*, какими основными преимуществами будет обладать продукт? Вкус, питательная ценность, освежающий эффект, заряд энергии? *В-третьих*, когда потребители будут пить этот напиток? За завтраком, за ленчем, после обеда, за ужином, поздно вечером? Ответив на все эти вопросы, компания может предложить несколько концепций товара.

- ◆ *Концепция 1.* Растворимый напиток, предназначенный для взрослых потребителей, которым необходим быстрый питательный завтрак.
- ◆ *Концепция 2.* Вкусный прохладительный напиток для детей, предназначенный для употребления в течение дня.
- ◆ *Концепция 3.* Укрепляющий здоровье напиток для пожилых людей, предназначенный для употребления перед сном.

Каждая из этих концепций представляет собой *категориальную концепцию*, т. е. относит идею к какой-либо категории товаров. Растворимый напиток для завтрака будет конкурировать с беконом и яйцами, кашами, кофе и сдобой и другими вариантами продуктов для завтрака. Вкусный прохладительный напиток будет конкурировать с безалкогольными напитками, фруктовыми соками и прочими напитками для утоления жажды.

Предположим, что привлекательнее других оказалась концепция растворимого напитка для завтрака. Следующая задача — определение его места по отношению к другим продуктам для завтрака. На рис. 11.3, а используются два параметра — цена и время приготовления, с помощью которых создается *карта позиционирования товара* — напиток для завтрака. Растворимый напиток для завтрака предлагает покупателю такие выгоды, как низкая цена и возможность быстрого приготовления. Его ближайшие конкуренты — различные каши (для приготовления которых достаточно залить содержимое пакетика горячей водой); самый отдаленный — яйца с беконом. Эти контрастные показатели могут быть использованы при озна-

(а) Карта позиционирования
товара (на рынке
продуктов для завтрака)



(б) Карта позиционирования
марки (на рынке
растворимых продуктов
для завтрака)

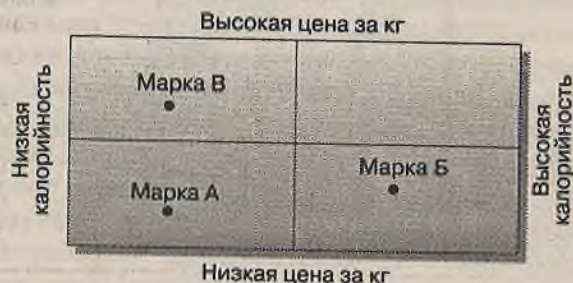


Рис. 11.3. Позиционирование товара и марки

комлении потребителей с товаром и продвижении концепции на рынок.

Следующий шаг — развитие концепции товара в *концепцию марки*. На рис. 11.3, б представлена *карта позиционирования марки*, показывающая текущие позиции трех уже существующих марок растворимых напитков для завтрака. Компания должна принять решение о цене и калорийности своего продукта. Новая марка должна заметно отличаться от существующих продуктов либо на рынке напитков со средней ценой и средней калорийностью, либо на рынке напитков с высокой ценой и высокой калорийностью. Компания не должна позиционировать свой товар рядом с существующими марками, так как в этом случае ему будет очень трудно завоевывать «место под солнцем».

ПРОВЕРКА КОНЦЕПЦИИ

Проверка концепции предусматривает опробование ее на соответствующей группе целевых потребителей с целью выяснить их реакции. Концепция товара может быть представлена в символической или материальной форме. Однако результаты проверки тем надежнее, чем больше сходство между тестируемой концепцией и конечным продуктом. В прошлом создание реального прототипа товара было длительным и дорогостоящим процессом, но с появлением компьютерного дизайна и программ управления производством положение изменилось. Сегодня дизайнеры компаний-поставщиков имеют возможность конструировать альтернативные реальные товары (например, малогабаритные бытовые приборы или игрушки) на компьютере, а затем изготавливать пластмассовые муляжи каждого варианта, которые позволяют потенциальным покупателям легко составить мнение о внешнем виде продукта.

Некоторые компании используют для проверки концепции товаров виртуальную реальность, когда компьютер имитирует реальный мир с использованием сенсорных устройств (например, перчаток или очков). Компания *Gadd International* разработала специальный программный продукт «*Simul-Shop*» который позволяет воспроизвести типичные ситуации приобретения товаров. Исследователи получили возможность определять реакции потребителей на такие факторы, как позиционирование продукта, внутренняя планировка магазина и дизайн упаковки. Предположим, производителю

хлопьев для завтрака необходимо определить реакцию потребителей на новую упаковку и расположение витрин магазина. Используя программу «*Simul-Shop*», исследователь может выбрать требуемые параметры, определяющие планировку магазина, а потребитель — «брать» с полки те или иные упаковки, повертеть их «в руках», рассмотреть все сделанные на них надписи и даже заглянуть в глубь стеллажа. Руководитель научно-исследовательского отдела компании *Gadd* утверждает: «Потребитель не может не реагировать на дизайн и цвет упаковки, оформление витрины и т. д. В некоторых ситуациях мы можем спросить у потребителей, почему они делают именно так, а не иначе».

В настоящее время многие компании используют для разработки новых товаров принцип *проектирования по заказу потребителей*, предполагающий, что окончательный дизайн продукта соответствует их вкусам. Ниже представлен пример компании, использующей для реализации этого принципа Всемирную паутину.

National Semiconductor. Для представления базы данных своих продуктов в Сети компания использует «*applets*», или, иначе, простые мультимедийные приложения, написанные на языке «*Java*», и технологии параметрического поиска. Отслеживая характер потребительских запросов, компания определяет наиболее важные для пользователей рабочие параметры изделий. По словам руководителя соответствующей службы компании, сведения об отсутствии требуемых изделий всегда важнее сведений об их наличии. Эта информация позволяет компании быстро находить рыночные ниши и разрабатывать новые изделия. По сути, в этом случае мы имеем дело с серьезным и практически бесплатным маркетинговым исследованием.

Проверка концепции позволяет переходить к более развитому ее представлению. Ниже представлена развитая концепция нашего молочного продукта.

Наш продукт — это порошковая смесь, добавляемая к молоку для быстрого приготовления сытного, вкусного, недорогого завтрака. Предлагаются три вкусовые вариации продукта — шоколадная, ванильная, земляничная. Порошок фасуется в герметичные пакеты (шесть пакетов в одной упаковке). Стоимость упаковки составляет \$2,49.

После того как потребитель получит эту информацию, ему будет задан ряд вопросов:



Вопрос	Измеряемая характеристика продукта
1. Осознаете ли вы преимущества нового продукта? Насколько вы доверяете данным характеристикам?	Концептуальная ясность и степень доверия. Если соответствующие показатели невысоки, концепцию следует переформулировать.
2. Нуждаетесь ли вы в таком продукте? Позволяет ли он вам избавиться от каких-либо проблем?	Уровень потребности. Чем выше уровень потребности, тем выше степень интереса, проявляемого потребителем.
3. Существуют ли аналогичные, удовлетворяющие ваши текущие потребности товары?	Уровень разрыва. Чем больше разрыв между потребностями и их текущим удовлетворением, тем выше интерес гипотетического потребителя. Производство показателя уровня разрыва нехватки определяет общий показатель потребности/разрыва. Его высокое значение свидетельствует о реальной потребности в данном продукте, которая не может быть удовлетворена существующими аналогами.
4. Соответствует ли стоимость продукта его ценности?	Воспринимаемая ценность. Чем она выше, тем более интересен потребителям данный продукт.
5. Будете ли вы покупать этот продукт (определенно, вероятно, вряд ли, определенно нет)?	Покупательская интенция. Ее уровень будет особенно высоким для потребителей, ответивших утвердительно на три последних вопроса.
6. Какие категории покупателей могли бы приобретать новый продукт и в каких объемах?	Цели потребителя, условия совершения покупки, частота покупок.

Ответы респондентов позволяют определить степень потребительской привлекательности концепции, установить, с какими продуктами будет конкурировать новый товар, и определить целевые группы потребителей. Сравнение показателей потребности/разрыва и покупательской интенции с нормативными их значениями для данной товарной категории позволяет отнести новый продукт к разряду беспроблемных, малоэффективных или неудачных. Один из производителей продуктов питания отвергает любые товарные концепции, которые не получили безусловного одобрения у 60 % потребителей.

Совместный анализ

Многие компании-производители используют и другую методику изучения предпочтений потребителей по отношению к концепциям альтернативных товаров, которая называется *совместным анализом* и позволяет определить уровни ценности различных атрибутов товара в глазах покупателей. Респондентам демонстрируют образцы нового товара, в которых разные атрибуты сочетаются в различных пропорциях, и просят оценить их. Руководство компании использует полученные результаты, чтобы определить, какой из вариантов обладает наибольшей привлекательностью, сектор рынка и прибыль, на которые может рассчитывать поставщик.

П. Грин и Й. Уинд иллюстрируют данный метод на примере разработки нового средства для чистки ковров в домашних условиях.⁶ Предположим, что маркетолог рассматривает пять элементов нового продукта:

- ♦ Три варианта дизайна упаковки (А, Б и В – см. рис. 11.4).
- ♦ Три варианта названия торговой марки («K2R», «Glory», «Bissell»).
- ♦ Три ценовых варианта (\$1,19; \$1,39; \$1,59).
- ♦ Возможность получения знака качества «Good Housekeeping» (да, нет).
- ♦ Возможность гарантированного возврата денег (да, нет).

Возможно, в компании будут рассматриваться все 108 возможных концепций товара ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), но выносить весь «набор» на суд потребителей вряд ли целесообразно. Обычно отбираются 10–20 основных концепций, которые представляются участникам исследования, а члены фокус-группы располагают их по степени предпочтительности.

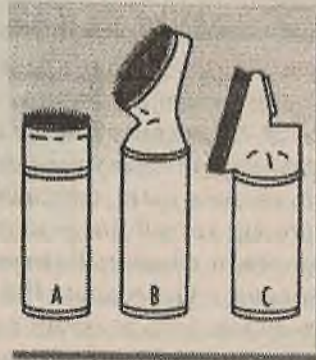


Рис. 11.4. Объекты совместного анализа

Для определения функции потребительской полезности каждого из пяти атрибутов маркетингологи используют статистическую программу (см. рис. 11.5). Показатель полезности колеблется в пределах от 0 до 1; чем выше уровень полезности, тем выше потребительская оценка соответствующего атрибута. Мы видим, что самую высокую оценку получает упаковка Б, за ней следует упаковка В и наконец упаковка А (она получила практически нулевую оценку). Имена в порядке убывания их оценки располагаются как «Bissell», «K2R», «Glory». Уровень потребительской полезности обратно пропорционален цене продукта. Наличие знака «Good Housekeeping» желательно, однако потребители не придают ему особого значения. Гарантированный возврат стоимости товара весьма желателен. Если мы суммируем эти результаты, то окажется, что потребители предпочитают продукт со следующими атрибутами: упаковка Б, название торговой марки — «Bissell», розничная цена — \$1,19,

знак «Good Housekeeping» и гарантии возврата стоимости товара.

Так же мы можем определить относительную важность каждого атрибута для группы потребителей (как разности максимального и минимального значений уровня его полезности). Представители фокус-группы рассматривают в качестве основных атрибутов цену и дизайн упаковки, за которыми следуют гарантии возврата стоимости, название торговой марки и наконец наличие знака «Good Housekeeping».

Сведения о предпочтениях потребителей, полученные у достаточно представительной выборки, могут использоваться для оценки потенциальной доли рынка того или иного конкретного варианта товара (предполагается, что ожидаемая реакция конкурентов известна). Однако не исключается и вероятность того, что компания, к примеру по соображениям издержек, откажется от варианта, который по прогнозам «заслуживает» наибольшей доли рынка, так как самый при-

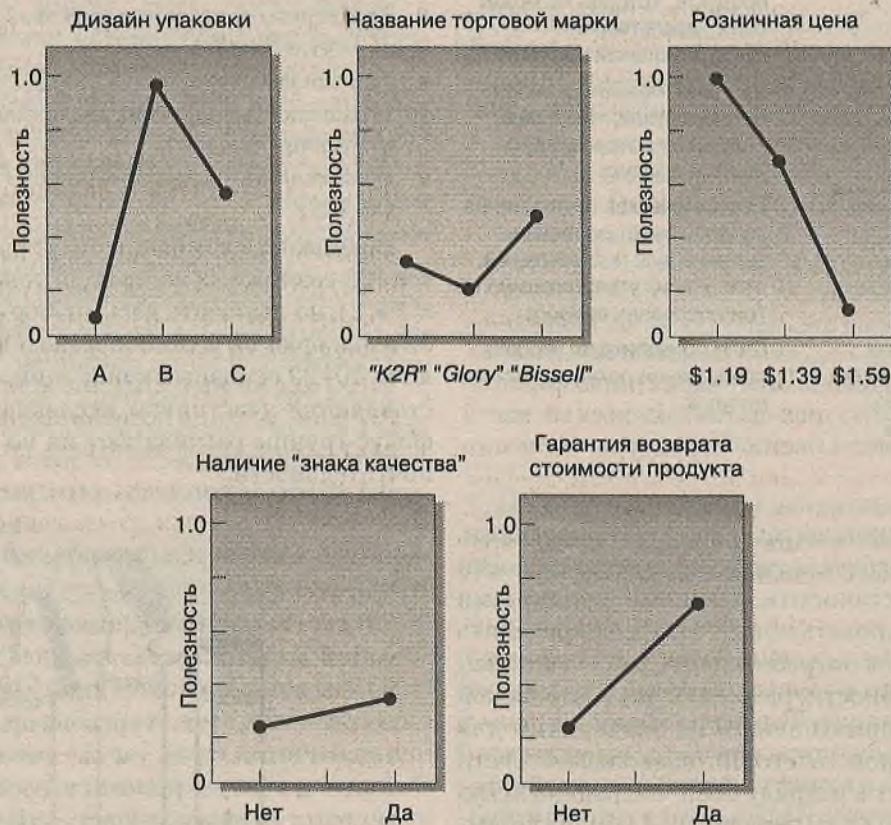


Рис. 11.5. Оценка функций полезности путем совместного анализа

влекательный для потребителей вариант далеко не всегда выгоден и производителю.

В некоторых случаях исследователи проводят опрос, используя не полное описание каждого варианта товара, а варьируя только два фактора. Например, потребителям демонстрируется таблица, в которой приведены три варианта цены и три варианта упаковки, и предлагается указать, какое из полученных девяти сочетаний атрибутов им нравится больше всего, какое — на втором месте и т. д. Затем участники исследования аналогичным образом оценивают варианты из второй таблицы, в которой представлены сочетания других двух переменных. Данный подход целесообразен в том случае, если переменных, а соответственно и вариантов товара, очень много. Однако полученные результаты будут менее достоверными, поскольку внимание респондентов в каждом случае концентрируется на сочетании только двух факторов.

Совместный анализ — один из наиболее популярных методов разработки и оценки товарных концепций. Он использовался и при разработке концепции отелей в компании *Marriott*, и концепции обслуживания пассажиров авиалинии, при определении особенностей медицинских препаратов или кредитных карточек.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

После проверки концепции товара менеджер по новым продуктам разрабатывает предварительный план маркетинговой стратегии для вывода товара на рынок. План маркетинговой стратегии состоит из трех частей. В первой части дается описание объема, структуры целевого рынка и поведения на нем потребителей, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и планируемой прибыли на ближайшие несколько лет.

Целевым рынком напитка для завтрака являются семьи с детьми, желающие приобрести новый, питательный, вкусный и недорогой продукт питания. Торговую марку компании следует позиционировать в зоне относительно высоких цен и качества данной товарной категории. В течение года компания планирует реализовать 500 тыс. упаковок (10 % потребностей рынка). В данном случае объем убытков не превысит \$1,3 млн. В течение второго года планируется довести объем продаж до 700 тыс.

упаковок (14 % рынка). Предполагаемый объем прибыли составит \$2,2 млн.

Во второй части плана маркетинговой стратегии излагаются сведения о планируемой цене товара, о принципах его распределения и смете расходов на маркетинг в течение первого года выпуска.

Планируется, что напиток будет иметь три вкусовых варианта — шоколадный, ванильный и земляничный. В одной упаковке (цена — \$2,49) будет находиться шесть пакетиков концентрата. Одна коробка вмещает 48 упаковок; ее стоимость для оптовых торговцев \$24. В течение двух первых месяцев к каждому четвертому приобретаемым дилерами коробкам товара будет бесплатно придаваться пятая, при этом допускается использование совместной рекламы. Должна быть организована раздача бесплатных образцов товара. В газетах размещаются купоны на скидки (\$0,2). Бюджет программы стимулирования сбыта составит около \$2,9 млн. Расходы на рекламу (примерно \$6 млн) должны быть поделены поровну между головным офисом и местными подразделениями компаниями. Две трети выделяемых средств направляются на телевизионную рекламу, одна треть — на рекламу в печатных медиа. Особый акцент в рекламе будет сделан на удобстве использования и на питательности напитка. Основой для рекламы должен стать образ ребенка, ежедневно получающего на завтрак порцию нового напитка и вырастающего в крупного сильного мужчину. В течение первого года на маркетинговые исследования и изучение реакции потребителей на новый продукт планируется направить до \$100 тыс.

В третьей части плана стратегии маркетинга приведены показатели объемов продаж и прибыли на перспективу и долгосрочный подход к маркетингу-микс.

В соответствии с планами доля рынка компании должна составить 25 %, а показатель нормы возврата инвестиций после уплаты налогов — 12 %. Такой уровень прибыли обеспечивают только товары высшего качества, которое по мере развития соответствующих технологий должно постоянно повышаться. Относительно высокая цена будет постепенно снижаться, что позволит расширить рынок и отразить возможные атаки конкурентов. Планируется, что общий рекламный бюджет будет

ежегодно увеличиваться на 20 %, при этом соотношение расходов на рекламу и продвижение изменится с первоначальных 65 : 35 до 50 : 50. Уровень расходов на маркетинговые исследования будет уменьшен до \$60 тыс. в год.

АНАЛИЗ БИЗНЕСА

Приняв решение относительно концепции товара и маркетинговой стратегии, менеджмент приступает к оценке деловой привлекательности предложения. Для этого необходимо подготовить расчет предполагаемых показателей продаж, издержек и прибыли, чтобы проверить их соответствие целям компании. Если результаты проверки окажутся положительными, приступают к непосредственной разработке продукта. По мере поступления новой информации результаты бизнес-анализа пересматриваются и дополняются.

Оценка общего объема продаж

Менеджменту компании необходимо оценить предполагаемый объем продаж, что позволит определить его достаточность для получения планируемой прибыли. Общий вероятный объем продаж складывается из предполагаемого объема первичных продаж, оценочного объема замещающих продаж и прогнозируемого объема повторных продаж. Выбор метода оценки объема продаж зависит от того, к какой категории относится данный товар — к однократно приобретаемым товарам (например, обручальное кольцо или место в доме для престарелых), к редко приобретаемым товарам или к продуктам, которые покупаются регулярно. Для однократно приобретаемых товаров объем продаж вначале (когда товар только что появился на рынке) возрастает, потом достигает пикового значения, а затем, по мере того как число потенциальных покупателей уменьшается, снижается до нуля (рис. 11.6, а).

Редко приобретаемые товары — такие как автомобили, тостеры и промышленное оборудование — обычно требуют периодической замены, необходимость которой диктуется либо физическим, либо моральным износом продукта, изменением моды, внешнего вида и функциональных качеств товара. При прогнозировании сбыта для товаров этой категории необходимо проводить отдельную оценку объема первичных и замещающих продаж (рис. 11.6, б).

Примерная кривая жизненного цикла часто приобретаемых товаров, таких как потребительские и промышленная продукция кратковремен-

ного пользования, представлена на рис. 11.6, в. На первом этапе выпуска число первичных покупателей возрастает, а затем, по мере того как их остается все меньше (при условии, что население постоянно), убывает. Но если часть покупателей удовлетворена качеством товара, начинаются повторные покупки. Постепенно кривая сбыта выходит на постоянный уровень, отражающий стабильный объем повторных покупок; к этому времени товар уже не является новым.

При прогнозировании сбыта нового товара менеджмент компании прежде всего проводит оценку количества первичных покупок новинки за каждый период времени. Для этого существует целый ряд методов. Для оценки объема замещаю-

(а) Однократно приобретаемые товары



(б) Редко приобретаемые товары



(в) Часто приобретаемые товары

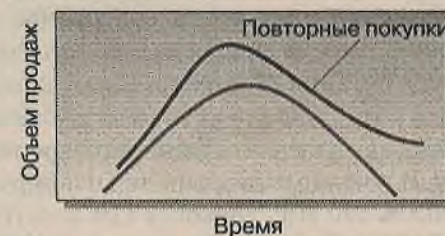


Рис. 11.6. Кривые жизненного цикла для трех видов товаров



щих продаж руководству компании необходимо исследовать долговечность товара — т. е. выяснить, какое число его единиц выйдет из строя в течение первого, второго, третьего и далее годов. По нижнему краю кривой распределения возможно судить о том, когда именно начинаются замещающие продажи. На продолжительность периода замещения влияет множество факторов. Поскольку объем замещающих продаж трудно оценить до начала эксплуатации товара, некоторые производители основывают свои решения о выходе на рынок с новым продуктом исключительно на оценках объема первичных продаж.

Для часто приобретаемых новых товаров продавцу необходимо наряду с объемом первичных оценить объем повторных продаж. Высокий показатель повторных продаж говорит о том, что покупатели удовлетворены; есть шансы, что объем реализации будет оставаться высоким даже после того, как первичные покупки закончатся. Продавцу следует определить процент повторных покупок в каждом классе потребителей, т. е. среди тех, кто покупает товар второй, третий, четвертый раз. Товары некоторых марок потребители покупают несколько раз, а затем отказываются от них.

Прогнозирование затрат и прибыли

После подготовки прогноза объема продаж менеджмент оценивает предполагаемые затраты и прибыли. Оценка расходов осуществляется отделом ИИР, производственным, маркетинговым и финансовым департаментами. В табл. 11.3 приве-

ден прогноз объема продаж, затрат и прибыли для растворимого напитка для завтрака.

В строке 1 показана предполагаемая выручка в течение пяти лет. Компания планирует довести общий объем продаж до \$11,889 млн (примерно 500 тыс. ящиков по \$24 за ящик) в течение первого года. Такой прогноз сбыта основан на ряде предположений о скорости роста рынка, доле рынка, занимаемой компанией, и отпускных ценах.

Строка 2 — затраты на производство реализованного товара, составляющие примерно 33 % от доходов от продаж. Издержки определяются путем оценок средней стоимости рабочей силы, сырья и упаковки в расчете на ящик товара.

Строка 3 — ожидаемая валовая прибыль или разность между доходами от продаж и затратами на производство реализованного товара.

Строка 4 — ожидаемые общие затраты на введение на рынок нового товара в размере \$3,5 млн, включающие в себя затраты на разработку товара, маркетинг и организацию производства.

Строка 5 — предполагаемые затраты на маркетинг на пятилетний период, включающие в себя расходы на рекламу, продвижение товара, маркетинговые исследования, а также на зарплату торгового персонала и сотрудников отдела маркетинга.

Строка 6 — накладные расходы, т. е. затраты на зарплату служащих, на отопление, освещение и т. п., причитающиеся на долю нового товара.

Строка 7 — валовой доход, который вычисляется путем вычитания затрат, указанных в строках 4, 5 и 6, из выручки (строка 1).

Таблица 11.3

Планируемые денежные потоки на период в пять лет (в \$ млн)

	Нулевой год	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
1. Общий объем продаж	0	11889	15381	19654	28253	32491
2. Затраты на производство реализованного товара	0	3981	5150	6581	9461	10880
3. Валовая прибыль	0	7908	10231	13073	18792	21611
4. Общие затраты	-3500	0	0	0	0	0
5. Затраты на маркетинг	0	8000	6460	8255	11866	13646
6. Накладные расходы	0	1189	1538	1965	2825	3249
7. Валовой доход	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
8. Дополнительный доход	0	0	0	0	0	0
9. Чистый доход	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
10. Дисконтированный доход (15 %)	-3500	-1113	1691	1877	2343	2346
11. Кумулятивный дисконтированный поток денежных средств	-3500	-4613	-2922	-1045	-1298	3644

Исследователи выявили, что не оправдавший надежды в качестве контрацептива препарат «Талохигел» снижает на 50 % заболеваемость раком груди.

Строка 8 — дополнительный доход, т. е. изменения доходов, которые приносят другие товары компании, вызванные появлением на рынке нового продукта. Дополнительный доход включает в себя сопровождающий доход — дополнительный доход, поступающий от других товаров компании, как следствие внедрения новой производственной линии, и каннибализированный доход — сокращение доходов от других товаров компании, вызванное появлением новой товарной линии. В табл. 11.3 предполагается, что дополнительный доход отсутствует.

Строка 9 — чистый доход, который в данном случае равен валовому доходу.

Строка 10 — дисконтированный доход, т. е. доходы будущих периодов, пересчитанные на сегодняшний день. Норма дисконта — 15 % в год. Например, компания получит \$4,716 млн не раньше чем через пять лет. Если компания может получить со своих вложений доход в размере 15 % годовых, то на сегодняшний день эта сумма равноценна лишь \$2,346 млн.⁷

И наконец, в строке 11 представлен кумулятивный дисконтированный поток денежных средств, представляющий собой годовой доход из строки 10 нарастающим итогом. Основной интерес вызывают два показателя. Первый из них — максимальный инвестиционный риск, т. е. величина максимальных потерь, которые могут возникнуть у компании в связи с внедрением нового продукта. Из табл. 11.3 видно, что максимальный инвестиционный риск в течение первого года равен \$4,613 млн. Второй важный показатель — период окупаемости, т. е. срок, в течение которого компания вернет все затраты, включая 15 % дисконта. В данном случае период окупаемости равен примерно трем с половиной годам. Поэтому руководство компании должно решить, стоит ли рисковать суммой в \$4,6 млн с перспективой окупаемости через три с половиной года.

Для проверки перспективности предложений компании пользуются и другими финансовыми оценками. Простейшая из них — *анализ безубыточности*, при проведении которого аналитики, зная примерную стоимость разработки и структуру затрат на производство товара, определяют, сколько единиц товара необходимо продать, чтобы окупить все расходы. Если менеджмент считает, что компания без особых затруднений реализует данный объем продукции, то проект допускается к дальнейшей разработке.

Самый сложный метод прогнозирования прибыли — *анализ рисков*. Согласно этому методу при определенных предположениях о рыночных условиях и принятой на планируемый период стратегии маркетинга для каждой из переменных, от которых зависит прибыль, проводятся три оценки — оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятная. Путем компьютерного моделирования рассчитываются возможные результаты и вероятностное распределение нормы прибыли, которое показывает диапазон возможных значений нормы прибыли и их вероятности.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ: ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

РАЗРАБОТКА ТОВАРА

Если концепция товара успешно преодолела этап анализа возможностей производства и распределения, начинается этап исследований или разработок (ИИР) или научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), в ходе которого замысел превращается в реальный продукт. До сих пор речь шла лишь об описаниях, рисунках или весьма приблизительных макетах. Этап ИИР требует очень больших вложений средств, по сравнению с которыми все предшествовавшие затраты на проверку и оценку идеи кажутся мизерными. На этой стадии будет дан ответ, поддается ли идея товара воплощению в реальное изделие, рентабельное как с технической, так и с коммерческой точки зрения. Если вы получите отрицательный ответ, все затраты компании на проект превратятся в убытки и единственным положительным результатом окажется часть полученной в процессе разработок информации.

Решению задачи превращения требований целевого потребителя в рабочий прототип продукта способствует применение набора приемов, известного как *метод функционального использования качественных показателей*. При этом список желательных *потребительских атрибутов*, полученный в ходе исследований рынка, трансформируется в набор *инженерных атрибутов*, которым могут воспользоваться разработчики нового товара. Скажем, гипотетические потребители разрабатываемой модели грузовика хотели бы, чтобы

она обладала определенными эксплуатационными характеристиками. Инженеры переосмысливают эти пожелания, выражая их в понятиях мощности двигателя и в иных инженерных понятиях. Подобная методология позволяет оценивать те или иные альтернативные варианты реализации потребительских пожеланий. Одно из основных достоинств этого подхода заключается в том, что он способствует установлению лучшего взаимопонимания между маркетологами, конструкторами и производственным персоналом.

Отдел ИИР создает один или несколько вариантов технического воплощения концепции товара, чтобы найти прототип, удовлетворяющий следующим критериям: потребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании товара; он безопасен и надежно работает в заданных условиях эксплуатации; его себестоимость не выходит за рамки запланированных издержек производства.

На создание удачного прототипа могут быть потрачены дни, недели, месяцы и даже годы. Например, на проектно-конструкторские работы по созданию нового пассажирского авиалайнера при условии использования сложных компьютерных технологий требуется несколько лет. Применение методов моделирования в процессе разработки и тестирования нового продукта позволяет компании оперативно реагировать на новую информацию и своевременно разрешать возникающие проблемы посредством сравнения альтернативных вариантов.

Boeing. В ходе конструкторских работ при создании «Boeing-777» использовался виртуальный «механик», который перемещался по трехмерной модели внутренних помещений авиалайнера, демонстрируя возможность доступа к тем или иным узлам и деталям его конструкции. Такое компьютерное моделирование позволило проектировщикам избежать ряда ошибок, которые неизбежно обнаружили бы только в ходе работ на опытной модели самолета. Производителю удалось сократить временные и материальные затраты, связанные с многоэтапным процессом создания модельного образца изделия. Принятая методика позволила обогатить процесс конструирования рядом возможностей, представлявшихся ранее недостижимыми.

Даже разработка новой вкусовой формулы требует очень много времени. Например, руководство подразделения *Maxwell House* компании *Kraft General Foods* выяснило, что потребители хотели бы, чтобы новые сорта кофе обладали «сильным,

энергичным и глубоким вкусом». Сотрудники лабораторий четыре месяца проверяли сочетания различных сортов кофе, чтобы найти вариант с желаемыми вкусовыми качествами. Оказалось, что производство нового напитка будет слишком дорогостоящим, поэтому компания снизила издержки до запланированной сметы производственных расходов. Однако эти изменения привели к тому, что вкус напитка ухудшился и новый сорт кофе не пользовался спросом.

С появлением и развитием Всемирной паутины возникла потребность в более оперативном создании модельных образцов товара и в большей гибкости процесса разработки. Майкл Шрейдж, сотрудник медиа-лаборатории *MIT*, вполне обосновано предсказывает: «Эффективное создание промышленных образцов может стать самым важным моментом работы инновационных организаций»⁸. Разумеется, это правило распространяется на компании, занимающиеся созданием и распространением программного обеспечения, такие как *Microsoft*, *Netscape* и сотни новичков «Силиконовой долины». И, хотя М. Шрейдж говорит о том, что прежде, чем продвигать новый продукт на следующий структурно-управленческий уровень, разработчики должны «вылизать» его, компании типа *Yahoo!*, *Microsoft* и *Netscape* не только допускают, но даже приветствуют продвижение «сырых» идей и проектов (см., в частности, «Разработка новых продуктов и категория времени в Интернете»).

Ученые-разработчики должны воплотить в материальной форме не только все необходимые функциональные, но и психологические характеристики товара. Как потребители будут реагировать на различные расцветки, размеры, массу и другие материальные качества товара? Например, желтый цвет эликсира для полоскания рта напоминает об «антисептичности» («*Listerine*»), красный — об «освежающих свойствах» («*Lavoris*»), а голубой — о «прохладности» («*Scope*»). Маркетологи должны снабдить разработчиков информацией о том, какие свойства товара особенно значимы для потребителей и по каким признакам пользователи судят об их наличии.

Когда прототипы готовы, начинаются тщательные испытания их функциональных и потребительских качеств. *Альфа-тестированием* принято называть испытания продукта внутри фирмы на предмет соответствия его своему назначению. После соответствующей доводки продукта начинается его *бета-тестирование*, обяза-





МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Разработка новых продуктов и категория времени в Интернете

Традиционные процессы разработки товаров отличаются высоким уровнем структурирования. Проектирование, разработка, передача в производство и выпуск на рынок нового продукта являются отдельными последовательными этапами целостного процесса. В противоположность этому при гибком проектировании придание продукту законченного вида должно происходить как можно позже. Фаза разработки концепции и фаза внедрения, т. е. реализации принятой концепции, накладываются, а не следуют друг за другом. Признание компанией необходимости доработки тех или иных деталей проекта и стремление к снижению соответствующих издержек позволяют отслеживать и учитывать всю появляющуюся в период разработки продукта новую информацию.

В тех случаях, когда технологии, характеристики продукта и условия конкуренции являются предсказуемыми или изменяются достаточно медленно, традиционный процесс разработки оказывается вполне оправданным. Если же мы имеем дело с некоей бурно развивающейся сферой деловой активности, подобный подход недопустим, поскольку возникает серьезный риск создания заведомо устаревшего продукта, не удовлетворяющего ни потребностям пользователей, ни уровню современных техно-

логий. (Именно в такую «бурю» попала компания *Netscape* в ходе разработки второго поколения своего браузера). Гигант *Microsoft*, который к этому времени уже отработал процесс разработки новинок, готовился к выпуску аналогичного продукта...

Netscape представила «*Navigator 2.0*» в январе 1996 г. и тут же приступила к разработке следующей его версии «*Navigator 3.0*», которую предполагалось выпустить в августе следующего года. Группа разработчиков компании, в которую входили инженеры и специалисты по маркетингу, быстро создали исходный вариант. К 14 февраля, через шесть недель после начала работы над проектом, они представили программистам нулевую бета-версию (хотя продукт не был оснащен целым рядом функций, но он был вполне «работоспособен»). 22 февраля, менее чем через две недели, появилась обновленная первая бета-версия, предназначенная опять-таки исключительно для команды разработчиков. В начале марта, когда удалось справиться с основными проблемами, на сайте *Netscape* появился первый потребительский вариант нового браузера бета-2. Каждая следующая из бета-версий, появившихся с частотой раз в две недели, содержала в себе те или иные улучшения или доработки продукта, официальный выпуск которого, как и планировалось, был осуществлен в августе.

Последовательный выпуск бета-версий был крайне важен для компа-

нии, поскольку он позволил разработчикам, установившим обратную связь с потребителями, исправлять замеченные ошибки в ходе процесса разработки браузера. Потребители, пользующиеся бета-версиями, как правило, более компетентны, чем обычные пользователи готовых программных продуктов, что делает взаимодействия с ними особенно ценными. При этом компания *Netscape* внимательно следила за действиями конкурентов, обращая особое внимание на характеристики и формат конкурентных бета-версий «*Microsoft Explorer*».

Для того чтобы способствовать интеграции огромных объемов информации, возникающей в ходе работы над проектом, *Netscape* открыла в своем Инtranете специальный проектный сайт, который содержал программу и характеристики разработки, обновлявшиеся по мере коррекции целей, а также бюллетени, отражавшие эволюцию различных частей проекта. Когда компания стала практиковать подобную проверку бета-версий, работа с Инtranет приобрела особое значение, поскольку объемы информации, требующей классификации и обработки, существенно возросли...

Источник: Marko Iansiti and Alan MacCormack, «Developing Products on Internet Time», Harvard Business Review, September–October 1997, pp. 108–117.

тельным условием которого является установление обратной связи с использующими прототип потребителями. Бета-тестирование особенно эффективно в том случае, когда выборка потенциальных пользователей отличается разнообразием, потенциальные варианты использования продукта не вполне определены, решение о покупке принимается несколькими лицами и при этом важную роль играет мнение опытных его пользователей. Ниже приводятся примеры некоторых функциональных испытаний, которые проходили товары различных компаний перед выходом на рынок.

Shaw Industries. Компания нанимает временных работников и платит им по \$5 в час за то, что они в течение 8 часов раскладывают по пяти длинным рядам опытных ковров (в день они проходят около 20

км). Один из немногих занятых постоянно работников компании читает на ходу по три триллера в неделю, и за два последних года он сбросил 16 кг «живого» веса. 20 тыс. шагов по ковру условно приравниваются нескольким годам его реальной «жизни» в домашних условиях.


Apple Computer. Компания подвергает свой портативный компьютер «*PowerBook*» целому ряду испытаний: его обливают прохладительными напитками и содовой, заливают майонезом, а для того, чтобы смоделировать условия, возникающие в багажнике поставленного на солнцепеке автомобиля, «прожаривают» в духовке при температуре 140 °С.

Gillette. 200 добровольцев из числа сотрудников компании каждый день приходили на работу не-



бритьями, поднимались на второй этаж Бостонского научно-производственного объединения и заходили в маленькие кабинки с раковиной и зеркалом. Здесь они получали от находившихся за маленькими окошечками инженеров указания о том, какой бритвой, кремом или лосьоном для бритья *Gillette* им сегодня пользоваться, а затем заполняли опросный лист. «Мы просто истекали кровью, так что бриться по-настоящему приходилось уже дома», — делился впечатлениями один из участников исследования.

Компании, которые в качестве атрибута позиционирования товара выбирают его долговечность, имеют возможность использовать функциональные испытания продукта даже в рекламных целях.

 **Corelle Dinnerware.** Одно из подразделений *Corning's Consumer Products* решило сделать основой рекламы функциональные испытания своей необыкновенно прочной посуды. На автобусах пяти городских маршрутов в городе Феникс были установлены специальные ящики из прозрачного плексигласа (30 × 120 см), в которые были помещены производимые компанией тарелки. При ускорениях, торможениях и поворотах автобуса тарелки начинало бросать в разные стороны.

Потребительское тестирование проводится в самых различных формах — от приглашения пользователей в лабораторию до выдачи им образцов товара для пробного использования дома. «Домашние» испытания чаще всего применяются для проверки свойств товаров типа наполнителей для мороженого и новых бытовых приборов. Когда компания *DuPont* разрабатывала новое синтетическое напольное покрытие, она бесплатно предложила его образцы для использования в нескольких квартирах с условием, что потребители сообщат о своем отношении к новинке.

При испытаниях товаров, созданных с использованием передовых технологий, таких как электромобили, маркетологам приходится проявлять не меньшую, чем инженерам и дизайнерам, изобретательность: небольшой остров Рюген в Балтийском море стал испытательным полигоном для машин будущего. Пятьдесят восемь жителей острова (ранее — территория ГДР) пересели с допотопных, пожиравших массу бензина машин на блестящие новенькие электромобили производства компаний *BMW*, *Daimler Chrysler* и *Audi*. В результате испытаний на острове Рюген производители выявили несколько

проблем: так, например, жителям приходилось тщательно планировать дальность любой поездки из-за ограниченного ресурса жизни батарей. Оказывается, что зарядка батарей — непростое дело, требующее затрат времени от получаса до целого вечера.

Для проверки отношения потребителей к товарам разработан целый ряд методов. Предположим, что потребителю показали три варианта какого-либо товара: А, Б и В. Это могут быть три фотоаппарата, три варианта страховки или три рекламных объявления.

- ◆ При использовании *метода простого рейтинга* потребителя просят расположить варианты в порядке от самого предпочтительного до наименее предпочтительного. Ответ потребителя может выглядеть так: А > Б > В. Очевидным достоинством метода является простота, но он не позволяет определить отношение потребителя к конкретному товару. Может быть, респонденту не нравится ни один из вариантов. Кроме того, метод простого рейтинга не дает представления о том, в какой степени один из вариантов предпочтительнее другого, и не позволяет оценить большое число объектов.
- ◆ При использовании *метода парного сравнения* респонденту предъявляют варианты товара попарно и просят выбрать из них тот, который он предпочитает. Таким образом, потребителю, которому показаны пары АБ, АВ и БВ, может ответить, что он отдает предпочтение А в первой паре, А во второй паре и Б в третьей паре. Из этого можно сделать вывод, что А > Б > В. Метод парного сравнения обладает двумя важными преимуществами. *Во-первых*, участники исследования легко оказывают предпочтение одному из всего лишь двух вариантов товара. *Во-вторых*, метод парного сравнения позволяет потребителям сконцентрировать внимание на двух объектах и заметить, в чем состоит сходство и различие между ними.
- ◆ При использовании *метода монадического рейтинга* участник исследования определяет свое отношение к товару, пользуясь специальной шкалой оценок. Можно использовать, например, семибалльную шкалу оценок, согласно которой 1 означает, что товар очень не нравится, 4 — равнодушное отношение, а 7 — очень нравится. Предположим, что потребитель выставил следующие оценки: А = 6, Б = 5 и В = 3. Такой рейтинг дает больше информации, чем другие методы. Мы можем сделать выводы о порядке предпочтений потребителя (А > Б > В) и получить представление об их количественной степени. Этот метод прост для восприятия респондентов, особенно если они должны оценить большое число объектов.

Ежегодно американские поставщики выпускают на рынок около 100 новых косметических препаратов, но большинство из них не пользуются успехом.



РЫНОЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Если товар успешно прошел функциональные испытания и потребительское тестирование, он получает марочное название, для него проектируется упаковка и разрабатывается предварительная маркетинговая программа. Цель этих процедур состоит в проверке нового товара в условиях, приближенных к реальным рыночным, определении размеров рынка, реакции потребителей и дилеров на появление нового товара, его использование и продажи.

К рыночному тестированию товаров прибегают далеко не все компании. Так, представитель компании *Revlon, Inc.* заявляет: «Мы выпускаем дорогую косметику, которая не предназначена для массового потребления, а потому мы не проводим такого рода тестирование. Когда мы выпускаем новый продукт, скажем, жидкий грим, его покупают уже потому, что мы далеко не новички на рынке косметики. Для продвижения товара нами используются порядка полутора тысяч работающих в универмагах демонстраторов». Тем не менее большинство компаний исходят из того, что испытания в рыночных условиях позволяют получить ценную информацию по многим вопросам, в том числе о покупателях, дилерах, эффективности программы маркетинга, потенциале рынка и т. д. Перед проведением тестирования необходимо ответить на два главных вопроса: какого масштаба проводить испытания? И какого типа они должны быть?

Масштабы рыночного тестирования зависят, с одной стороны, от объема вложенных в товар средств и степени риска, связанного с его выходом на рынок, а с другой — от времени, отпущенного на проведение испытаний, и их стоимости. Товары, на разработку которых затрачены значительные средства, а степень вероятности неудачи на рынке велика, обязательно нуждаются в тестировании, поскольку затраты, связанные с проведением испытаний, составят незначительную часть общих расходов на проект. Товары высокого риска, принадлежащие к категории совершенно новых продуктов (самый первый растворимый напиток для завтрака) или с еще не изведенными свойствами (первая зубная паста с флуористатом), требуют в сравнении с модифицированными товарами (новая марка обычной зубной пасты) более тщательной рыночной проверки. Так, компания *Procter & Gamble* проводила рыночные испытания своего нового бескалорийного заменителя жиров «*Olestra*» в течение двух лет. Хотя Управление по санитарно-

му надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США одобрило новый продукт еще в 1996 г., незначительная часть участников тестирования (порядка 2 %) высказали жалобы на возникшие при его употреблении расстройства пищеварения. Компания слегка изменила формулу продукта, и рыночные испытания показали, что все негативные побочные эффекты исчезли. Однако Управление по санитарному надзору настояло на том, чтобы все продукты с «*Olestra*» были снабжены предупредительной надписью: «Данный продукт содержит «*Olestra*». Последняя может приводить к возникновению дискомфорта и легким расстройствам желудка. «*Olestra*» может негативно влиять на усвояемость некоторых витаминов и других полезных веществ». Но если компания ощущает дефицит времени из-за того, что приближается начало сезона или конкуренты готовы выпустить на рынок новые марки товаров, объем тестирования должен быть резко сокращен. В таком случае компания предпочитает скорее выйти на рынок с неудачным товаром, чем рисковать утратой дистрибуторской сети или уменьшением степени проникновения на рынок даже с очень успешным продуктом.

Рыночное тестирование товаров широкого потребления

Во время тестирования товаров широкого потребления компании необходимо оценить четыре величины: их восприятие потребителями, количество пробных и повторных покупок и частотность последних. Компания надеется, что товар получит высокие оценки по всем показателям. Нередко покупатели, опробовавшие товар, отказываются от повторной покупки. Бывает и так, что, несмотря на высокую оценку товара, частотность покупок невысока (как, например, у многих замороженных деликатесов).

Ниже рассматриваются основные методы рыночных испытаний товаров широкого потребления, причем они представлены в порядке возрастания затрат на проведение тестирования.

Волновое исследование продаж. Метод волнового исследования продаж предусматривает предложение потребителям бесплатно опробовать товар, а затем приобрести его или продукцию конкурентов по слегка сниженной цене. Продукт предлагается потребителям от трех до пяти раз (волны продаж), при этом компания отмечает число потребителей, вновь выбравших ее продукцию, и степень их удовлетворения. С помощью

Одним из самых богатых людей мира во втором тысячелетии был император Византии Василий II. В его кладовых хранилось 120 т золота.



волнового метода тестируется и реакция потребителей на рекламу, когда участникам исследования демонстрируется одно или несколько рекламных обращений и анализируется их влияние на частоту повторных покупок.

Волновое исследование продаж можно провести быстро и еще до окончательной разработки упаковки и начала рекламной кампании. Однако данный метод не позволяет определить количество пробных покупок, совершаемых под воздействием различных методов стимулирования сбыта, поскольку потребители отбираются заранее. Еще один недостаток метода заключается в том, что он не дает представления о том, привлечет ли новая марка внимание дилеров и займет ли она выгодное положение на полках магазинов.

Имитационное рыночное тестирование. В проведении рыночных испытаний *имитационным методом* участвуют 30–40 опытных покупателей, которые высказывают свои мнения относительно известных им марок товаров определенной категории и свое отношение к этим продуктам. Затем участников приглашают на краткую презентацию как широкоизвестных, так и новых аудио- и видеорекламных роликов или печатной рекламы. Среди предлагаемой рекламы имеется и реклама нового товара, но она никак специально не выделяется из общей массы. Затем потребителям выдают небольшую сумму денег и приглашают их в магазин, где они приобретают любой товар по своему выбору. Соотношение покупок товара новой марки и конкурирующих продуктов фиксируется. Полученные результаты позволяют судить об относительной эффективности рекламы, стимулирующей потребителя к совершению пробной покупки нового товара, в сравнении с рекламой конкурентов. Потребителей опрашивают, почему они приобрели новый товар или отказались от него. Тем, кто не пожелал купить новый товар, вручают бесплатный образец. Через несколько недель проводится еще один телефонный опрос потребителей об их отношении к товару, о его функциональных качествах, о степени их удовлетворенности продуктом и о намерении совершить повторную покупку.

Имитационный метод рыночных испытаний обладает несколькими достоинствами. Он позволяет получить точные и надежные оценки эффективности рекламы и количества пробных покупок (а при использовании расширенного варианта ме-

тода — и числа повторных покупок) за гораздо более короткое время и при значительно более низких затратах, чем реальное тестирование в рыночных условиях. Предварительные испытания могут быть проведены всего за три месяца, их стоимость составляет около \$250 тыс. Результаты обычно обобщаются в целях составления прогноза общего объема продаж нового товара. Фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, сообщают о высокой точности полученных таким образом оценок будущих объемов продаж новой продукции.

Контролируемый тест-маркетинг. По заказу компании-производителя исследовательская фирма анализирует деятельность магазинов, которые за определенную плату выставляют на полки новый товар. Компания-производитель товара указывает количество и географическое расположение магазинов, которые ей хотелось бы проверить. Исследовательская фирма доставляет товар в торговые предприятия, участвующие в тест-маркетинге, и контролирует его месторасположение на полках, количество и оформление витрин с новым товаром, наличие рекламных стендов и прочих стимулирующих покупки средств, а также установленные на товар цены. Результаты обычно фиксируются с помощью электронных сканирующих устройств, установленных на кассовых аппаратах. Компания может также оценить воздействие местной рекламы и проведенных во время испытаний мероприятий по продвижению.

Контролируемый тест-маркетинг позволяет компании получить данные о влиянии дизайна, атмосферы магазина и местной рекламы на поведение потребителей. В дальнейшем проводится опрос потребителей, цель которого — выяснение их мнений о тестируемом товаре. С одной стороны, отсутствует необходимость использования собственного торгового персонала фирмы-поставщика, оплаты торговых расходов или «покупки» дистрибьюторской сети. С другой, контролируемый тест-маркетинг не позволяет получить информацию об оптимальном распределении нового товара по магазинам. Кроме того, в ходе тестирования новый продукт и все его свойства могут быть подробно изучены конкурентами.

Тест-рынки. Завершающий способ испытания новых товаров широкого потребления — создание *тест-рынка*. Обычно компания с помощью специальной исследовательской фирмы определяет несколько тест-городов, в которых торговый персонал компании будет пытаться продать новый

товар оптом в магазины, добиваясь его выгодного месторасположения на полках. Компания проводит на тест-рынках ту же работу по рекламе и продвижению нового товара, которую она планирует для всего внутреннего рынка. Полномасштабные испытания могут обойтись компании в сумму, превышающую \$1 млн. Окончательная стоимость тестирования зависит от количества городов, продолжительности испытаний и объема информации, которую планирует получить компания. Менеджменту компании-производителя необходимо ответить на ряд вопросов:

1. *Каким должно быть количество тест-городов?* В большинстве случаев их число варьируется от 2 до 6. Чем выше уровень возможных потерь, число конкурирующих маркетинговых стратегий, шире разброс региональных показателей и выше вероятность вмешательства в процесс тестирования компаний-конкурентов, тем большим должно быть количество городов.
2. *Какие города следует выбрать?* Каждая компания должна заручиться определенными критериями отбора тест-городов. Как правило, производителя интересуют в первую очередь города с многоотраслевой промышленностью, развитыми медиа-системой и сетью торговых предприятий, средним уровнем конкурентной активности и отсутствием факторов, явно препятствующих испытаниям.
3. *Продолжительность теста?* Тестирование продолжается от нескольких месяцев до года. Чем большей является средняя продолжительность периода между покупками товара, тем более длительными должны быть испытания. Если на том же рынке внезапно появляются конкуренты, тестирование следует сократить.
4. *Характер информации?* Данные об оптовых поставках позволяют судить о суммарных показателях покупательской активности, однако они не отражают динамики еженедельных розничных продаж. *Аудит магазинов* позволяет получать данные о розничных продажах и рыночных долях конкурентов, однако характеристики потребителей в этом случае остаются неизвестными. *Потребительская панель* позволяет судить о том, каким маркам отдают предпочтение те или иные группы покупателей, а также о степени покупательской лояльности. *Обзоры потребителей* предоставляют исследователям углубленные сведения о покупателях, их позициях, привычках и предпочтениях.
5. *Какие действия следует предпринять?* Если полученная информация о тест-рынках свидетельствует о высоком уровне пробных и повторных покупок, новый товар можно смело выпускать на общенациональный рынок. Если уровень пробных

покупок высок, а повторных низок, делается вывод о том, что потребителей не устраивает качество товара. Необходимо либо усовершенствовать продукт, либо отказаться от его производства. Если уровень пробных покупок низок, а повторных высок, качество товара может считаться нормальным, но масштабы испытаний должны быть расширены путем интенсификации рекламы и мероприятий по продвижению. Если и первый, и второй показатели находятся на низком уровне, выпуск продукта следует отказаться.


Тест-маркетинг дает возможность провести предварительную проверку различных вариантов маркетинговых воздействий. Например, при пробном маркетинге нового сорта мыла в четырех разных городах компания *Colgate-Palmolive* применяла различные сочетания мероприятий по продвижению товара. Были использованы следующие подходы: (1) рекламные мероприятия в среднем объеме и раздача бесплатных образцов; (2) мощная реклама плюс бесплатные образцы; (3) рекламные мероприятия в среднем объеме плюс рассылка по почте купонов на приобретение товаров со скидками; (4) рекламные мероприятия в среднем объеме без всяких дополнительных предложений в адрес потребителей. Наибольшую прибыль дал третий вариант, хотя при этом объеме продаж был не самым высоким.

Несмотря на все преимущества тест-маркетинга, многие исследователи и практики выражают сомнения в его эффективности. В быстроизменяющихся условиях современного рынка компании, которым удалось идентифицировать неудовлетворенные потребности покупателей, стремятся выйти на рынок первыми. Проведение пробного маркетинга замедляет процесс входа на рынок, и, кроме того, замыслы компании становятся известны конкурентам, которые могут создать собственные аналогичные товары. Когда компания *Procter & Gamble* начала тестирование глазури «*Duncan Hines*», ее конкурент *General Mills* тут же выбросила на рынок аналогичный продукт «*Betty Crocker*», который в настоящее время занимает лидирующее положение в этой товарной категории. Порой агрессивные конкуренты предпринимая шаги, направленные на сворачивание тест-маркетинга. Когда *Pepsi* приступила к испытаниям нового напитка «*Mountain Dew*» в Миннеаполисе, *Gatorade* тут же ответила на это яростной контратакой, в ходе которой использовались купоны и всевозможные рекламные материалы.



В настоящее время многие крупные компании пропускают этап пробного маркетинга и полагаются на другие методы рыночного тестирования. Компания *General Mills*, например, предпочитает выходить с новым товаром на рынок, охватывающий примерно 25 % территории страны, а это слишком большая область для того, чтобы действия конкурентов повлияли на достоверность результатов. Менеджеры компании изучают данные о продажах, поступившие из магазинов, уже через несколько дней получают сведения о показателях торговли новым товаром и предпринимают корректирующие и уточняющие программы маркетинга действия. Компания *Colgate-Palmolive* обычно выходит с новым товаром на рынки нескольких небольших «ведущих стран» и, если товар пользуется популярностью, расширяет продажи.

Однако полный отказ от тест-маркетинга порой приводит к катастрофическим результатам.

 **Nabisco Foods Company.** Компания успешно торговала крекерами в форме медвежонка «*Teddy Grahams*» из муки грубого помола. Расширяя товарную линию, компания в 1989 г. представила потребителям их шоколадную, коричневую и медовую версии. Однако вкус новой продукции не вызвал у потребителей особого восторга, вследствие чего разработчики несколько модифицировали его, однако отказались от тестирования. Принятое решение стало первым шагом к катастрофе. Вкус крекеров улучшился, но, как оказалось, они быстро раскисали в молоке, образуя на дне тарелки клейкое месиво, не вызывавшее ничего, кроме отвращения. Владельцы супермаркетов перестали заказывать крекеры, и менеджмент *Nabisco* пришел к выводу, что вносить изменения в продукт уже поздно. Так обычная спешка загубила весьма многообещающие товары.

Рыночные испытания товаров промышленного назначения

Многие компании-поставщики проводят тестирование и товаров промышленного назначения. Дорогостоящее оборудование и новые технологии обычно проходят через тестирования типов альфа (внутри компании) и бета (с участием потребителей). При бета-тестировании инженеры компании-поставщика наблюдают за тем, как ведет себя оборудование в «руках» пользователей, в результате чего часто выявляются непредвиденные проблемы, связанные с безопасностью и техническим обслуживанием, определяются требо-

вания к обучению персонала компаний-покупателей и сервису. Поставщик получает представление о том, насколько произведенное им оборудование улучшает условия или эффективность работы компании-потребителя, чтобы учесть это в дальнейшем при назначении цены. После проведения испытаний продавец просит хозяев испытательных площадок сообщить о своем впечатлении и в случае положительного отзыва предлагает приобрести новое оборудование.

Компании, предоставляющие поставщикам возможность проведения тестирования, получают ряд преимуществ: они могут предложить внести изменения в конструкцию изделия, первыми опережая конкурентов и приобретая репутацию лидера в сфере технологий, познакомиться с новым продуктом. Помимо прочего, за согласие сотрудничать с фирмой-производителем нового оборудования они могут рассчитывать на его приобретение за существенно меньшую цену. В свою очередь производители должны подвергнуть результаты бета-испытаний серьезному анализу, поскольку в них участвует сравнительно малое число потенциальных потребителей, выборка которых может оказаться нерепрезентативной. Помимо прочего, существует и риск того, что неудовлетворенные предлагаемой продукцией потребители в своем отзыве «перегибают палку».

Еще один распространенный метод рыночных испытаний деловых товаров — демонстрация новых образцов на *отраслевых выставках*. Такие мероприятия привлекают большое число потенциальных и актуальных покупателей, которые всего за несколько дней могут ознакомиться с разнообразными новыми товарами. Компания-поставщик получает возможность убедиться, что ее товары вызывают неподдельный интерес потребителей, узнать, как они реагируют на различные характеристики оборудования и условия продажи и сколько покупателей выражают намерение сделать покупку или заказ. Американские книгоиздатели, например, регулярно выставляют книги, которые поступят в продажу осенью, на весеннем собрании Ассоциации книготорговли. Там бывают представлены гранки и корректуры новых романов или основополагающих справочных изданий, помещенные в макеты обложек. Если крупному клиенту не нравится оформление обложки или название многообещающей новой книги, издатели часто соглашаются внести требуемые изменения. Недостатком отраслевых выставок является то, что о новом товаре узнают конкурен-

Если бы наша планета была небольшой деревней с числом жителей, равным 1000 человек, то в 2000 г. в ней родилось бы 28, а умерло 10 человек.

ты; поэтому производитель должен быть готов представить его рынку вскоре после выставки.

Кроме того, новые товары промышленного назначения проходят испытания в *демонстрационных залах* дистрибьюторов и дилеров, где они выставляются рядом с другими товарами данного производителя, а может быть, и с продукцией конкурентов. С помощью этого метода получают информацию о предпочтениях потребителей и ценах в обстановке, обычной для торговли данным товаром. У такого подхода есть два недостатка: *во-первых*, клиенты могут захотеть сделать невыполнимые заказы, *а во-вторых*, приходящие в залы покупатели не всегда являются репрезентативными представителями целевого рынка.

Производители деловых товаров изготавливают опытно-промышленные образцы оборудования и выпускают его в продажу на ограниченной географической территории, поддерживая продажи с помощью различных стимулирующих сбыт мер, выпуска рекламных каталогов и т. п. Таким образом руководство компании может узнать, что произойдет при полномасштабном маркетинге, и принять решение о разворачивании коммерческого производства товара.


КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Если компания приступает к разворачиванию коммерческого производства, ее ожидают самые большие по сравнению с предыдущими этапами расходы. Ей придется заключить контракт на строительство или взять в аренду целый производственный комплекс. Один из важнейших вопросов — проблема определения размеров завода. Чтобы застраховаться от возможного риска, компания может построить предприятие, производственные мощности которого несколько меньше, чем требуется по прогнозам предполагаемого сбыта. Так поступила, например, компания *Quaker Oats*, когда запускала в коммерческое производство кашу для завтрака «100 Percent Natural». Но спрос на нее настолько превысил прогнозы, что в течение года компания была не в состоянии удовлетворить все заказы магазинов. Несмотря на то что менеджмент компании был удовлетворен такой реакцией на новый продукт, *Quaker Oats* недополучила значительную часть прибыли.

Еще одна крупная статья расходов — маркетинг. Для выведения на общенациональный рынок нового продукта из категории расфасованных основных товаров широкого потребления компании придется в течение первого года направить от

\$20 млн до \$80 млн на рекламу и мероприятия по продвижению. Для новых продовольственных товаров затраты на маркетинг в течение первого года обычно составляют 57 % от объема продаж.

В киноиндустрии маркетинговые расходы на рекламу порой превосходят стоимость производства, прежде всего это относится к фильмам, которые в Голливуде принято называть «*tentpoles*», — летним «блокбастерам», позволяющим «вытянуть» финансирование всех прочих проектов. В 1987–1997 гг. средняя стоимость производства кинофильма увеличилась с \$20 млн до \$53 млн, а маркетинговые затраты — с \$6,7 млн до \$22 млн. Ниже приведена иллюстрация того, что могут и чего не могут сделать деньги.

 **Sony Pictures Entertainment.** Летом 1998 г. внимание американцев привлекли огромные рекламные плакаты с шутливой двусмысленной надписью: «Размер имеет значение». Они до сих остаются в памяти, хотя о фильме, который рекламировали плакаты, все уже забыли. И немудрено. Бюджет съемок фильма «Годзилла» (компания *Sony Pictures*) составил \$125 млн, а на его «раскрутку» было направлено около \$200 млн. Партнеры *Sony Pictures* заплатили за права на прокат фильма и использование его названия и образов при производстве пакетов, рюкзаков, футболок и прочей продукции около \$150 млн. Невиданная по своим масштабам рекламная кампания развернулась на страницах журналов, на радио и телевидении. Но, несмотря на гигантские затраты, компанию ждал столь же масштабный провал. За три недели после выхода фильма на экраны он собрал всего \$110 млн (около половины планируемых сборов). Критики встретили фильм весьма холодно, а зрители полностью разделяли отрицательные оценки. В чем причина фиаско? Когда руководство *Sony Pictures* осознало, какой фурор может произвести фильм, оно необоснованно решило увеличить маркетинговые расходы. В конечном итоге прибыль, полученная компанией, превысила издержки на производство и продвижение «Годзиллы» на \$175 млн.

Когда (выбор времени)

Момент выхода на рынок играет решающую роль при разворачивании коммерческой торговли новым товаром. Предположим, что компания близка к завершению разработки нового товара и вдруг узнает, что конкуренты собираются выпустить на рынок аналогичный продукт. Фирма-поставщик выбирает один из трех вариантов действий.

1. *Опережающий выход на рынок.* Компания, которая выходит на рынок первой, обычно пользуется пре-

имуществами «первопроходца», т. е. привлекает основных дистрибьюторов и потребителей и завоевывает репутацию лидера. Но в случаях, когда товар выбрасывается на рынок в спешке, без тщательного устранения обнаруженных в процессе тестирования недостатков, повышается риск создания неблагоприятного имиджа.

2. **Параллельный выход на рынок.** Компания выбирает для выхода на рынок то же время, что и конкуренты. При одновременном появлении на рынке двух компаний их товарам уделяется повышенное внимание.
3. **Поздний выход на рынок.** Фирма откладывает выход на рынок, предоставляя эту честь конкурентам, на плечи которых ложатся все расходы по ознакомлению аудитории с новым товаром. Компания имеет возможность учесть недостатки продукции конкурентов и получить представление об истинных размерах рынка.

При принятии решения о выходе на рынок с новым товаром необходимо учесть следующие соображения. Если новый товар призван заместить устаревшую продукцию, его представление следует отложить до тех пор, пока не будут исчерпаны запасы на складах. Если товар сезонный, целесообразно «придержать» его до начала сезона.

Где (выбор места)

Менеджмент фирмы-производителя должен принять решение относительно того, следует ли ей выпускать товар на рынок в какой-то одной области, регионе, в нескольких регионах, на всей территории страны или в международном масштабе. Обычно устанавливается график последовательного освоения рынков. Например, *Coca-Cola* сначала продавала свой новый продукт, не содержащий кофеина напиток с вкусом грейпфрута «*Citra*», в 25 штатах США. Первоначально напиток тестировался в Фениксе, южном Техасе и на юге Флориды, а в январе 1998 г. он появился на прилавках магазинов Денвера, Далласа и Цинциннати. Принимаемое решение во многом определяется размерами компании. В частности, небольшие фирмы выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по выходу на его рынок. Затем они постепенно, один за другим осваивают рынки других городов. Крупные компании выводят новинку на рынки одного региона, а затем переходят к освоению следующего. Фирмы, располагающие общенациональными дистрибьюторскими сетями, такие как автомобильные компании, выпускают свои модели сразу на общенациональный рынок.

Отметим, что, как правило, компании разрабатывают новинки в основном для продажи на внутреннем рынке. Затем, если товар хорошо зарекомендовал себя, рассматривается возможность его экспорта в соседние страны или на мировой рынок (с учетом необходимости внесения определенных изменений). Исследование принципов разработки новых промышленных товаров Р. Купера и Э. Кляйншмидт позволило установить, что представление продукции, разработанной исключительно для внутреннего рынка, как правило, сопряжено с высокой вероятностью фиаско. Такие товары завоевывают незначительные доли рынков, а темпы роста их продаж весьма невелики. И наоборот, товары, исходно ориентированные на требования мирового рынка или по крайней мере предназначенные на экспорт в несколько стран, достигают гораздо более высоких показателей продаж как на внутреннем рынке, так и за рубежом. Но в настоящее время в США лишь 17 % образцов продукции разрабатывается с ориентацией на возможные экспортные поставки. Итак, разработка товаров, изначально ориентированных на внешний рынок, по мнению исследователей, является наиболее предпочтительной⁹. Перед тем как приступить к освоению новых рынков, компания должна проанализировать их сравнительную привлекательность. Процедуру сравнения проводят с помощью таблицы, в строках которой указаны потенциальные рынки, а в столбцах — критерии привлекательности их освоения. Главными критериями для сопоставления являются потенциал рынка, репутация компании на данном рынке, стоимость медиа-коммуникаций, влияние рассматриваемого региона на другие и степень проникновения конкурентов на рынок.

Стратегия освоения новых рынков зависит от наличия или отсутствия серьезных конкурентов. Предположим, *McDonald's* решила открыть новую сеть предприятий быстрого обслуживания (пиццерии). Позиции ее основного конкурента, компании *Pizza Hut*, особенно сильны на Восточном побережье США; на Западном побережье также существует сеть аналогичных заведений, однако она куда слабее первой. За Средний Запад идет ожесточенная борьба двух других компаний. Юг пока свободен, но его собираются осваивать компания *Shakey's*. Очевидно, что принятая *McDonald's* стратегия освоения рынка во многом определяется этой диспозицией.

Всемирная паутина постепенно превращает мир в единое целое, и конкуренция поставщиков

все чаще и чаще изначально приобретает международный характер. Компании представляют новый продукт уже не отдельной стране или региону, но всей планете. И здесь очень важно правильно распределить силы. К примеру, компания *Autodesk*, ведущий производитель мультимедийного и дизайнерского программного обеспечения, обслуживает более 3 млн потребителей, живущих в более чем 150 странах. По словам ее президента и исполнительного директора Кэрола Берца, наибольшей проблемой при таких глобальных запусках является согласование модели позиционирования с маркетологами: «Мы не можем тянуть с выпуском — все должно решаться мгновенно. Мы согласуем только основные моменты, а детали утрясаются на местах. Главное, не разбрасываться».

Кому (выбор целевого рынка)


На осваиваемых рынках компания должна выбрать группу наиболее выгодных предполагаемых покупателей и сосредоточить на них основные усилия по стимулированию сбыта. По всей вероятности, поставщик уже имеет в своем распоряжении полученные в ходе исследования профили наиболее перспективных потребителей. В идеальном случае первостепенные сегменты рынка товаров широкого потребления должны обладать следующими характеристиками. Желательно, чтобы они включали в себя ранних последователей, которые являются активными потребителями и лидерами мнений и были доступны для охвата при небольших затратах. Очень немногие группы потребителей обладают одновременно всеми перечисленными характеристиками. Компания должна сравнить различные группы предполагаемых клиентов по этим характеристикам и ориентировать маркетинг на наиболее перспективную из них, чтобы максимально быстро добиться высокого уровня продаж, заинтересовать торговлю новым продуктом и привлечь максимальное число потребителей.

Покупательский профиль и побудительные причины, заставляющие потребителей приобретать данный продукт, порой поражают и самих производителей. Подлинный интерес к микроволновым печам возник у американских покупателей только после того, как кому-то пришло в голову использовать их для приготовления воздушной кукурузы. Объемы продажи персональных компьютеров существенно возросли после появления устройств для чтения компакт-дисков

и более или менее серьезных мультимедийных программ и приложений.

Как (начальная рыночная стратегия)

Компания должна разработать план действий, связанных с выведением нового продукта на рынок. Появление в 1998 г. «iMac» позволило компании *Apple Computer* вернуть после 14-летнего перерыва одну из лидирующих позиций на рынке персональных компьютеров. Для вывода нового изделия на рынок компания предприняла массивный рыночный «блицкриг».

 **Apple Computer Inc.** Представление компанией *Apple* нового обтекаемого, похожего на яйцо, компьютера «iMac» напоминало спектакль. Долгое время новинка тщательно скрывалась от посторонних глаз, а 6 мая 1998 г. Стивен Джобс «сдернул» с поразившей всех репортеров машины «покрывало» секретности. Еще три месяца земля полнилась самыми нелепыми слухами (он-лайнowymi и не только). На рекламных плакатах изображение компьютера соседствовало с лозунгами типа: «Я мыслю, значит выбираю "iMac"». И наконец, 14 августа начались розничные продажи. Перед магазинами собрались толпы жаждущих, над которыми гордо реяли шестиметровые надувные «iMac». Радиостанции США говорили только о новых компьютерах и о действующих до определенного момента скидках. С. Джобс собственноручно надписал и положил в коробки пять «золотых» билетов, счастливые обладатели которых получали право в течение пяти лет бесплатно получать компьютеры. Крупнейшая в истории *Apple* рекламная кампания «стоила» \$100 млн.

Для планирования последовательности и координации разнообразных мероприятий, связанных с выведением новинки на рынок, менеджмент компании имеет возможность воспользоваться методикой сетевого планирования, например *методом критического пути*. Данный метод предполагает разработку основной схемы, на которой отображаются последовательные и одновременные действия, которые необходимо совершить для выхода на рынок. Оценив затраты времени на каждый вид деятельности, плановики составляют прогноз времени завершения всего проекта. Если какое-либо из мероприятий, находящихся на критическом пути, не укладывается в сроки, это приведет к задержке проекта в целом. Если необходим более ранний выход на рынок, плановики обязаны изыскать самый короткий по времени критический путь и способы, позволяющие сократить сроки работ.



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Построение эффективной стратегии раннего проникновения на рынок требует понимания *процесса принятия товара потребителями*. Каким образом потенциальные потребители узнают о новых товарах, опробуют их в деле и принимают или отвергают? (*Принятие* — это индивидуальное решение потребителя регулярно пользоваться данным товаром.) Производители товара должны позаботиться о том, чтобы после принятия товара потребители оставались *лояльными* ему.

Много лет назад при выводе на рынок новых товаров производители руководствовались *концепцией массового рынка*, рассматривая как потенциальных покупателей основную часть населения. Главный недостаток данного подхода состоит в том, что он предполагает большие затраты компании на маркетинг, так как масса усилий по продвижению товара тратится впустую, чтобы привлечь внимание людей, которые не относятся к категории потенциальных потребителей новинки. Стремление избавиться от него привело к появлению *маркетинга, ориентированного на активных потребителей*.

Данный подход адекватен ситуации, когда выявление активных потребителей не представляет особых проблем и они могут быть отнесены к категории ранних последователей. *Теория ранних последователей* утверждает следующее.

- ◆ Образующим целевой рынок потребителям требуется разное количество времени от момента ознакомления с новым товаром до момента, когда они решат сделать пробную покупку.
- ◆ Ранние последователи имеют некоторые характерные черты, объединяющие их между собой и отличающие от поздних последователей.
- ◆ Для того чтобы донести информацию о товаре до ранних последователей, используются наиболее эффективные медиа.
- ◆ Ранние последователи обычно являются лидерами мнений и «рекламируют» новинку другим потенциальным покупателям.

Теория диффузии инноваций и принятия новинок потребителями способствует выявлению маркетологами ранних последователей.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ НОВИНКИ


Термин «*инновация*» обозначает любой товар, услугу или идею, *воспринимаемые кем-либо как но-*

вые. Некая идея может иметь длинную историю, но человек, впервые с ней сталкивающийся, относится к ней как к инновационной. Для того чтобы инновация распространилась в обществе, необходимо время. Э. Роджерс дает следующее определение *процесса диффузии инноваций*: «Распространение новой идеи от своего источника, т. е. изобретателя или создателя, к окончательным пользователям или последователям»¹⁰. Процесс принятия инновации происходит в сознании потребителя, впервые услышавшего о новшестве и постепенно приходящего к его окончательному принятию.

Согласно наблюдениям исследователей, последователи новых товаров проходят через следующие пять этапов.

1. *Знакомство*: потребитель узнает об инновации, но не имеет полной информации о ней.
2. *Интерес*: потребителя стимулируют к поиску информации о новшестве.
3. *Оценка*: потребитель раздумывает над тем, стоит ли попробовать новинку.
4. *Проба*: потребитель пробует новинку, чтобы дать свою оценку ее качеств.
5. *Принятие*: потребитель решает активно и регулярно пользоваться новым товаром или услугой.

Такая последовательность этапов позволяет продавцу нового товара ускорить движение потребителя от первого этапа к последнему. Производитель портативных электрических посудомоечных машин может выяснить, что многие потребители задерживаются на этапе интереса; они не покупают товар, поскольку не уверены в его необходимости и их отпугивает высокая цена. Но те же самые потребители захотели бы взять посудомоечную машину на пробу за небольшую месячную плату. Производителю следует рассмотреть возможность предложения своих машин на апробацию с возможностью их дальнейшей покупки. Разработчики наиболее популярных интерактивных компьютерных программ пришли к выводу, что многие потребители «застревают» на четвертом этапе, что существенно замедляет принятие ими решения о покупке.

 **Компакт-диски.** В начале 1990-х гг. в этой отрасли находилось место для всех. Разработчики мультимедийных приложений занимались производством игр, образовательных программ и других интерактивных продуктов, начиная с «гипертекстовых» романов и заканчивая мультимедийными музыкальными антологиями. Сегодня многие из этих продуктов забыты, а одна из основных причин

«короткой памяти» — появление Интернета. Сетевые версии большинства программ (и прежде всего справочного характера) оказались куда более удачными, поскольку они обеспечивают возможность постоянного их обновления и организации связи между пользователями. Помимо прочего, в каждом из мельчайших фрагментов, на которые разбита сфера производства дисков с программным обеспечением, работают многие сотни конкурентов, вследствие чего потребители предъявляют к приобретаемым ими программным продуктам особые требования. Когда начался массовый возврат дефектных дисков с игрой «Король Лев», «New York Times» объявила о том, что эпоха компакт-дисков подходит к концу.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ИННОВАЦИЙ

Маркетологи учитывают следующие характеристики процесса принятия инноваций: различную степень готовности к принятию новых товаров; проявления личных влияний; различную скорость принятия новинки.

Степень готовности к принятию новых товаров

Э. Роджерс определяет степень восприимчивости индивида к новшествам как то, «насколько он раньше других членов общественной системы принимает новые идеи». Для каждой категории товаров существуют свои пионеры потребления и ранние последователи. Некоторые потребители первыми принимают новую моду на одежду или новые бытовые приборы; некоторые врачи первыми начинают прописывать пациентам новые ле-

карства; некоторые фермеры первыми принимают новые сельскохозяйственные технологии. Другие индивиды принимают новые товары значительно позже. Потребителей можно подразделить на различные категории последователей (см. рис. 11.7). Вначале новшество принимает совсем небольшое число людей, которое постепенно возрастает, затем достигает максимума и начинает убывать, так как число потребителей, еще не ставших последователями, сокращается.

По мнению Э. Роджерса, каждая из пяти групп потребителей имеет различную ценностную ориентацию. Новаторы — люди, склонные к авантюризму; они готовы пойти на риск, чтобы опробовать новые идеи. Ранние последователи руководствуются чувством уважения; они являются лидерами мнений в своем сообществе и принимают новые идеи относительно быстро, но проявляют значительную осторожность. Раннее большинство осмотрительно; эти люди воспринимают новые идеи раньше среднего потребителя, но редко являются лидерами. Позднее большинство состоит из скептиков, принимающих новинку только после того, как большинство потребителей уже познакомились с ней. И наконец, группа «инертных» состоит из потребителей, приверженных к традициям; они подозрительно относятся к переменам, общаются в основном с людьми, придерживающимися консервативных взглядов, и принимают новшество только тогда, когда оно превратилось в традицию.

Классификация последователей говорит о том, что инновационная компания должна изучать демографические, психологические и коммуникативные характеристики новаторов и ранних



Рис. 11.7. Классификация последователей по относительному времени принятия инноваций

последователей и направлять усилия к стимулированию сбыта именно на них. Например, фермеры-новаторы, как правило, имеют высокий уровень образования и работают эффективнее, чем фермеры, не восприимчивые к новшествам. Домохозяйки-новаторы более общительны и, как правило, имеют более высокий социальный статус. В некоторых группах и сообществах ранние последователи составляют значительную часть. По данным Э. Роджерса, ранние последователи, как правило, относительно молоды, имеют высокий социальный статус и благоприятное финансовое положение и используют различные источники информации.¹¹

Личные влияния

Личное влияние — влияние одной личности на другую, проявляющееся в изменении вероятности совершения покупки последней. Оно является весьма значимым фактором, но особую роль играет на оценочном этапе процесса принятия новинки и сказывается на поздних последователях сильнее, чем на ранних. Кроме того, его значение возрастает в ситуациях, когда покупка товара сопряжена с высоким риском.

Характеристики, влияющие на скорость принятия инноваций

Некоторые продукты оказываются востребованными едва ли не мгновенно (например, роликовые коньки), в то время как принятие других происходит сравнительно медленно (например, автомобили с дизельными двигателями). Скорость принятия инноваций определяется следующими факторами, воздействие которых мы рассмотрим их влияние на примере принятия домашнего персонального компьютера.


1. *Относительные преимущества*, или осознаваемые потребителем достоинства нового продукта в сравнении с его аналогами. Чем выше относительные преимущества использования компьютера, скажем, при проведении расчетов и ведении домашней бухгалтерии, тем быстрее будут приняты потребителем персональные компьютеры.
2. *Совместимость*, или соответствие новинки системе ценностей и опыту индивида. Например, персональные компьютеры обладают явной совместимостью с образом жизни представителей среднего класса.
3. *Сложность*, или относительная трудность восприятия или использования нового продукта. Персональные компьютеры достаточно сложны, и потому процесс принятия продукта для домашнего использования достаточно продолжителен.

4. *Делимость*, или возможность пробного использования нового продукта на неполной основе. Скажем, прокат компьютеров, предполагающий возможность их полного выкупа, способствует увеличению скорости их принятия потребителем.
5. *Коммуникативность*, или очевидность и возможность описания инновации. Наличие у персональных компьютеров этой характеристики способствует их более быстрому внедрению в социальную систему.

Кроме того, на скорость принятия инноваций влияют такие факторы, как цена нового товара, риск, определенность, научная обоснованность и общественное признание. Маркетолог, работающий с новыми продуктами, должен исследовать все эти факторы и учесть их при разработке нового товара и планировании маркетинговой программы.

Принятие инноваций организациями

Создатель нового метода обучения наверняка попытается идентифицировать готовые применить его учебные заведения. Соответственно производитель нового медицинского оборудования занят поиском перспективных лечебных учреждений. Принятие инноваций во многом определяется переменными характеристиками организационной среды (состояние общества, средний уровень доходов и т. п.), самой организации (размер, доходы, готовность к переменам) и ее менеджмента (уровень образования, возраст, опыт). Если речь идет об организациях, финансируемых государством, типа общественных школ, в действие вступают и иные факторы. Новый или неведомый прежде продукт может быть буквально уничтожен негативным общественным мнением, что и произошло с программами телевизионного канала для учащихся средних школ *Channel One*.

 *Channel One Communications Inc.* и *K-III Communications Corporation*. Помните ли вы «Первый канал» (*Channel One*)? Помните ли вы «Первый американский канал»? Его владелец Кристофер Уиттл стремился к тому, чтобы телевизоры были установлены во всех классах каждой школы. Смысл? Учителя будут каждое утро смотреть двадцатиминутный выпуск новостей, в который включены две минуты платной рекламы. К. Уиттлу пришлось выслушать массу возражений со стороны родителей и учителей, полагававших, что в школе нет места рекламе. Тем более, что на перенасыщенном роком «Первом канале» была уместна прежде всего реклама, но никак не новости. Империя К. Уитт-

низкокалорийное «Oreo», «Oreo» в различных упаковках, содержащих разное число печений, «Oreo» — мороженое, «Oreo» — мороженое в стаканчиках, «Oreo» — шоколадные батончики, «Oreo» — каши, «Oreo» — закуска для пикников.

- Подготовьте список вопросов, на которые следует ответить руководству компании перед началом разработки нового товара или услуги. Разделите вопросы на следующие категории: (1) возможности рынка; (2) условия конкуренции; (3) производство; (4) патентные характеристики; (5) распределение (для товаров) и доставка (для услуг); (6) финансы. Затем выберите какую-либо идею нового продукта или услуги и ответьте на все поставленные вопросы. Будут ли разработка и испытания новой услуги отличаться от тех же процедур для нового товара?
- Компания *Odor-Eater* провела исследование, в ходе которого его участники получили возможность выбрать понравившиеся им носки и протестировать их в домашних условиях. В конце исследования респонденты выразили свои намерения относительно приобретения носков компании в будущем (см. табл. 1). Какие выводы вы можете сделать из анализа представленных в таблице данных? Какой тип носков наиболее популярен? Предположим, что выборка является репрезентативной. Как вы оцениваете ценовую чувствительность рынка? Должна ли компания заказать упаковку для пары носков (колонки 6 и 7) или для нескольких пар (колонки 8 и 9)?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

В процессе разработки нового продукта для рассмотрения и выявления наиболее интересных предложений и определения относительного значения, которое потребители придают тому или иному атрибуту, маркетологи могут использовать совместный анализ. Поскольку наиболее интересные предложения зачастую оказываются далеко не самыми прибыльными, маркетологам необходимо оценить потенциальные доли рынка и показатели прибыльности при реализации основных альтернативных вариантов проекта. Поскольку названные задачи весьма сложны, маркетологи используют в своей работе сложные компьютерные программы.

Если вы хотите более подробно познакомиться с совместным анализом, зайдите на сайт *SurveySite* (www.surveysite.com/), домашнюю страницу онлайн-компании, специализирующейся на маркетинговых исследованиях. Если вы нажмете на «*demos*», вам будет представлен пример проведения совместного анализа. После того как вы ознакомитесь с ним, щелкните по *Conjoint Analysis Tutorial*. Какие атрибуты товара исследуются? Почему производитель автомобилей стремится проанализировать именно эти атрибуты? Как вы считаете, какая из концепций продукта будет воспринята потребителями как наиболее привлекательная? Почему?

Таблица 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Типы носков					Объем упаковки и цена			
	Общее число респондентов	Обычные носки (24 дюйма)	Обычные носки (18 дюймов)	Спортивные носки	Носки с вышивкой	1 пара \$1,79–\$1,99	1 пара \$1,99–\$2,49	3 пары \$4,99–\$5,99	3 пары \$5,49–\$6,49
Респондентская база	185	60	22	34	69	53	42	42	48
Определенно приобретут носки	38%	43%	45%	42%	29%	42%	45%	31%	33%
Возможно приобретут	44	47	27	35	51	38	40	48	50
Четкое мнение отсутствует	14	7	23	15	16	13	20	19	13
Вероятно откажутся от покупки	3	3	5	6	1	4	5	—	4
Определенно не будут покупать	2	—	—	3	3	4	—	2	—

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

В начале нового тысячелетия для компаний, работающих в Интернете, характерны бурная деловая активность и работа в условиях чрезвычайно жесткой конкуренции. Для того чтобы сохранить свои позиции, они пытаются совмещать этапы разработки нового продукта, разрабатывая концепцию и одновременно реализуя ее.

Хороший пример — компания *Microsoft* (см. сайт www.microsoft.com) и бета-версии разрабатываемых ею программных продуктов. За несколько месяцев до представления «Office 2000» компания предлагала потребителям ее предварительные версии по цене \$19,95 с предупреждением: «Настоящий продукт ни в коей мере не является законченным, что не может не отражаться на его работе и совместимости с другими программами... Риск, связанный с его использованием, целиком ложится на пользователя, компания *Microsoft Corporation* не дает никаких гарантий и в связи с этим не берет на себя никаких обязательств...» Почему же пользователи стремятся к участию в бета-тестировании и даже платят за это деньги? Что это дает компании? На каком этапе разработки продукта возможно начало бета-тестирования?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН SONIC

Стратегии разработки новых продуктов во многом зависят от осуществляемого компанией сег-

ментирования рынков, определения целевых потребителей, исследования их потребностей и соответствующего рыночного позиционирования. Все перечисленные факторы являются фундаментом для разработки и управления новым товаром.

Вернемся в компанию *Sonic* и обратимся к нашему маркетинговому плану. Ответьте на следующие вопросы (оговаривая в нужных случаях необходимость проведения дополнительных исследований).

- ♦ *Какие новые, отвечающие потребностям целевых сегментов рынка, товары позволят Sonic достигнуть поставленных целей и укрепить свои позиции в конкурентной борьбе? Поясните свой ответ примерами.*
- ♦ *Предложите четыре-пять идей новых продуктов и укажите способ и критерии их сравнительной оценки.*
- ♦ *Доведите самую многообещающую идею до концептуальной стадии и укажите, как вы будете проводить ее проверку. Какие характеристики должны быть проверены?*
- ♦ *В предположении, что ваша идея выдержала все необходимые испытания, разработайте маркетинговую стратегию внедрения нового товара. Дайте описание целевого рынка, вашу схему позиционирования продукта, ориентировочные объемы продаж и прибыли, рыночную долю для первых двух лет, ценовую стратегию и стратегию распределения, а также уровень бюджетных отчислений на внедрение нового продукта.*

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ЗНАНИЕ — ЧЕКИ

В книге «Маркетинг менеджмент» уделяется много внимания стоимости маркетинговых мероприятий. Филип Котлер пишет, что позиционирование на новом рынке требует больших затрат на маркетинг. Хочу привести пример, когда маркетинг на новом рынке стоил сущие гроши. Речь идет об одном из чековых фондов, который занимался привлечением и размещением приватизационных чеков в Татарстане. Несомненно, это был новый рынок.

Герой — группа «Образование», которую я уже приводил в качестве примера к книге «Принципы корпоративных финансов» («Деньги» № 33). Одна из структур группы, инвестиционный фонд «Образование», занималась сбором и размещением ваучеров; другая, АО «Образование», — органи-

зацией лекций об основах рыночной экономики. Тема большинства лекций — разъяснение возможностей и путей участия в приватизации. Какие рекомендации давали лекторы? Правильно: вложить чеки в фонд «Образование». Телеэфир в то время был заполнен рекламой «Нефть-Алмаз-Инвеста», МММ и пр., но на региональном уровне группа «Образование» их переиграла. Люди принимали решение в условиях неполной информации, недопонимания происходящих процессов и боязни утратить открывающиеся возможности, и живое непосредственное общение с эмиссарами «Образования» часто оказывалось решающим фактором. Такая технология позволила группе «Образование» с минимальными затратами на рекламу успешно наращивать активы сразу по двум направлениям бизнеса.

МАРАТ НИЗАМУТДИНОВ, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 42 от 27. 10.99

Часть III

РАЗРАБОТКА
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Глава 12

Разработка глобальных рыночных предложений

В этой главе мы ответим на следующие вопросы:

- ◆ Какие факторы определяют решение компании о входе на внешний рынок?
- ◆ Как оцениваются и выбираются перспективные зарубежные рынки?
- ◆ Каковы основные способы входа на внешний рынок?
- ◆ В какой степени компания адаптирует продукцию и маркетинговую программу к условиям каждой страны?
- ◆ Как компания организует и управляет различными видами международной деятельности?

КОТЛЕР о маркетинге:

Ваша компания должна работать только на рынках, на которых ей нет равных.

С появлением новых коммуникационных технологий и транспортных средств расстояния между регионами утрачивают былое значение. Произведенные в самых разных странах товары — портмоне от *Gucci*, авторучки от *Monte Blanc*, гамбургеры от *McDonald's*, японское суши, немецкие автомобили *BMW* — популярны во всем мире. Вряд ли кто-нибудь удивится, услышав о немецком бизнесмене, который предпочитает итальянские костюмы, встречается с друзьями из Англии в японском ресторане, возвращается домой выпить русской водки и посмотреть по телевидению американский сериал.

За последние тридцать лет в 14 богатейших странах мира число многонациональных корпораций увеличилось более чем в три раза (с 7 тыс. до 24 тыс.), они контролируют $\frac{1}{3}$ всех частных капиталов, а их годовой объем продаж достигает \$6 трлн. Объем внешней торговли США сегодня составляет четверть валового внутреннего продукта, в то время как в 1970 г. — 11%. Действительно, многие компании десятилетиями занимаются международным маркетингом: товары под марками таких поставщиков, как *Nestle*, *Shell*, *Bayer* и *Toshiba*, знакомы большинству потребителей во всем мире. Но интенсивность глобальной конкуренции постоянно возрастает. Национальные компании, которые никогда не задумывались об иностранных конкурентах, вдруг обнаруживают их на своем рынке. Заголовки американских газет кричат о победах японских компаний над национальными производителями потребительской электроники, мотоциклов, копировальной техники, фотоаппаратов и часов; о сверхприбылях японских, немецких, шведских и корейских экспортеров; об окончательных поражениях на текстильном и обувном рынках. Товары, которые по привычке считаются американскими, на самом деле произведены компаниями, которыми владеют иностранцы: книги издательства *Bantam Books*, мороженое «*Baskin-Robbins*», покрышки «*Firestones*», прохладительный напиток «*Dr. Pepper*», смеси для кексов «*Pillsbury*».

Хотя в американском обществе достаточно сильны настроения в пользу устранения конкуренции со стороны иностранных компаний с помощью протекционистского законодательства, наилучшим выходом в условиях глобальной конкуренции является непрерывное совершенствование реализуемой на внутреннем рынке продукции национальных производителей и расширение их деятельности на зарубежных рынках.

Ни одна из компаний-поставщиков не отказалась бы от выхода на зарубежные рынки, но такое решение сопряжено с высоким риском. Возникает множество проблем: изменения границ, нестабильность политических систем, валютные риски, коррупция, технологическое пиратство. Однако компаниям, занятым в глобальных отраслях, рано или поздно придется выходить на внешний рынок, что предполагает принятие ряда непростых решений (см. рис. 12.1).

Глобальная отрасль — отрасль, в которой стратегическое положение конкурентов на основных географических или национальных рынках определяется их глобальной позицией в целом.¹ Глобальная компания действует более чем в одной стране, используя преимущества в издержках производства, логистике, маркетинге, финансах и репутации своей продукции на каждом конкретном рынке, что недоступно поставщикам, ориентированным исключительно на внутренний рынок.

Глобальные компании планируют и осуществляют деятельность во всемирном масштабе. Например, кабина «всемирного грузовика» компании *Ford* изготовлена в Европе, рама — в Северной Америке, собирается он в Бразилии, а продается в США. Компания *Otis Elevator* получает дверные системы для лифтов из Франции, комплектующие — из Испании, электронику — из Германии, специальные приводы для моторов — из Японии, а сборка конечной продукции осуществляется в США. Глобальными могут быть не только крупные компании, систему мировых рыночных ниш использует малый и средний бизнес. Глобальной может быть даже спортивная лига.

НБА. По окончании сезона Национальной баскетбольной ассоциации ее звезды отправляются отнюдь не на отдых куда-нибудь во Флориду. Нет, Шакил О'Нил летит в Южную Корею, Карл Мэлоун — в Гонконг, Аллен Айверсон — в Чили. Эти хорошо оплачиваемые НБА и такими глобальными спонсорами, как корпорации *Coca-Cola*, *Reebok* и *McDonald's*, «торговцы» путешествуют по всему миру, «продавая» легионам юных поклонников прохладительные напитки, «сникерсы», гамбургеры, ну и свои спортивные таланты. Китайские мальчишки все как один носят форму «*Chicago Bulls*», ибо желают походить на Майкла Джордана. НБА стала первой по-настоящему глобальной спортивной лигой. Игры входящих в нее команд транслируются в тех странах, с которыми ее спонсоры заключают соответствующие договоры; объем продажи мячей, маек, кепок и другой подобной продукции лигой и ее партнерами за пределами США превышает \$500 млн.

РЕШЕНИЕ О ВХОДЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Большинство компаний предпочло бы поставки товаров на достаточно большой внутренний рынок: менеджерам не нужно было бы изучать иностранные языки и международное право, страховать валютные риски, действовать в условиях политической и законодательной неопределенности или вносить изменения в продукцию, чтобы удовлетворить запросы и ожидания различных потребителей. Ведение бизнеса было бы проще и безопаснее.

С другой стороны, влияние ряда факторов подталкивает поставщиков к выходу на международную арену.

- Внутренний рынок компании может быть атакован глобальными корпорациями, предлагающими лучшую или более дешевую продукцию. Возможно, обороняющаяся фирма примет решение о контрастности на чужой территории.
- Некоторые зарубежные рынки предоставляют возможность получения более высокого дохода.
- Для достижения экономии на масштабах производства фирме необходимо расширить рынок.
- Для снижения рисков компания стремится уменьшить зависимость от одного рынка.
- Клиенты фирмы, ведущие деятельность за границей, могут потребовать обслуживания и за пределами национальных границ.

Перед тем как принять решение о входе на внешний рынок, компания должна оценить возможные риски.

- Неправильное понимание предпочтений зарубежных потребителей, предложение неконкурентоспособной, непривлекательной продукции (см. табл. 12.1).
- Чуждая культура ведения бизнеса, неумение эффективно общаться с «аборигенами» (см. табл. 12.2).
- Незнание правил регулирования бизнеса за рубежом и непредвиденные издержки.
- Недостаток менеджеров с опытом международной деятельности.
- Возможность того, что правительство иностранного государства изменит торговое законодательство, девальвирует валюту, в стране может произойти переворот, который приведет к экспроприации собственности иностранных фирм.

Наличие конкурентных преимуществ внутри страны и высокие риски международной деятельности задерживают выход компании на мировую

арену, до тех пор пока кто-то: отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство — не подтолкнет ее к организации экспорта продукции. Другим стимулом, возможно, послужит необходимость поиска новых рынков.

КАКОЙ РЫНОК ВЫБРАТЬ?

Принятие решения о входе на внешний рынок предполагает необходимость определения целей и разработку политики международного маркетинга. Какая часть выпускаемой продукции будет экспортироваться? Большинство компаний начинают работу на зарубежных рынках с организации небольшой фирмы. Некоторые даже не задаются вопросом о расширении производства, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть бизнеса. Другие имеют далеко идущие планы, полагая, что объем их операций за границей будет равен внутреннему объему производства или превзойдет его. С появлением Интернета процедуры выхода на внешний рынок изменились (см. «Проблемы и возможности электронной коммерции»).

Компания должна определить сферу своей деятельности и сделать выбор между входом на ограниченное число рынков и всемирной экспансией.

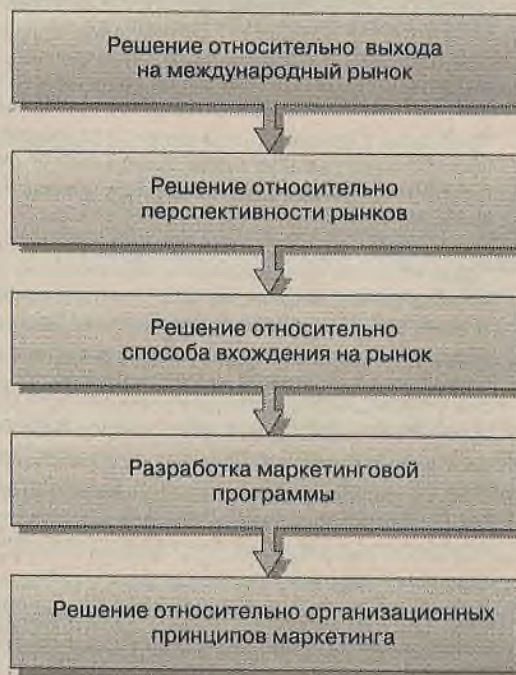


Рис. 12.1. Основные решения, принимаемые при выходе компании на международный рынок

Таблица 12.1

Ошибки американских компаний при входе на внешний рынок


- ◆ Французы очень холодно встретили открытки компании *Hallmark*, ибо они не любят дешевых сантиментов и предпочитают надписывать открытки самостоятельно.
- ◆ Компания *Phillips* добилась успеха в Японии только после того, как размеры кофеварок были приведены в соответствие с крошечными японскими кухоньками, а размеры электробритв — с кистями рук японцев.
- ◆ Испанские заводы корпорации *Coca-Cola* отказались от розлива напитков в двухлитровые бутылки, так как обнаружилось, что их очень трудно поместить в традиционные для этой страны небольшие холодильники.
- ◆ Производимый компанией *General Foods* напиток «*Tang*» потерпел фиаско во Франции, поскольку позиционировался как заменитель подаваемого на завтрак апельсинового сока. Но ее жители не являются большими любителями апельсинового сока (тем более по утрам).
- ◆ Объемы продаж пирожных «*Pop-Tarts*» компании *Kellogg's* в Великобритании оказались существенно ниже планируемых показателей, поскольку далеко не в каждом британском доме есть тостер, а сам продукт воспринимался англичанами как приторно сладкий.
- ◆ Первоначально зубная паста «*Crest*» компании *P&G* не пользовалась успехом в Мексике, поскольку для ее рекламы использовались те же подходы, что и в США. Мексиканцы не слишком-то обеспокоены проблемой воспаления десен и с трудом воспринимают наукообразный стиль.
- ◆ *General Foods* истратила миллионы долларов, пытаясь приучить японских потребителей к фасованным смесям для выпечки кексов. Компания не учла того обстоятельства, что духовки имеют всего лишь 3 % японских семей. Тогда им было предложено выпекать кексы в широко распространенных устройствах для приготовления риса. Но маркетологи не учли, что рисоварки постоянно находятся «в употреблении» (после того как рис сварен, его периодически разогревают).
- ◆ Когда на японском рынке появилась мастика компании *S. C. Johnson*, потребители пришли к выводу, что после ее применения полы становятся скользкими и жирными на ощупь, а японцы ходят по дому в носках.


Таблица 12.2

Проблемы международного маркетинга

1. **Громадная внешняя задолженность.** Многие страны имеют огромный внешний долг, испытывают трудности в выплате процентов по кредитам. Среди них — Бразилия, Мексика, Польша.
2. **Нестабильность правительств.** Высокая внешняя задолженность, инфляция и безработица в некоторых странах приводят к высокой нестабильности правительств. Смена власти может привести к экспроприации, национализации, ограничениям репатриации доходов иностранных компаний.
3. **Проблемы с конвертацией валюты.** Высокая внешняя задолженность, экономическая и политическая нестабильность ведут к девальвации национальной валюты. Иностранные компании стремятся зарабатывать твердую валюту с правом репатриации доходов, однако во многих странах они лишены такой возможности.
4. **Требования правительств, предъявляемые к иностранным фирмам, бюрократические проволочки.** Правительства предъявляют к иностранным фирмам множество требований: учреждение совместных предприятий с национальными компаниями, большое число местных наемных работников, передача технологий, ограничение репатриации прибыли.
5. **Пошлины и другие торговые барьеры.** Для защиты отечественной промышленности обычно используются высокие пошлины на импортную продукцию, невидимые торговые барьеры: замедление процессов утверждения важнейших документов, требование дорогостоящих изменений товара и замедление прохождения импортных товаров через таможню.
6. **Коррупция.** В некоторых странах содействие чиновников обеспечивается исключительно взятками.
7. **Технологическое пиратство.** Компания, открывающая производство за границей, рискует тем, что иностранные менеджеры, узнавшие производственные секреты и впоследствии покинувшие фирму, превратятся в открытых или тайных конкурентов.
8. **Высокие издержки производства и необходимость адаптации коммуникационных средств.** Компания, выходящая на внешний рынок, должна основательно изучить каждый конкретный рынок, чутко реагировать на изменения в экономике, политике, законодательстве и культуре, адаптировать свою продукцию и коммуникационные средства. В противном случае она рискует совершить множество грубых ошибок.
9. **Изменения границ.** Национальные границы — основа маркетинга, в силу того что они главенствуют над рыночными отношениями и формируют экономическое поведение потребителей в пределах одной страны.



 **Tyco Toys Inc.** Когда компания в 1990 г. вышла на европейский рынок, она очень быстро, благодаря множеству пользовавшихся в Америке огромной популярностью удачных разработок, стала одним из самых известных производителей игрушек, всего за 4 года переместившись с 21 места на 4. В то же время объемы ее продаж на внешнем рынке составляли всего 13 % (у конкурентов этот показатель был значительно выше). *Tyco* поспешила исправить ситуацию, для чего было принято решение об открытии в Европе одного филиала в год (ожидалось, что они будут приносить реальную прибыль не ранее чем через 12 месяцев после начала деятельности). Но планы были перевыполнены, и в течение года компания открыла сразу 4 филиала. Кроме того, *Tyco* приобрела основного гонконгского производителя литых игрушек *Universal Matchbox Group Ltd.* Необычайно быстрый вход на международный рынок, сопровождавшийся сокращением объемов продаж товаров компании в Америке, поставил ее руководство, не имевшее опыта подобной работы, в затруднительное положение. В отчете за 1995 г. говорилось о том, что *Tyco* третий год подряд несет убытки, обусловленные главным образом низкой эффективностью ее европейских филиалов. Поэтому менеджмент принял решение о закрытии итальянского отделения и объединении трех других филиалов в один.

 **Amway.** В 1971 г. известная в США системой прямых продаж компания впервые вышла на рынок Австралии, который весьма похож на американский. В 1980-х гг. ее присутствие было отмечено на рынках 10 государств, после чего внешняя экспансия резко усилилась. К 1997 г. *Amway* превратилась в многонационального колосса, 2,5 миллиона торговых агентов которого приносили компании до \$6,8 млрд ежегодно. Сегодня компания оперирует в 43 странах. Ее цель — в течение 10 лет довести объем продаж на международном рынке до 80 % от общего их объема (сегодня этот показатель составляет около 70 %).

Наиболее целесообразно присутствие компании в нескольких странах с большой глубиной охвата рынка в каждой из них. И. Айал и Дж. Зиф считают, что компания должна ограничить число зарубежных рынков, если:

- ◆ издержки входа на рынок и контроля над ним относительно высоки;
- ◆ издержки адаптации продукции и средств коммуникации значительны;
- ◆ компания оперирует в странах с высокой численностью населения, а доходы их жителей постоянно возрастают;
- ◆ доминирующие на рынке иностранные фирмы установили высокие барьеры на входе.²

Компания должна определить — какую группу стран она будет рассматривать? Привлекательность некоего зарубежного рынка зависит от типа выпускаемой компанией продукции, географических факторов, численности населения и уровня его доходов, политического климата. Кеничи Омае рекомендует сосредоточить усилия на «триаде рынков» — рынках США, Западной Европы и Дальнего Востока, так как именно на эти регионы приходится основная часть международной торговли.³

С точки зрения краткосрочных перспектив позиция К. Омае не лишена смысла: действительно, именно «триада» обеспечивает получение высокой прибыли, однако, если проанализировать долгосрочные перспективы, такая политика несет с собой явную угрозу мировой экономике. Неудовлетворенные потребности населения развивающихся стран представляют почти неограниченные возможности для развития рынков продуктов питания, одежды, недвижимости, бытовой электроники и прочих товаров. Многие лидирующие на рынках промышленно развитых стран компании при первой возможности стремительно рванулись на рынки Восточной Европы, Китая, Вьетнама и Кубы.

В последнее время усилились процессы региональной экономической интеграции. Это свидетельствует о том, что в скором будущем компаниям-поставщикам придется планировать вход на крупные региональные рынки, а не на рынки отдельных стран.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Некоторые страны образуют *зоны свободной торговли* или *экономические сообщества* — группы наций, объединенных общими целями в сфере регулирования международной торговли. Так, цель Европейского Сообщества (ЕС) состоит в создании единого рынка посредством устранения препятствующих свободному движению товаров, услуг, капиталов и рабочей силы барьеров между странами-участницами и формировании единой политики в отношении государств, не участвующих в союзе. В 1998 г. 11 участников ЕС зафиксировали обменные курсы валют, сделав тем самым первый шаг к реализации долгосрочного плана введения единой денежной единицы (Великобритания, Дания и Швеция пока воздерживаются от подписания соглашения). Сегодня большинство стран — членов ЕС используют в безналичных расчетах единую валюту (евро). Монеты и банкноты



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Проблемы и возможности электронной коммерции

Всего несколько лет назад менеджмент стремившейся к входу на внешние рынки американской компании *Cardiac Science* никак не мог принять решение о том, как именно его осуществить. Специалисты фирмы были уверены в том, что ее товары вызовут интерес и в Европе, но понимали и то, что войти на внешний рынок небольшой компании весьма непросто. А сегодня около 85 % ее продукции идет на экспорт. Основная часть продаж приходится на долю традиционных, пользующихся правительственной поддержкой каналов, однако все большее и большее число потребителей узнают о выпускаемых компанией дефибрилляторах и мониторах для наблюдения за сердцем при посещении сайта www.cardiascience.com.

Преимуществами отсутствия национальных границ в киберпространстве спешат воспользоваться и крупные и малые американские компании. Глобальной э-коммерцией занимаются автомобилестроители (*General Motors*), компании, специализирующиеся на торговле по каталогам (*L. L. Bean* и

Lands' End), производители спортивной обуви (*Nike* и *Reebok*) и такие суперзвезды Интернета, как *Amazon.com*, которая для того, чтобы увеличить объемы продаж книжной и видеопродукции, приобрела три европейские компании.

Многие компании исходят из того, что путешествующий в Сети потребитель когда-нибудь «наткнется» и на их сайты и соответственно приобретет привлечшие его внимание товары. Специализирующаяся на разработке «детского» программного обеспечения нью-йоркская компания *Hyperspace Cowgirls* (возраст — 3 года, адрес — www.hygirls.com) даже не пыталась рекламироваться, но уже заключила ряд сделок в Европе. «Нам это ни к чему, — заявляет ее президент Сьюзен Шоу, — тот, кому это действительно нужно, разыщет нас и так».

Компании, которые выходят на глобальный компьютерный рынок для привлечения иностранных клиентов, поддержания отношений с зарубежными потребителями, работы с внешними поставщиками, а также формирования глобального имиджа марки, используют Сеть и онлайн-сервисы. Некоторые компании видоизменяют содержание, подачу и, в идеале, язык своих

Web-страниц в соответствии со спецификой тех или иных стран. Для того чтобы добиться увеличения степени осведомленности о торговой марке локальных рынках, компания *Reebok* открыла многоязычный европейский сайт (доступные языки — английский, немецкий, испанский и итальянский). Сайт www.europe.reebok.com ориентирован на любителей спорта и активного отдыха, а его «национальные» страни посвящены событиям, происходящим той или иной стране. В ожидании будущего в сфере глобальной э-торговли некоторые компании существенно упростили и оптимизировали процедуру заключения международных сделок. Например в 1998 г. *Digital Equipment Corporation Global Bank* предложили клиент средства автоматического перевода э-корреспонденции.

Но, прежде чем переходить к решению подобных проблем, компания должна идентифицировать страны и регионы с максимальными онлайн-выпусками «популяциями». В этом смысле наиболее перспективными представляются европейские страны и Япония. Не так давно Европа отставала от США примерно на 4 года, но разрыв существенно сократился и число пользователей И

75 % прибыли компания Coca-Cola получает на внешних рынках (160 торговых марок во всех странах мира).



евро поступают в обращение в 2002 г. и постепенно вытеснят валюты стран-участниц соглашения.

Сегодня ЕС представляет собой один из крупнейших мировых рынков. В 15 странах-участниках живут около 370 млн потребителей, на долю которых приходится до 20 % мирового экспорта. Если в XXI в. будут осуществлены планы по приему в ЕС других европейских государств, сообщество объединит 450 млн граждан 28 государств.

Европейское объединение предоставляет американским и другим неевропейским фирмам уникальные торговые возможности. Но оно несет в себе и определенные опасности, так как в недалеком будущем европейские компании укрупнятся, повысится их конкурентоспособность. Помните хотя бы о соревновании авиастроительных компаний *Airbus* и *Boeing*. Следствием понижения торговых барьеров внутри Европы может быть значительное увеличение высоты внешних «заграждений». Некоторые аналитики предвидят появление «европейского бастиона», поддерживающего континентальные фирмы и препятствующего проникновению на рынок «посторонних

путем ужесточения импортных квот, требований к закупаемой продукции и создания иных нетривиальных барьеров.

Руководство фирм, планирующих «паневропейские» маркетинговые кампании, должно учитывать, что, даже если ЕС удастся добиться стандартизации норм и правила торговли и осуществить реальный переход к общеевропейской валюте, о гомогенности рынка не может быть речи. Чем делать с такими препятствиями, как 14 различных языков, двухтысячелетняя история и культура каждой из этих стран и великое множество специфических внутренних установлений и правил. В этом смысле характерен пример рекламного агентства *Leo Burnett*, решившего провести единую общеевропейскую рекламную кампанию виски «*Johnnie Walker*» (поставщик — *United Distillers*).

«*Johnnie Walker*». Несмотря на все усилия, агентству *Leo Burnett* так и не удалось согласовать окончательный вариант рекламы. В рекламном ролике по девизом «Живая вода» добравшийся до финиша эн-

тернета постоянно возрастает, тем более, что вскоре этот процесс получит дополнительное ускорение. Мы имеем в виду дерегулирование деятельности европейских телекоммуникационных компаний. Помимо прочего, европейцам не придется модифицировать системы или проходить начальную фазу процесса. Если же говорить об обеспечении безопасности транзакций, то в этом смысле Европа опережает Америку (для проведения соответствующих исследований компанией *Visa* был избран именно этот континент). Для подготовки к введению евро европейские компании инвестировали \$125 млрд и одновременно они освоили онлайн-режим работы. Так, итальянская компания *Casa Garcia* (торгует винами на протяжении 150 лет) решила отказаться от обычных способов связи со своими агентами, филиалами и складами (число отправляемых в течение года писем и факсов превышало 35 тыс.), заменив их Интернет-коммуникациями. Сегодня она продает свои вина в 60 странах мира.

Несмотря на впечатляющие успехи э-торговли в Европе и в Азии, сетевые маркетологи порой склонны преувеличивать возможности глобальной коммерции. Да, в Гонконге интернет-услуги предоставляют 90 провайдеров, но в ряде стран Центральной и Южной Америки и Африки таких провайдеров либо существенно меньше, либо нет вообще, а для выхода в Сеть пользова-

тели должны осуществлять международные звонки. Высокая стоимость последних существенно ограничивает число потенциальных пользователей Интернета. Кстати говоря, средняя месячная подписка на Интернет, обеспечивающая неограниченный доступ к локальным сетевым ресурсам, в Европе обходится пользователю примерно в \$75, что примерно в три раза больше, чем в Америке.

Сетевой маркетолог может столкнуться с разного рода правительственными и культурными ограничениями. В Германии продавец имеет право принять оплату по кредитной карте не ранее, чем через две недели после отправления заказа. Там же введен строжайший запрет на использование свастик. Итак, если *Amazon.com* продает книгу о нацистской Германии, в оформлении обложки которой использована свастика, то не должна ли эта компания понести ответственность в соответствии с законами ФРГ? Ситуация с налогами и сборами, которыми облагается потребитель, приобретающий товар через Интернет, оказывается еще более противоречивой.

Компаниям необходимо понять, что Сеть не является и, вероятно, никогда не будет универсальным средством глобальной торговли. Большинство компаний не рискуют заключать в Паутине серьезные сделки. Людям как и прежде необходимы международные торговые выставки. Не стоит преуменьшать и

значение таких препятствий, как бюрократическая волокита на таможне, различия в национальных системах регулирования экспорта и импорта тех или иных товаров и т. п. Сеть отнюдь не гарантирует и того, что товар будет доставлен потребителю в надлежащем состоянии.

Но Сеть способна оповестить иностранных потребителей о наличии тех или иных товаров или предприятий. Именно эту возможность и реализовала занимающаяся розничными продажами и составлением каталогов компания *The Sharper Image*, 25 % онлайн-овых сделок которой приходится на зарубежных потребителей. Компания оптимистически оценивает перспективы глобального бизнеса, но ее менеджмент четко осознает сложность связанных с обслуживанием внешних рынков логистических, финансовых и прочих проблем.

Источники: Marla Dickerson, «Small Business Strategies; Technology; Foreign Concept; All Those Inflated Expectations Aside, Many Firms Are Finding the Internet Invaluable in Pursuing International Trade», Los Angeles Times, October 14, 1998, p. C2, C10; Stephen Baker, «Finally, Europeans Are Storming the Net», Business Week, May 11, 1998, p. 48; Eric J. Adams, «Ready, SET, Go!», World Trade, April 1997, pp. 34–35.

менитого забеге с быками по улицам Памплоны испанец выпивает стакан виски «*Johnnie Walker Red Labels*». Но большинство европейцев считают, что испанцы ничего не смыслят в виски. Самую негативную реакцию эта реклама вызвала в Германии, где ее воспринимали едва ли не как нечто малоприспособное. «Все очень просто, — считает Джерри Вон, директор торговой марки «*Johnnie Walker*». — Постоянные кампании в защиту животных привели в Германии к тому, что там нельзя показать и золотую рыбку в аквариуме. О быках я уже и не говорю...»

Наиболее успешные образцы общеевропейской рекламы отличаются удачным визуальным и символическим решением. Они сфокусированы на продукте и на потребителе и нацелены на одну из двух групп, которые по мнению маркетологов и являются европотребителями — на молодых и на богатых. Так, в рекламе часов «*TAG Heuer*» пловец соревнуется с акулой, барьерист перемахивает через огромное лезвие, эстафетный бегун передает динамитную шашку (что помогает им добиться наилучших результатов).

В Северной Америке практически все торговые барьеры между США и Канадой были устранены еще в 1989 г. В январе 1994 г. США, Мексика и Канада подписали Североамериканское соглашение о свободной торговле (*NAFTA*), конечная цель которого состоит в формировании единого рынка, число потребителей которого составляет 360 млн человек, а объем производимых и потребляемых товаров и услуг — \$6,7 трлн. В соответствии с соглашением в течение 15 лет должны быть сняты все торговые барьеры и ограничения в торговле между странами-участницами (до его подписания американские товары облагались в Мексике пошлиной по ставке 13 %, а мексиканские товары в США 6 %, пошлиной).

В Южной Америке формируются и другие зоны свободной торговли. Так, *MERCOSUL* связывает в единую систему Бразилию, Колумбию и Мексику. Успешно действующую зону свободной торговли создали и Чили с Мексикой. Переговоры о создании аналогичной зоны ведут Венесуэла, Колумбия и Мексика. Вполне возможно, что в



недалеком будущем возникнет единая общеамериканская зона свободной торговли.

США долгое время относились к Латинской Америке как к «задворкам» цивилизованного мира, но европейцы вскоре продемонстрировали «верхоглядам» ее истинный потенциал. Пока Вашингтон вел переговоры со странами региона о вхождении их в торговый союз, европейцы не теряли время зря. Общий объем торговли стран *MERCOSUL* со странами ЕС составил в 1995 г. \$43 млрд (их товарооборот с США — всего \$29 млрд). Когда в странах Латинской Америки начались рыночные реформы и приватизация государственных предприятий, европейские компании поспешили заключить выгодные контракты, связанные с перестройкой инфраструктуры. Испанская компания *Telefonica de Espana* инвестировала в приобретение телефонных компаний в Бразилии, Чили, Перу и Аргентине \$5 млрд. Европейские компании стремительно внедрились в частный сектор. В Бразилии семь из десяти крупнейших частных компаний принадлежат европейцам, в то время как американцы контролируют только две из них. Среди активно работающих в Латинской Америке известных европейских компаний такие автомобильные гиганты, как *Volkswagen* и *Fiat*, французская сеть супермаркетов *Carrefours*, англо-датский концерн *Gessy-Lever* (производство средств личной гигиены).


Озабоченные европейской экспансией компании США требовали от Вашингтона скорейшего включения в *NAFTA* Чили и создания общеамериканской зоны свободной торговли. *MERCOSUL* это не просто огромный рынок из 220 млн потребителей, но и все тихоокеанское побережье, откуда открывается прямой путь в Азию (важная и очень дешевая экспортная платформа). Но в США существуют две очень влиятельные общественные группы — профсоюзы и защитники природной среды — которые весьма скептически относятся к идее создания такой общей экономической зоны. Американские деятели профсоюзного движения считают, что создание *NAFTA* привело к «исходу» предприятий производственных отраслей в Мексику (в связи с существенно меньшим уровнем издержек на заработную плату). Туда же, по мнению защитников природной среды, перебираются фирмы, не желающие следовать строгим рекомендациям Американского агентства по защите окружающей среды.

Восемнадцать государств Тихоокеанской зоны, в число которых входят страны-члены

NAFTA, Япония и Китай, обсуждают проблему создания Тихоокеанской зоны свободной торговли. Активные попытки создания региональных зон свободной торговли предпринимаются в Юго-Восточной Азии и некоторых районах Африки. Однако не следует забывать и об индивидуальных чертах и особенностях каждой нации и страны. Готовность населения государства к потреблению тех или иных товаров и услуг и притягательность ее рынка для иностранных фирм определяются комплексом экономических, политических и культурных особенностей.


ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Предположим, компания составила список потенциальных рынков для экспорта продукции. Как определить конкретный, наиболее перспективный рынок? Многие фирмы предпочитают экспортировать товары и организовывать производство в странах-соседях (менеджмент хорошо понимает потребности ближних рынков и имеет возможность контролировать издержки). Неудивительно, что крупнейший рынок сбыта американских товаров — Канада, а шведские компании экспортируют продукцию прежде всего в близлежащие скандинавские страны.

 **Great American Backrub, Inc.** Американская компания, предлагающая измученным постоянными стрессами потребителям устройства для массажа спины, решила обратить свой взор на Север, справедливо полагая, что канадцы страдают от перенапряжения ничуть не меньше жителей США. Первый иностранный филиал компании был открыт в Торонто. Рикардо Койя, президент флоридской компании *Clearwater*, считает, что в силу самого факта общности границ освободить канадцев от стрессов лучше всего смогут их соседи-американцы.

Другой важный фактор — психологическая близость населения различных стран. Многие американские фирмы предпочитают продавать товары скорее в Канаде или Австралии, а не на таких крупных рынках, как Германия и Франция, в силу сходства национальных законодательств и культуры.

В общем случае компании предпочитают те страны, рынки которых (1) обладают высокой привлекательностью; (2) не относятся к разряду проблемных; (3) обеспечивают определенные конкурентные преимущества. Примером такого подхода может служить строительный гигант *Bechtel Corporation*.

 **Bechtel Corporation.** До принятия решения о входе на новые рынки компания производит деталь-



ный стратегический маркетинговый анализ, в котором оценивается перспектива их развития на 5 и 10 лет. Команда менеджеров проводит анализ затрат и результатов, учитывающий позиции конкурентов, особенности инфраструктуры, регулирующие и торговые барьеры и налоговую ситуацию (как в корпоративном, так и в индивидуальном аспектах). В идеале новым рынком должна стать страна, в которой существует высокий спрос на предлагаемые товары или услуги, квалифицированная рабочая сила и благоприятная внешняя среда (материальная и юридическая).

У каждой страны есть свои плюсы и свои минусы. Скажем, Сингапур обладает квалифицированной, образованной, владеющей английским языком рабочей силой, отличается политической стабильностью, поощряет деятельность иностранных компаний, однако численность его населения невысока.

Хотя страны Центральной Европы не испытывают недостатка в стремящейся к повышению своей квалификации рабочей силе, уровень развития инфраструктуры в них весьма низок. Рассматривая возможности нового рынка аналитическая группа должна прийти к однозначному выводу о том, что зарубежные инвестиции позволят компании получить такую прибыль, которая превысит факторы риска и прочие негативные стороны подобного решения.⁴

РЕШЕНИЕ О СПОСОБЕ ВХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК

Если компания приняла решение о выходе на рынок конкретной страны, следующий шаг менеджмента — разработка оптимальной стратегии проникновения. Мы имеем в виду такие стратегии, как *косвенный экспорт*, *прямой экспорт*, *лицензирование*, *совместные предприятия* или *прямые инвестиции* (см. рис. 12.2). Каждая последующая стратегия выхода на внешний рынок подразумевает повышение уровней ответственности, риска, контроля и потенциальной прибыли организации.

КОСВЕННЫЙ ЭКСПОРТ

Естественный способ входа на зарубежный рынок — экспорт продукции. *Экспорт по случаю* — пассивный вариант участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении зарубежного заказа. *Активный эк-*

спорт означает, что фирма принимает решение о расширении поставок товаров на конкретный рынок. В обоих случаях компания производит продукцию в своей стране, адаптируя ее в случае необходимости к специфическим требованиям зарубежного рынка. Первый шаг к входу на внешний рынок — *косвенный экспорт*, осуществляемый через независимых посредников. Выделяют четыре типа последних. *Отечественный посредник-экспортер* покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу. *Отечественный агент-экспортер* ищет покупателей на внешнем рынке и договаривается о поставках, рассчитывая на получение комиссионного вознаграждения. В эту же группу входят торговые компании. *Кооперативная организация* осуществляет поставки на внешний рынок от имени нескольких производителей и частично под их административным контролем. Часто используется производителями простейших продуктов — фруктов, орехов и т. д. *Управляющая экспортом фирма* руководит экспортной деятельностью компании-поставщика за оговоренное вознаграждение.

Косвенный экспорт обладает двумя преимуществами. *Во-первых*, для его осуществления не




Рис. 12.2. Пять возможных стратегий входа на международный рынок



требуется значительных средств, отсутствует необходимость создания в организации экспортного отдела, который будет заниматься продажами за рубежом или устанавливать контакты с иностранными партнерами. Во-вторых, такой экспорт менее рискован, так как посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знание конъюнктуры зарубежных рынков, и предлагают производителю дополнительные услуги.

ПРЯМОЙ ЭКСПОРТ

Если руководство компании приняло решение о самостоятельном экспорте продукции, необходимо учитывать, что работа на внешний рынок связана со значительными расходами и повышением степени риска, что компенсируется экономией на оплате услуг посредника. Благодаря продуманному входу на зарубежные рынки американская компания *University Games* зарабатывает более \$50 млн прибыли.

 **University Games.** Президент и основатель компании Боб Муг говорит, что ее гибкая стратегия зарубежных продаж основывается на работе дистрибьюторов, в качестве которых выступают третьи лица. «Мы останавливаемся на определенном зарубежном рынке, — говорит Р. Муг, — и приступаем к формированию коммерческого предприятия с контролируемым нами локальным дистрибьютором. Скажем, мы предполагаем реализовать порядка 5000 настольных игр. Естественно, они будут производиться в США. Если же заказы превысят 25 тыс. игр, мы найдем субподрядчика, который будет производить их в Австралии или, скажем, в Новой Зеландии».

Выделяют несколько способов организации прямого экспорта.

- ◆ **Экспортный отдел или подразделение компании.** Экспортный отдел может превратиться в автономное подразделение, которое будет аккумулировать информацию и руководить всей экспортной деятельностью.
- ◆ **Зарубежный отдел продаж или дочерняя компания.** Зарубежный отдел продаж осуществляет реализацию и распределение продукции, иногда на него возлагают функции организации, хранения и продвижения товаров, демонстрационного и обслуживающего центра.
- ◆ **Торговые представители.** Для поиска зарубежных клиентов компания использует своих торговых представителей.
- ◆ **Иностранные дистрибьюторы или агенты.** Для организации продажи продукции компания обращается к зарубежным дистрибьюторам или агентам, которые могут быть наделены исключитель-

ными или ограниченными правами представлять производителя в конкретной стране.

И при прямом, и при косвенном экспорте многие компании используют его как средство оценки ситуации, на основе которой может быть принято решение о строительстве производственных мощностей и начале выпуска продукции за рубежом (пример — фирма *IPSCO Inc.*). В начале восьмидесятых базирующийся в канадском Саскачеване производитель стали, несмотря на значительные транспортные издержки, начал экспорт в США листового стали и труб. Когда менеджмент компании пришел к выводу о том, что спрос на продукцию достаточно высок, было принято решение о строительстве завода на территории США.

Если компания принимает решение о входе на зарубежный рынок посредством прямого или косвенного экспорта, наилучший способ представления продукции вниманию возможных покупателей — участие в заграничных выставках. Американская фирма, занимающаяся разработкой программного обеспечения, продемонстрировала свою продукцию на выставке, проводящейся в Гонконге. Глобальная Сеть позволяет компаниям представить свою продукцию зарубежным потребителям и дистрибьюторам, что называется, «не выходя из дома». Электронные интернет-коммуникации облегчают вход компаний на мировые рынки. Интернет стал эффективным средством получения необходимой информации и определения наиболее перспективных направлений в экспортной сфере, проведения маркетинговых исследований и предоставления потребителям, живущим в различных часовых поясах, удобного средства для заказа и оплаты продукции. В табл. 12.3 представлены пять источников бесплатной информации по проблемам экспорта (обратите внимание и на «Памятку маркетолога»).

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Лицензирование — самый простой способ использования преимуществ международного разделения труда. Обычно лицензиар за определенную плату или роялти предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом при минимальном риске входит на зарубежный рынок. Лицензиат же получает производственные знания и опыт или известный продукт (торговую марку). Онлайн-брокер-дилер американская компания *E-Trade Group* заключила лицензионное соглашение с израиль-



ской инвестиционной компанией *Jerusalem Global Ltd.*, которое является составной частью ее стратегии создания международных совместных предприятий. *E-Trade* уже организовала *E-Trade Australia* и заявила о намерении образовать *E-Trade Germany* и *E-Trade Central Europe*.

Но практика лицензирования осложняется следующими проблемами. Так, компания-лицензиар не имеет возможности осуществлять строгий контроль над деятельностью лицензиата. Более того, успешная деятельность последнего ведет к сокращению доходов лицензиара. По окончании срока действия контракта компания может обнаружить, что «своими руками» создала конкурента. Чтобы избежать подобных метаморфоз, лицензиар практикует поставки каких-либо патентованных ингредиентов или компонентов (как это делает *Coca-Cola*). Лучшая стратегия лицензиара — лидерство в инновациях, которое ограничивает свободу действий лицензиата.

Существует несколько вариантов лицензионных соглашений. Управляющие сетями гостиниц компании *Hyatt* и *Marriot* практикуют передачу *управления по контракту*, когда некая организация за определенное вознаграждение управляет иностранными отелями. Соглашение такого типа особенно привлекательно, если управляющей компании предоставляется возможность в течение оговоренного периода выкупить некоторую долю имущества иностранного партнера.

Другой способ входа на зарубежный рынок — *производство по контракту*, когда выпуск некоей продукции компания поручает местным фирмам. Открывая супермаркеты в Мексике и Испании, торговая компания *Sears* заключила контракты на поставку товаров с весьма квалифицированными местными производителями. К недостаткам производства по контракту относится отсутствие у иностранной организации возможности постоянного

контроля за производственным процессом. Однако данная форма позволяет компании ускорить вход на зарубежный рынок, характеризуется низким уровнем риска и облегчает создание впоследствии собственного или совместного предприятия.

Наконец, фирма может выйти на зарубежный рынок с помощью *франчайзинга* — развитой формы лицензирования. Продавец франшизы предлагает покупателю свою торговую марку и отлаженную производственную систему. Особенно успешно практикуют международный франчайзинг такие американские компании, как *McDonald's*, *KFC* и *Avis*.

Одной из первых компаний такого рода, сумевшей вместе с *McDonald's* выйти на полузакрытый японский рынок, была *Kentucky Fried Chicken (KFC)*.



KFC Corporation. Компания была восторженно принята японскими потребителями, но *KFC* столкнулась и с рядом препятствий. Японцам не нравилась сама идея ресторанов быстрого обслуживания и франчайзинга. Многие из них считали предлагаемые блюда какими-то искусственными, «конвейерными» и вредными для здоровья. Специалисты обслуживающего *KFC* в Японии рекламного агентства *McCann-Ericson Japan* прекрасно понимали, что компании необходимо прежде всего завоевать доверие потребителей. Специалисты по рекламе отправились в Америку и сняли ролик об основателе *KFC* полковнике Х. Сандерсе. Для того чтобы представить философию *KFC* — гостеприимство южан, верность традиции и хорошую кухню, — на главную роль в рекламном ролике была приглашена типичная южанка. Под звуки «*My Old Kentucky Home*» в исполнении Стивена Фостера «мамаша» полковника Х. Сандерса кормила своих внуков жареными цыплятами из Кентукки, приготовленными с одинадцатью ей одной ведомыми приправами. Против такого числа специй японцы устоять не могли. Рекламная кампания оказалась чрезвычайно успешной

Таблица 12.3

Онлайновая поддержка американского экспорта

В наше время любая компания имеет возможность получить массу информации по проблемам торговли и экспорта. В частности, американские компании могут обратиться к следующим источникам.

- ◆ Ответы на наиболее общие вопросы торговли и маркетинговой информации об отдельных регионах и странах: www.ita.doc.gov (Отдел международной торговли Министерства торговли США).
- ◆ Информация о кредитах, гарантиях финансирования и страховании экспорта: www.exim.gov (Экспортно-импортный Банк США).
- ◆ Рекомендации по финансированию экспорта: www.sba.gov (Администрация малых предприятий США).
- ◆ Технологические продукты, экспорт которых предполагает наличие специальных лицензий: www.tscentral.com (Центральная торговая выставка, Веллесли, Массачусетс, частная компания).

Компания из любой страны мира может попробовать отыскать в Сети соответствующие сайты национальных государственных официальных структур, занимающихся проблемами экспорта.

Источник: «Going Online for Exporting Help», Nations Business, December 1997, p. 52.





ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Всемирный сайт

Многие компании, которые прежде не могли и мечтать об экспортных инициативах, открывают в Сети собственные сайты. Но подобные инициативы могут не только благоприятно повлиять на их имидж, но и произвести отрицательное впечатление на потенциальных зарубежных клиентов. Мы имеем в виду, в частности, такие мелочи, как использование адресных полей, не соответствующих европейской системе почтовых кодов, или отсутствие на страничке для японских потребителей перевода на японский язык. При создании «экспортного» варианта сайта мы рекомендуем соблюдать следующие требования.

- ♦ Зарубежные посетители должны иметь возможность просматривать страницы вашего сайта с максимальной скоростью. В некоторых странах максимальная скорость доступа не превышает 9600 байт в секунду. Имеет смысл «приблизить» сайт к посетителю, отразив его или задавшись заокеанским хостом, что увеличит скорость доступа и повысит надежность передачи данных. Необходимо предусмотреть и чисто текстовую версию, которая избавит иностранных пользователей от мучительного, бесконечно долгого созерцания загружающихся изображений.
- ♦ Каждый потенциальный потребитель на новом для компании рынке должен иметь возможность воспринимать сайт и все его приложения на своем языке; подача и содержание материалов должны соответствовать культурным традициям и обычаям потребителей. Поскольку каждой стране соответствуют специфические гиперссылки, вы можете использовать программу, автоматиче-

чески выбирающую ту или иную «национальную» версию продукта в тот момент, когда посетитель заходит на ваш сайт. Можно также связать ваш сайт с калькулятором валютных курсов и пересчитывать цены каждый день, каждый час или при каждом посещении вашего сайта в соответствии с валютным курсом страны, в которой проживает «посетитель». Фирмы, торгующие одеждой, должны помещать таблицы соответствия размеров.

- ♦ Избегайте использования буквенно-цифровых адресных кодов; значение и смысл последних должны быть понятны потребителю. Некоторых посетителей раздражает то обстоятельство, что при заполнении формы заказа они не могут использовать знаки пунктуации. Адресные поля должны соответствовать принятым международным почтовым кодам. Не требуйте от посетителей обязательного указания кода региона страны, так как последний может просто не иметь его.
- ♦ Информация о компании должна быть достаточно подробной; контактная информация должна бросаться в глаза. Часть сайта, посвященная информации о компании, обычно является одной из наиболее часто посещаемых его страниц. Акцент на достоинствах компании способствует формированию чувства доверия к ней, что имеет особое значение для небольших малоизвестных фирм. Контактная информация — имена, номера телефонов, телефаксов — должна обращать на себя внимание посетителей.
- ♦ Разработкой сайта должны заниматься не только технические специалисты, но и маркетологи, призванные контролировать его соответствие имиджу компании.

Источники: Eric J. Adams, «Electronic Commerce Goes Global», *World Trade*, April 1998, pp. 90–92; Roberta Maynard, «Creating an Export-Friendly Site», *Nation's Business*, December 1997, p. 51; J. D. Mosely-Matchett, «Remember: It's the WorldWideWeb», *Marketing News*, January 29, 1997, p.16.

и менее чем через восемь лет количество ресторанов *KFC* в Японии возросло с 400 до 1000, а многие японцы насвистывают любимейший мотив.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Весьма популярен выход на зарубежные рынки с помощью создания совместных предприятий (СП), когда компания разделяет собственность и контроль над производством с местной компанией.

- ♦ *Coca-Cola* и швейцарская компания *Nestle* объединяют усилия по развитию международного рынка готовых к употреблению чая и кофе. В настоящее время эти напитки популярны только в Японии.
- ♦ *Procter & Gamble* образовала совместное предприятие по производству детских подгузников со своим бывшим конкурентом, итальянской компанией *Fater*, доля которого на рынке Великобритании составляет 60 %, а на рынке Италии — 90 %.
- ♦ Для того чтобы проникнуть на европейский рынок электроники, американский производитель быто-


вой техники *Whirlpool* приобрел 53 % акций голландского концерна *Philips*.

Создание СП может быть необходимым или желательным по экономическим или политическим причинам. Возможно, иностранная компания испытывает недостаток финансовых, материальных или управленческих ресурсов или образование СП — неременное условие проникновения на рынок, поставленное правительством какой-либо страны. Создавать СП для выхода на закрытые рынки приходится даже корпорациям-гигантам. Например, англо-голландской компании *Unilever* для проникновения на рынок Китая пришлось создать СП с государственной компанией *Sumstar*. Генеральный директор СП считает, что переоценить вклад китайского партнера в преодолении бюрократических барьеров при строительстве и пуске в эксплуатацию всего за 12 месяцев высокотехнологичного завода по производству мороженого невозможно.

У СП есть и определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях в отношении направления инвестиций, маркетинга, использования прибыли. Неудача СП американской компании *AT&T* и итальянского производителя компьютеров *Olivetti* была обусловлена неспособностью выработать ясную совместную стратегию. Более того, наличие СП нередко затрудняет осуществление транснациональной компанией особым производственной и маркетинговой политики во всем мире.

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

И последняя форма выхода компании на зарубежный рынок — собственное сборочное или производственное предприятие. Иностранная компания может приобрести акции или контрольный пакет акций местной компании или же построить собственное производство с «нуля». Если зарубежный рынок оказывается достаточно крупным, новые производственные мощности дают компании определенные преимущества. *Во-первых*, по мере приобретения компанией опыта производственной деятельности на крупном иностранном рынке она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы, сырья, льгот, предоставляемых правительством страны пребывания. *Во-вторых*, создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране. *В-третьих*, поддерживая хорошие отношения с органами власти, потребителями, местными поставщиками и дистрибьюторами, компания адаптирует свою продукцию к потребностям локального рынка. *В-четвертых*, фирма полностью контролирует инвестиции и проводит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям. *В-пятых*, компания обеспечивает себе вход на рынок и в том случае, когда принимающая сторона настаивает на том, чтобы производимые в ней товары имели определенный характер или специфику. Ниже представлен пример того, как фирма может использовать местные связи.

 **CPC International.** Компания, владеющая такими известными торговыми марками, как майонез «*Hellmann's*» и линия супов «*Knorr*», предпочитает экспорту или предприятиям по фасовке продукции организацию полномасштабного зарубежного производства. В настоящее время она владеет 62 зарубежными предприятиями (а поставляет продукцию в 110 стран). В своей деятельности *CPC*

практически всегда пользуется услугами местных менеджеров и персонала, прекрасно ориентирующихся на локальных рынках. Маркетинг также отдается на откуп местным менеджерам, которые справляются со своим делом куда лучше, чем ребята из штаб-квартиры *CPC* (в штате Нью-Джерси).

Основной недостаток практики прямых инвестиций заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий, девальвации валюты или экспроприации ее собственности в случае каких-либо политических потрясений. Сокращение производства или прекращение деятельности фирмы приводит к существенным издержкам, поскольку принимающая страна может потребовать выплаты выходного пособия для работников закрываемого предприятия.

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Многие государства сталкиваются с проблемой ограниченного числа национальных компаний — субъектов международной торговли, что ведет к дефициту конвертируемой валюты и неспособности осуществлять в необходимом объеме закупки по импорту. А значит, правительства многих государств должны создавать привлекательные для иностранных инвесторов условия ведения бизнеса. Реализация подобных программ требует глубокого понимания того, как происходит процесс интернационализации.

Исследование этого процесса на примере шведских компании позволило Я. Йохансону и Ф. Видерсхайм-Паулю выделить четыре его стадии.

1. Отсутствие регулярного экспорта.
2. Экспорт через независимых представителей (агентов).
3. Создание одной или нескольких дочерних компаний.
4. Организация собственного производства за рубежом.⁵

Наибольшую трудность представляет переход компании с первой на вторую стадию. Его осуществлению способствует рассмотрение того, каким образом принимается решение о начале экспорта продукции той или иной компании в некую страну. Большинство фирм использует независимых агентов, работающих в соседних странах или странах, которые признаются близкими стране происхождения поставщика.

Постепенно число агентов такой компании увеличивается, возникают все новые направления экспорта, в компании образуется экспортный



отдел, регулирующий отношения с партнерами. В странах, в которые направляются основные экспортные потоки, на смену агентам приходят дочерние компании, а значит, увеличиваются инвестиции, возрастают риски, а вместе с ними и потенциальная прибыль. Управление дочерними компаниями требует преобразования отдела экспорта в международный отдел. Если определенные рынки демонстрируют стабильный рост или принимающая страна настаивает на организации производства продукции на месте, начинается следующая стадия — компания организует производство за рубежом. Одновременно возрастают ее обязательства и доходы. Компания действует уже как транснациональная корпорация, изыскивая наилучшие способы организации и управления международными операциями.

РЕШЕНИЕ О МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЕ

Компаниям, работающим на внешних рынках, приходится так или иначе приспосабливать маркетинговую стратегию к местным условиям. Некоторые из них придерживаются политики максимальной стандартизации продукции, рекламных кампаний, каналов распределения, что позволяет значительно снизить издержки. Другие считают необходимым разработку особой маркетинговой стратегии для каждого целевого рынка (см., в частности, «Глобальная стандартизация или адаптация?»).

ТОВАР

У. Киган выделяет 5 различных стратегий адаптации товара и его продвижения на зарубежном рынке (рис. 12.3).⁶

Прямое распределение означает предложение внешнему рынку оригинального товара без каких-либо изменений, когда торговые агенты получают инструкцию: «Вы должны найти потреби-

телей именно этого товара». Однако компания должна предварительно ответить на вопрос, пользуются ли зарубежные потребители аналогичные продукты? Так, в США различными дезодорантами пользуются 80 % мужчин, в Швеции — 55, в Италии — 28, а на Филиппинах — только 8. В одной из слаборазвитых стран типичным ответом на вопрос о частоте использования дезодорантов был: «Я использую дезодорант раз в год, когда иду на танцы». Подобные ответы вряд ли вдохновят зарубежного производителя.

Прямое распространение весьма эффективно в торговле фотоаппаратами, потребительской электроникой, автомобилями. Однако нам известно множество примеров настоящих катастроф, которые терпели на внешних рынках весьма успешные продукты. Компания *Campbell's Soup* потеряла на английском рынке \$30 млн, поскольку британские потребители никак не могли взять толк, что дорогой концентрированный суп из маленьких жестяных банок необходимо разбавлять водой. Прямое распространение привлекательно и тем, что оно не требует дополнительных затрат на ИИР, переоснащения производства или изменения способов продвижения. В то же время с точки зрения долгосрочных перспектив подобная экономия может дорого обойтись компании.

Адаптация товара подразумевает изменение продукции в соответствии с условиями конкретной страны и предпочтениями местных потребителей. Существует несколько уровней адаптации. Компания может производить *региональную модель* (например, западноевропейское исполнение). Так, финский сотовый телефон модели «*Nokia 6100*» адаптирован к требованиям каждого крупного рынка. Азиатское исполнение отличается относительно грубой системой распознавания речи, трубка оснащена громким звонком, который можно расслышать на людных и шумных улицах городов. Технология производства компании предусматривает возможность выпуска спе-


		Продукт		
		Товар без изменений	Адаптированный товар	Разработка нового товара
Продвижение	Продвижение без изменений	Прямое распределение	Адаптация продукта	Создание продукта
	Адаптированное продвижение	Адаптация коммуникаций	Двойная адаптация	

Рис. 12.3. Стратегии адаптации и продвижения товара на внешних рынках



циальных моделей, предназначенных для конкретной страны. В Японии компания *Mister Donut* не только использует в своих кафе специальные уменьшенные и облегченные кофейные чашечки, но и к столу посетителей подаются особые, опять-таки уменьшенные пончики. *Kraft General Foods* выпускает кофе с различными добавками: для англичан — с молоком, для французов — черный, для латиноамериканцев — с цикорием. Поставщик может адаптировать свой продукт к определенному городу — например, пиво для Мюнхена или Токио. И наконец, фирма может производить различные модели товара для розничной торговли — один сорт кофе для швейцарских магазинов *Migros*, другой — для кооперативных магазинов.

Часто продукция изменяется в соответствии с местными условиями и потребностями, в некоторых случаях учитываются религиозные убеждения или предрассудки местного населения. В Азии религия оказывает прямое влияние на продажи. Хороший тому пример — концепция «фэн шуй».

 **Hyatt Hotels.** Дословно «фэн шуй» означает «ветер и поток». Ее последователи (наиболее широко «фэн шуй» распространена в Китае, Гонконге и Сингапуре) подскажут наиболее выгодные условия работы для любого предприятия, посоветуют, где конкретно разместить офис, как расположить столы, двери и т. д. С точки зрения приверженцев «фэн шуй» здание должно стоять у воды, примыкать к горам, но не мешать живущим в них духам. В Сингапуре пришлось даже реконструировать построенный без учета этих требований отель *Hyatt*, который никак не мог привлечь достаточного количества клиентов. И не мудрено. Помещение для приема посетителей в нем было расположено вдоль дороги, что могло оказать негативное воздействие на финансовые дела постояльцев.

Создание товара означает разработку некоего нового продукта и осуществляется в двух формах. *Повторное представление* — продвижение устаревшей, но прекрасно приспособленной к требованиям зарубежного рынка модели продукции. Американская компания *National Cash Register* предложила латиноамериканскому и африканскому рынкам свою старую модель кассового аппарата с механическим приводом, стоимостью в половину дешевле современных моделей — прекрасная иллюстрация понимания ее маркетологами международного жизненного цикла товара, когда различные страны находятся на разных стадиях готовности к восприятию конкретного продукта. *Прогрессивное проектирование* — создание нового

продукта, отвечающего потребностям покупателей какой-либо страны. Так, в слаборазвитых странах существует высокая потребность в дешевых высококалорийных продуктах, и компании *Quaker Oats*, *Swift*, *Monsanto* специально разрабатывают для них новые марки товаров. *Toyota* производит в Таиланде модель «*Soluna*», а в Индонезии, на Филиппинах и в Тайване — «*Toyota Utility Vehicle*», в конструкции которых учтены требования локальных рынков и вкусы местного населения. Вышедшие на мировой рынок американские компании не только представляют на них новые товары, но и перенимают в ходе международной торговли определенные идеи и виды продукции у своих партнеров. Например, *Haagen-Dazs* разработала специально для Аргентины специальную вкусовую добавку *dulce de leche*, поскольку в этой стране очень любят вкус карамелизованного молока. Всего год спустя компания начала поставки мороженого с этим наполнителем в супермаркеты всего мира — от Бостона и Лос-Анджелеса до Парижа. Ежемесячно добавка приносит компании только в США около \$1 млн прибыли; она особенно популярна в Майами, где мороженое с карамелью пользуется вдвое большим спросом, чем аналоги с другими наполнителями. Разработка нового товара требует значительных инвестиций, однако если вы обратите заморскую новинку в хит сезона на местном рынке, вложенные средства окупятся сторицей.

В международной торговле постоянно возрастает доля услуг. Темпы роста мирового рынка услуг в два раза превышают темпы роста торговли товарами. Крупнейшие компании, работающие в сфере бухгалтерского учета, рекламы, банковской деятельности, связи, строительства, страхования, юриспруденции и управленческого консультирования, продолжают глобальную экспансию. Такие организации, как *Arthur Andersen*, *American Express*, *Citycorp*, *Club Med*, *Hilton* и *Thomas Cook*, пользуются всемирной известностью. Работающие с кредитными картами американские компании устремились в Европу, с тем чтобы убедить европейцев в удобстве платежных карт. В Великобритании американским «тяжеловесам» *Citibank* и *American Express* удалось отвоевать у таких крупных британских банков, как *Barclays*, до 7 % рынка. На мировой рынок устремились и компании розничной торговли. Замедление темпов роста продаж компании *Wal-Mart* в США подтолкнуло ее к развитию внешнего сектора, оцениваемого сегодня в \$9 млрд. В ноябре 1997 г. компания приобрела немецкое торговое предприятие





маркетинг изнутри

Глобальная стандартизация или адаптация?

Концепция маркетинга основывается на том положении, что потребитель заинтересован в разнообразных рыночных предложениях, и разработка маркетинговых программ для конкретных целевых групп способствует повышению их эффективности. Это положение распространяется и на международные рынки, которые характеризуются разнообразными экономическими, политическими и культурными условиями.

В 1983 г. в журнале «*Harvard Business Review*» появилась статья профессора Гарвардского университета Теодора Левитта, в которой автор обосновал основной принцип глобальной стандартизации.

Мир превращается в общий рынок, на котором люди — вне зависимости от страны проживания — стремятся к приобретению одних и тех же товаров, к одному и тому же образу жизни. Глобальным компаниям надлежит забыть об идиосинкразических различиях стран и культур и сконцентрироваться на универсальных стремлениях и потребностях.

По мнению Т. Левитта, технологические достижения в сфере связи и транспорта приведут к возникновению гомогенного мирового рынка. Его слова оказались пророческими. Развитие Всемирной паутины, стремительное распространение кабельного и спутникового телевидения, создание глобальных телекоммуникационных сетей сделали его пророчества явью. Американское «вторжение» в частную жизнь населения развивающихся стран привело к возникновению общности потребностей (прежде всего у молодежи).

Wertkauf, увеличив количество своих гипермаркетов на 21 единицу (объем продаж \$1,4 млрд в год). За два месяца до этого мексиканский партнер *Wal-Mart* компания *CIFRA* стала крупнейшим предприятием розничной торговли в Мексике. *Wal-Mart* — крупнейший в Канаде розничный торговец товарами по низким ценам, торговые точки компании открыты в Аргентине, Индонезии и Китае. В 1998 г. на 602 заграничных торговых предприятиях компании работало около 105 тыс. иностранных сотрудников, при этом планировалось открытие еще 50 или 60 супермаркетов за пределами США. Подобная экспансия характерна не только для столпов «старой» экономи-

Экономист *Witter Reynolds* Джозеф Квинлен называет это поколение потребителей «поколением MTV». По его словам: «Они предпочитают “Колу” чаю, кроссовки *Nike* босоножкам, *Chicken McNuggets* рису, кредитные карточки наличным деньгам». Благодаря телевидению и сетевому «чату» новые модные веяния, информация о фильмах и телевизионных программах мгновенно распространяется по всему миру (достаточно зайти на сайт по адресу www.ain't.it.cool.com). Формирование общих потребностей и нужд привело к созданию глобальных рынков стандартных товаров (потребителями здесь выступают главным образом молодые представители среднего класса).

Согласно Т. Левитту, традиционные многонациональные корпорации исходят именно из различий локальных рынков, а не из формирующейся общности вкусов и потребностей. Они производят множество товаров, имеющих крайне высокую степень адаптации, результатом чего становится снижение эффективности работы компании и повышение цен на продукцию.

Т. Левитт положительно отзываясь о стратегии компаний, которые предлагают всем потребителям один и тот же продукт. Их внимание сконцентрировано на общих чертах различных рынков, и поставщики «предлагают разумный стандартизированный компромиссный товар или услугу всему миру». Глобальные компании достигают значительной экономии благодаря стандартизации продукции, распределения, маркетинга и менеджмента. Высокоэффективное производство способствует повышению качества и снижению стоимости изделий. К таким глобальным компаниям относятся *Coca-Cola*, *McDonald's*, *Marlboro*, *Nike*, *NBA* и *Gillette*.

Согласно недавним исследованиям, товарами Gillette ежедневно пользуются около 1,2 млрд человек. Объем продаж лезвий для бритья (принцип Gillette 50% операционной прибыли) достиг \$2,4 млрд, им принадлежит 91% латиноамериканского и 69% индийского рынков. Благодаря ог-

ки. Для создания европейской системы продажи книг и видеопродукции «виртуальный» торговец *Amazon.com* приобрел три европейские компании — две в Великобритании и одну в Германии.

Многие государства ввели ограничения, усложняющие проникновение иностранных компаний из сферы услуг на их внутренние рынки. В Бразилии требуется, чтобы каждый бухгалтер получил профессиональную подготовку в национальных университетах. Многие страны Западной Европы ограничивают количество транслируемых американских телепрограмм. В свою очередь американские штаты препятствуют открытию филиалов иностранных банков, а США



ромным масштабам производства небольшого числа видов продукции компания экономит огромные средства. В последнее время Gillette столкнулась с рядом проблем при торговле дорогими высокотехнологичными продуктами «Sensor» и «Mach3» в странах, в которых были резко девальвированы национальные валюты, но компания не собирается отказываться от своих принципов.

Воодушевленные перспективами масштабной экономики, многие компании попытались представить изначально ориентированные на мировой рынок глобальные товары (такие модели автомобилей, как «Toyota Corolla» и «Ford Focus»). Однако большинство товаров все-таки требует известной адаптации. Внешний вид «Toyota Corolla» может изменяться в зависимости от региона поставки. Мексиканские предприятия McDonald's используют в своих гамбургерах не кетчуп, а соус чили. В некоторых странах «Coca-Cola» имеет более сладкий вкус и меньшее содержание углекислого газа. Менеджерам Procter & Gamble известно, что азиатские потребители не склонны приобретать столь популярные в Америке большие «семейные» упаковки товара. Наиболее популярная на Дальнем Востоке форма продажи шампуня — разовые пакетики.

В то время как одни компании стремятся к стандартизации и экономии средств, другие пытаются предложить потребителям данной страны товар, пользующийся здесь особым спросом. Даже MTV, «воспитавшая» целое поколение, вносит определенные изменения в свои региональные программы.

Среди европейских конкурентов MTV могут быть названы такие региональные каналы, как немецкий Viva, голландский The Music Factory и скандинавский ZTV. Соответственно и MTV Europe приходится вносить некие коррективы в национальные программы, расширяя присутствие местных исполнителей. Для этого организованы специальные каналы, транслируемые четырьмя станциями MTV: британской, северной, центральной и южноевропейской. Каждый из них наряду с традиционной европейской подборкой по-

требуют от Южной Кореи доступа на финансовый рынок иностранных кредитных учреждений. ГАТТ настаивает на свободной торговле услугами на международной арене, однако прогресс в этой области весьма незначителен.

Продавцы книг, видеофильмов и компакт-дисков должны учитывать культурные особенности и требования цензурных комитетов таких стран, как Китай, Сингапур и т. д.

Borders Books and Music. Компания вышла на рынок Сингапура в конце 1997 г. Несмотря на азиатский финансовый кризис и самое серьезное снижение уровня розничных продаж за всю историю Сингапура, деятельности нового магазина сопут-

музыки транслирует мелодии, удовлетворяющие особым пристрастиям жителей отдельных регионов, что, естественно, происходит не без активного участия Бивиса и Батхеда.

Было бы опрометчиво слепо переносить «домашний» продукт в другую страну. Очевидно, что наиболее целесообразно вносить в него те или иные адаптационные элементы, которые могут принести наибольшую прибыль при своей относительно небольшой стоимости. К их числу могут быть отнесены:

- | | | |
|---------------------------|-------------|----------------------|
| ■ Особенности товара | ■ Цвета | ■ Темы рекламы |
| ■ Название торговой марки | ■ Материалы | ■ Средства рекламы |
| ■ Маркировка | ■ Цены | ■ Исполнение рекламы |

В соответствии с данными одного из исследований многонациональные компании в 80 % случаев производят одну или несколько адаптаций продукта, причем среднее количество изменяемых элементов равно четырем. Некоторые принимающие страны считают изменение товаров в соответствии со специфическими требованиями внутреннего рынка обязательным. Так, во Франции запрещается участие в рекламе детей, а в Германии — использование слова «лучший».

Соответственно, положение Т. Левитта о глобализации следовало бы несколько перефразировать: глобальный маркетинг — да, глобальная стандартизация не обязательна.

Источники: Theodore Levitt, «The Globalization of Markets», Harvard Business Review, May–June 1983, pp. 92–102; Bernard Wysocki, Jr., «The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods», Wall Street Journal, June 26, 1997, p. A1; «What Makes a Company Great?» Fortune, October 26, 1998, pp. 218–226; Lawrence Donegan, «Heavy Job Rotation MTV Europe Sacks 80 Employees in the Name of “Regionalization”. Is This the End to Europop as We Know It, Asks Lawrence Donegan», The Guardian, November 21, 1997, p. 19.

ствовал успех. Многие из предложенных им наименований книг продавались в Сингапуре впервые. Местные книжные магазины были слишком малы для того, чтобы соперничать в этом отношении с западными компаниями. Но условием деятельности на новом рынке стало принятие действующей в Сингапуре системы самоцензуры. Часть книг Borders отказалась выставлять самостоятельно, а по поводу самых «сомнительных» изданий решения принимал Комитет по проблемам нежелательных публикаций (в частности, были запрещены произведения маркиза де Сада и роман Уильяма Берроуза «Голый завтрак»). В то же время тема секса осталась представленной в магазине пятью полноценными полками.



В некоторых случаях культура и традиции страны, к которой принадлежит компания, и принимающего государства вступают в противоречие, соответственно условием деловой активности компании за рубежом нередко является ее готовность к серьезным компромиссам.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Компании могут использовать на внешних рынках апробированные рекламные концепции и мероприятия по продвижению или изменять их в соответствии с условиями нового рынка. Данный процесс называют *коммуникативной адаптацией*. В случае когда компания приспосабливает к требованиям внешнего рынка и продукт, и мероприятия по продвижению, процесс носит название *двойной адаптации*.

Рассмотрим обращение компании к потребителям, которое трансформируется на четырех различных уровнях. Самый простой способ адаптации — изменение только названия продукта, надписей на упаковке и ее цвета. Так, корпорация *Exxon* добилась мирового признания, используя обращение «Возьми с собой тигра» (имеется в виду бензин и моторные масла для автомобильных двигателей). Необходимость изменений связана с различным восприятием цветов представителями разных культур. В Бирме и некоторых латиноамериканских странах пурпурный цвет ассоциируется со смертью; белый является в Индии цветом траура; зеленый цвет в Малайзии олицетворяет болезни. Возможно, придется изменить названия торговых марок и продуктов. В Германии, например, английское слово «туман» означает «навоз», «скотч» (липкая лента) означает «тупица». В Испании название модели американского автомобиля «*Nova*» переводится как «она (машина) не едет». А рекламу американского хозяйственного мыла, провозглашающую, что оно отмое «любую грязь», во франкоязычном Квебеке перевели как «мыло для половых органов».

Второй вариант — использование одной, но адаптированной к местному рынку темы. Например, в рекламе мыла «*Satay*» красивая женщина принимает ванну. В Венесуэле демонстрировали ролик, в котором в ванную комнату входил мужчина, в Италии и Франции на экране появлялись только мужские руки, в Японии мужчина ожидал даму в гостиной. Датская компания *Carlsberg* (производство пива) предлагает определенный вариант рекламы не только разным странам, но и отдельным городам и даже их рай-

онам. Датское пиво (производится более 150 лет) продается в 140 странах мира, однако серьезный уровень конкуренции и зрелость американского рынка пива заставили *Carlsberg* принять особые меры. На всех рекламных плакатах компании изображена бутылка пива «*Carlsberg*» и сделана шутливая приписка, адресованная жителям того или иного города. Например плакат, вывешенный на Манхэттене, гласил: «За весь вечер ни разу не слышал звука сирены. Вот так «*Carlsberg*»! Вот так пиво!»

Третий, используемый компаниями *Coca-Cola* и *Goodyear*, подход заключается в разработке глобального фонда рекламы, из которого и подбирается наиболее подходящий для каждой страны вариант. Наконец, некоторые компании позволяют своим представителям финансировать разработку рекламы для отдельных стран. Реклама «*Cheese Whiz*» компании *Kraft* учитывает, что в Пуэрто-Рико сыр едят 95 % семей (с любыми продуктами), в Канаде — 65 % семей (обязательный утренний бутерброд с сыром), в США — 35 % (здесь сыр считается неполноценным продуктом).

Требуется адаптации и практика использования различных медиа. В Норвегии, Бельгии и Франции запрещена телевизионная реклама сигарет и алкоголя. В Италии и Австрии контролируется ориентированная на детей телевизионная реклама. В Саудовской Аравии не рекомендуется использование в рекламе женских образов, в Индии реклама облагается налогами. Различна и роль медиа. В Италии основными рекламоносителями являются журналы, но в соседней Австрии они не пользуются особой популярностью. В Великобритании широко распространена реклама в общенациональных, а в Испании — в местных газетах.

Компаниям приходится адаптировать к местным условиям и методы продвижения товара. Например, в Греции запрещены купоны, а во Франции — лотереи, кроме того, в этой стране оговаривается, что стоимость премий и подарков не должна превышать 5 % от цены товара. Европейцы и японцы обычно заказывают товары по почте, а не по телефону. Компании, работающие на внешнем рынке, предпочитают возлагать ответственность за продвижение товара на местных менеджеров, прекрасно ориентирующихся в региональных особенностях.

ЦЕНА


На внешнем рынке транснациональные компании сталкиваются со специфическими проблемами

цен на продукцию: со скользящими, трансфертными, демпинговыми ценами и теневым рынком.

Одна из трудностей работы на мировом рынке — *эскалация цен*. В Италии сумочка от *Gucci* может стоить \$120, а в США — \$240. Почему? Потому что к цене производителя добавляются транспортные издержки, таможенные пошлины, наценки импортеров, оптовых и розничных торговцев. В зависимости от величины добавленной стоимости и изменений валютных курсов на внешнем рынке товар должен продаваться по цене, в 2–5 раз превышающей цену производителя, чтобы последний получил ту же прибыль, что и на внутреннем рынке. При этом компании приходится разрабатывать особую политику ценообразования для каждой страны. Выделяют три варианта такой политики.

1. *Установление унифицированных цен*. Предположим, компания *Coca-Cola* устанавливает единую цену за баночку напитка по всему миру — 60 центов. Это означает, что маржа прибыли будет колебаться в зависимости от экономических условий различных стран. Результатом подобной стратегии станет установление завышенных по сравнению с другими напитками цен в слаборазвитых государствах и заниженных в странах с высоким уровнем жизни.
2. *Установление рыночных цен в каждой стране*. *Coca-Cola* имеет возможность установить в каждой стране цену, которая складывается в данный момент на рынке. Однако такая стратегия не принимает во внимание различия в издержках производства между странами; перекупщики будут приобретать напиток в регионе, в котором он продается дешевле, и отправлять его туда, где он дороже.
3. *Установление цены на основе издержек в каждой стране*. *Coca-Cola* могла бы устанавливать цену как сумму издержек плюс стандартная наценка. Однако такая политика вынудит компанию покинуть рынки, на которых производственные затраты слишком высоки.


С немалыми проблемами сталкиваются и компании, практикующие *трансфертные цены* (т. е. цены, используемые при обмене продукцией между различными подразделениями компании) для дочерних заграничных компаний. Рассмотрим следующий пример.

 **Hoffman-La Roche**. С целью увеличить прибыль швейцарская фармацевтическая компания *Hoffman-La Roche* поставляла итальянской дочерней компании препарат «*Librium*» по цене \$22 за 1 кг, так как корпоративные налоги в Италии невысоки. Британской же дочерней компании, где, напротив, уровень корпоративного налогообложения особен-

но высок, тот же препарат продавался по цене более \$100 за килограмм. Британская антимонопольная комиссия подала в суд на *Hoffman-La Roche*, обвинив ее в уклонении от налогов, и выиграла дело.

Если компания устанавливает высокие трансфертные цены, ей приходится уплачивать высокие импортные пошлины, хотя налог на прибыль дочерней компании в принимающей стране уменьшается. В том случае когда организация устанавливает низкие трансфертные цены, данная практика нередко рассматривается как *демпинг* (установление цены на продукт ниже издержек его производства или ниже уровня, сложившегося в данный момент на зарубежном рынке). Когда американское Таможенное бюро находит доказательства демпинга, оно имеет право установить повышенные пошлины на всю продукцию, поступающую из «привинившейся» страны. Поэтому правительства следят за тем, чтобы национальные производители не допускали злоупотреблений, нередко принуждая компании устанавливать экспортные цены на уровне цен конкурентов на аналогичные товары.

Настоящим бедствием для многих многонациональных компаний становится *теневой рынок*, когда один и тот же товар продается по разным ценам в разных странах. Перекупщики из страны с низкими ценами находят пути, чтобы продать товар в стране с высокими ценами, и зарабатывают на этом.

 **Minolta**. Низкий уровень транспортных издержек и пошлин позволил компании продавать аппараты гонконгским оптовикам за меньшую цену, чем оптовым покупателям из Германии. Кроме того, немецкие торговые компании в отличие от своих коллег из Гонконга привыкли работать с высокими наценками. Все это привело к тому, что в Гонконге в розничной торговле фотокамеры стоили \$174, а в Германии — \$270. Обратив внимание на разницу в стоимости одних и тех же товаров, некоторые гонконгские оптовики начали поставки фотокамер «*Minolta*» немецким розничным торговцам по ценам меньшим чем те, которые были установлены немецким дистрибьютором, что вызвало жалобы последнего.


Нередко зарубежные дистрибьюторы компании-поставщика закупают товара больше, чем они способны реализовать на внутреннем рынке. В таких случаях они могут попытаться сыграть на разнице цен в различных странах. Транснациональные корпорации пытаются бороться с теневым рынком, осуществляя контроль за дистрибьюторами, повышая в известных случаях отпускные

цены или, в зависимости от условий того или иного рынка, изменяют характеристики продукта или гарантии обслуживания.

В ЕС теневой рынок может исчезнуть с переходом входящих в него стран к единой европейской валюте, что несомненно окажет влияние и на дифференциацию цен. В 1998 г. бутылка напитка «Gatorade» стоила в Германии 3,5 эю, а в Испании — всего 0,9 эю. Осознание этой разницы потребителями вынудит компании пересмотреть ценовую политику и выровнять цены в государствах-участниках ЕС. Компании и рынки, предлагающие самую передовую, специализированную или необходимую продукцию или услуги, будут в меньшей степени зависеть от прозрачности цен. Например, в компании *Mail Boxes, Etc.*, имеющей в Европе около 350 отделений, справедливо считают, что потребитель, которому необходимо отправить сообщение по телефаксу, не откажется от этого только потому, что стоимость этой услуги в Париже выше, чем в Италии.

Распространение Интернета также оказывает воздействие в сторону сокращения разницы в ценах на различных рынках. Торговля через Сеть делает цены «прозрачными», так как потребитель может легко выяснить объемы продаж данного товара в разных странах. Возьмем, к примеру, онлайн-учебные курсы. Стоимость одного дня обучения в США, Франции или, скажем, Таиланде может различаться очень сильно, хотя должна быть примерно одной и той же.

Другая серьезная проблема глобального ценообразования состоит в том, что страны с излишками производственных мощностей, с валютами, имеющими низкую покупательную способность, крайне нуждающиеся в экспорте своих товаров, прибегают к снижению цен и девальвации валют. В таких застойных регионах работа транснациональных корпораций затруднена, поскольку потребители отказываются платить высокие цены за продукцию иностранных поставщиков, поскольку имеют возможность приобрести аналогичные товары у внутренних производителей. Но выход может быть найден и в этой ситуации.

 **General Electric Company.** Компания пришла к выводу, что увеличение доли расходов пользователя при эксплуатации энергоустановок имеет приоритет перед увеличением рыночной доли поставщика. Опрос 100 ведущих зарубежных компаний-потребителей показал, что они нуждаются в сокращении времени замены устаревших или пришедших в негодность блоков и деталей с двенадцати до шести

недель. Сегодня GE консультирует клиентов относительно операций в различных районах Европы и Азии, а ее сотрудники способны производить модернизацию оборудования. Подобная тактика позволила компании сохранить разумный уровень цен на продукцию и целевую маржу прибыли.

МЕСТО (КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ)

Слишком многие американские производители считают, что после того, как продукт оказался за заводскими воротами, их работа заканчивается, хотя кому, как не им, необходима информация о движении товаров по каналам распределения. Другими словами, компания, работающая на внешнем рынке, должна иметь четкое представление о всех участниках каналов распределения товара вплоть до конечного потребителя. На рис. 12.4 представлены основные связи между поставщиком и конечными потребителями. Взаимосвязи между производителем и конечным покупателем поддерживают, *во-первых, отдел международного маркетинга производителя*, принимающий решения о каналах распределения и других составляющих маркетинговой стратегии; *во-вторых, международные каналы распределения*, по которым товар доставляется от границы до границы. Решения, связанные с маркетинговыми каналами, предусматривают определение типов посредников (агентов, торговых компаний), способов транспортировки (по воздуху, морю), финансирования и договоренности об уровнях риска. *В-третьих, каналы внутри иностранного государства*, по которым товары перемещаются от пункта поступления до конечных покупателей.

Национальные различия в количестве и типах обслуживающих различные рынки посредников просто потрясают. В Японии компания *Procter & Gamble* столкнулась, возможно, с наиболее сложной системой распределения в мире. Она поставляет мыло главному оптовому торговцу, который перепродает его дистрибьютору. Тот, в свою очередь, реализует товар специализированному оптовику, поставляющему его региональным оптовым компаниям. Последние сбывают продукцию местному оптовому продавцу, который реализует его магазинам. В итоге конечная цена товара для потребителей превышает отпускную цену производителя в 2–3 раза. Если же компания будет поставлять мыло в тропическую Африку, она продаст его оптовому импортеру, который реализует его нескольким оптовикам, которые перепродадут товар



работающим на местных рынках мелким торговцам (по большей части, женщинам).

Другое различие заключается в объемах и характере розничной торговли различных стран. В то время как в США господствуют крупные розничные торговые сети, в большинстве других стран розничная торговля находится в руках независимых продавцов. В Индии миллионы розничных торговцев продают товары в маленьких магазинчиках или на открытых рынках. Установленные в магазинах цены весьма высоки, однако местные обычаи предусматривают возможность торга и реальная цена оказывается гораздо ниже первоначально запрашиваемой. Доходы населения ограничены, и потребители совершают ежедневные покупки на небольшие суммы. В большинстве домохозяйств отсутствуют возможности длительного хранения товаров. Затраты на упаковку удерживаются на низком уровне, чтобы сохранить низкие цены. В Индии сигареты часто покупаются поштучно.

Продажа товара небольшими партиями — важная функция посредников, продлевающая жизнь состоящим из множества звеньев цепочкам распределения, которые являются основным препятствием к увеличению крупномасштабной розничной торговли в развивающихся странах.

РЕШЕНИЕ О МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Уровень вовлеченности компании в операции на внешнем рынке определяет организацию управления международной маркетинговой деятельностью. Большинство исследователей различают такие ее формы, как экспортный отдел, международное подразделение или глобальная организация.

ЭКСПОРТНЫЙ ОТДЕЛ

Первый этап выхода компании на внешний рынок предполагает ведение международной торговли. Если объем внешних поставок возрастает, компания организует экспортный отдел во главе с менеджером по продажам. С дальнейшим ростом объемов торговли экспортный отдел расширяется и включает в себя различные активно работающие на внешнем рынке маркетинговые службы. Если компания организует за рубежом совместное предприятие или осуществляет прямые инвестиции, экспортный отдел перестает отвечать требованиям управления международными операциями.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Многие компании работают на нескольких зарубежных рынках и участвуют в целом ряде совместных предприятий. Рано или поздно для координации международной деятельности им приходится создавать международные подразделения, которые обычно возглавляются высокопоставленными менеджерами, определяющим цели деятельности на внешних рынках, соответствующие бюджеты и несущими ответственность за увеличение объемов продаж за рубежом.

Персонал международных подразделений состоит из специалистов, призванных планировать и обслуживать внешнеэкономическую деятельность операционных единиц. Операционные единицы могут быть организованы несколькими способами. *Во-первых*, — по географическому признаку. Президенту международного отделения должны подчиняться вице-президенты, курирующие Северную Америку, Латинскую Америку, Европу, Африку, Средний и Дальний Восток. Региональным вице-президентам подчиняются менеджеры по конкретным государствам, несущие ответственность за функционирование отделений по продажам, дистрибьюторов и лицензиатов в соответствующих странах. *Во-вторых*, операционная единица достаточно часто несет ответственность за *группу товаров по всему миру*. Во главе каждой такой единицы стоит международный вице-президент, ответственный за организацию продаж каждой товарной группы. *Наконец*, операционные единицы могут быть зарубежными дочерними компаниями, каждую из которых возглавляет президент, подотчетный главе международного отделения.

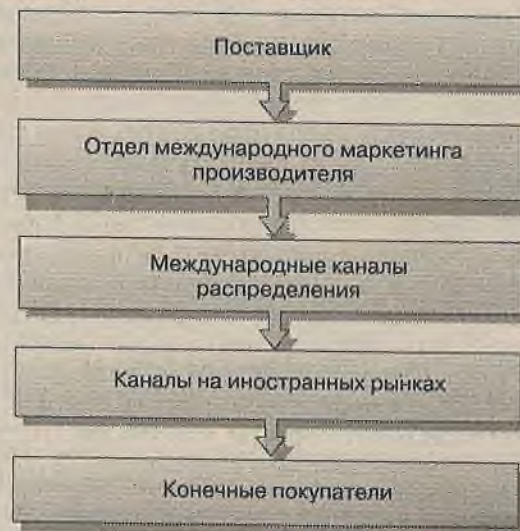


Рис. 12.4. Каналы распределения международного маркетинга



Многие мультинациональные компании периодически изменяют организацию международного подразделения, так как каждый из ее вариантов создает определенные проблемы.

IBM. План структурной перестройки компании *IBM* предусматривал организацию 14 групп, ориентированных на потребителей таких отраслей, как нефтехимия, развлечения, финансовые услуги. Теперь крупному покупателю, которому необходимо установить компьютеры в отделениях компании по всему миру, достаточно обратиться в центральный офис по продажам *IBM*. В соответствии же со старой системой покупателю для установки компьютеров в 20 странах необходимо было обратиться в 20 региональных центров, каждый из которых устанавливал особые цены и стандарты обслуживания.

ГЛОБАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Некоторые компании превратились в подлинные глобальные организации. Их высшее руководство и персонал планируют во всемирном масштабе производство, маркетинговые стратегии, финансовые потоки и системы складирования. Глобальные операционные единицы подчиняются исполнительному директору или исполнительному комитету компании, а не главе международного отделения. Руководители компании имеют опыт не только внутренней или международной деятельности, но и глобальной. Менеджеры компании — выходцы из самых разных стран; закупки сырья и комплектующих осуществляются по всему миру, там, где их можно приобрести за наименьшую цену; инвестиции направляются туда, где ожидается наибольший доход на вложенный капитал.

Компании, которые работают в нескольких странах, сталкиваются с определенными организационными сложностями. Например, когда американской компьютерной компании необходимо установить цены на суперкомпьютеры для крупного немецкого банка, какие роли должны играть менеджер по производству, менеджер по маркетингу банковского сектора и торговый представитель компании-производителя в Германии? К. Бартлетт и С. Гошал в работе «Управление сквозь границы» описали ряд факторов, которые способствуют «мировой интеграции» (например, капиталоемкое производство, однородный спрос) или «ответственности на местах» (например, местные стандарты и барьеры, устойчивые местные предпочтения). Авторы выделяют три организационные стратегии.⁷

1. *Глобальная стратегия* предполагает рассмотрение мира как единого рынка. Она оправдана в тех случаях, когда существуют предпосылки для «глобальной

интеграции», а национальная специфика не имеет особого значения (например, рынок потребительской электроники: здесь большинство покупателей предпочитают стандартные радиоприемники, плееры для компакт-дисков, телевизоры). Так компания *Matsuhita* опережает здесь своих конкурентов *GE* и *Philips*, поскольку в глобальных масштабах ее действия лучше скоординированы и стандартизированы.

2. *Многонациональная стратегия* рассматривает мир как совокупность национальных рынков. Она оправдана в тех случаях, когда предпосылки для передачи «ответственности на места» превалируют над факторами, способствующими глобальной интеграции. Данная стратегия подходит для марочных товаров в упаковке (продукты, моющие средства). По мнению К. Бартлетта и С. Гошала, деятельность компании *Unilever* более эффективна, чем действия компаний *Kao* и *P&G*, поскольку первая предоставляет своим филиалам на местах значительную автономию.
3. *Глокальная (глобально-локальная) стратегия* подразумевает стандартизацию основных элементов и локализацию остальных. Ее применение целесообразно, например, в сфере телекоммуникаций, когда для каждой страны требуется некоторая адаптация оборудования, но вместе с тем производитель имеет возможность стандартизировать основные компоненты. По мнению К. Бартлетта и С. Гошала, *Ericsson* проводит более взвешенную политику, нежели *NEC* (излишний глобализм) или *ITT* (чрезмерная локализация).

Одна из наиболее успешно применяющих глокальную стратегию компаний — *ABB*, совместное предприятие шведской компании *ASEA* и швейцарской фирмы *Brown Boveri*.

ABB. Компания производит промышленную продукцию, в том числе трансформаторы, автозапчасти, кондиционеры, железнодорожное оборудование. Годовой доход компании — \$31 млрд, численность занятых — 219 тыс. Ее возглавляет Геран Линдал. Девиз компании звучит так: «*ABB* — компания мирового масштаба, которая присутствует везде». Компания объявила английский язык официальным языком компании (им должны владеть все менеджеры), все финансовые результаты должны пересчитываться в долларах США. Создание *ABB* преследовало цель разрешения трех противоречий: необходимости глобальной деятельности и учета местных реалий, радикальной децентрализации и подотчетности центру, масштабной деятельности и внимания к каждому клиенту. Персонал штаб-квартиры *ABB* состоит из 170 сотрудников 19 национальностей (в штаб-квартире *Siemens* — 3 тыс. сотрудников). Производственные линии компании разбиты на 8 сегментов, 65 районов, 1,3 тыс. фирм и 5 тыс. центров, в каждом из которых работает в среднем 50 человек. Менеджеры компании в различных странах регулярно сменяются, поощряются многонациональные коллективы. В зависимости от вида деятельности некоторые

подразделения рассматриваются как глубоко локальные, с большой степенью автономии, или как глобальные, с централизованным контролем.

ВЫВОДЫ

1. Большинство компаний не ограничиваются операциями на внутреннем рынке, а, несмотря на множество возникающих при выходе на внешний рынок проблем (изменение границ, нестабильность правительств, обмен валют, коррупция, технологическое пиратство), возглавляют процессы интернационализации производства.
2. При выходе компании на внешний рынок необходимо определить маркетинговые цели и политику. На рынках нескольких или многих стран будет оперировать компания? В каких странах? Зачастую психологическая близость потребителей страны-кандидата важнее географической. Страны-кандидаты оцениваются по трем критериям: рыночной привлекательности, конкурентным преимуществам и рискам.
3. Когда компания выбрала конкретную страну, необходимо определить способ проникновения на ее рынок: косвенный экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместное предприятие или прямые инвестиции. Каждая последующая стратегия подразумевает большие обязательства, риски, контроль и потенциальную прибыль. Компании, как правило, начинают с косвенного экспорта и по мере обретения опыта проходят дальнейшие стадии.
4. Разрабатывая маркетинговую программу, компания должна решить, в какой степени ей следует адаптировать маркетинг-микс (товар, продвижение, цена и каналы распределения) к местным условиям. Существуют две крайности: стандартизация и адаптация маркетинговой политики с множеством вариантов между ними. На товарном уровне фирмы могут придерживаться стратегии прямого распределения, адаптации товара или создания нового продукта; на уровне продвижения возможны стратегии коммуникативной и двойной адаптации; на уровне цен поставщики сталкиваются с эскалацией цен и теневым рынком (что препятствует установлению стандартных цен); на уровне распределения фирмам необходимо разработать схему каналов распространения товаров вплоть до конечных покупателей. Маркетинговая политика должна учитывать культурные, социальные, политические, технологические, экологические и юридические ограничения, с которыми фирма может столкнуться в других странах.
5. В зависимости от степени вовлеченности в деятельность на внешнем рынке организационная структура компании может предусматривать экспортный отдел, международное отделение или глобальную организацию. Большинство компаний на-

чинает с экспортных отделов и останавливается на международных отделениях. Лишь немногие становятся транснациональными корпорациями, в которых высшее руководство планирует и осуществляет деятельность во всемирном масштабе.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Обострение конкуренции на национальном рынке заставило компанию среднего размера, специализирующуюся на производстве приправ для салатов, задуматься о выходе на внешний рынок. Какие политические, религиозные и социальные факторы должен оценить ее менеджмент в такой ситуации?
2. Выберите из приведенного ниже списка страну или регион и подготовьте краткий (две–пять страниц) отчет о ее (его) рыночных институтах. Обсудите те проблемы, с которыми может столкнуться компания, которая выходит на тот или иной рынок.
 - а) Европейское Сообщество
 - б) Украина
 - в) США
 - г) Китайская Народная Республика
 - д) Япония
 - е) Южная Африка

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Детали, детали, — экспортер то и дело должен решать некие частные вопросы, не последнее место среди которых занимает переписка с правительственными чиновниками. Новые технологии позволяют экспортерам сбросить с себя бремя этой рутинной работы. Таможенный комитет, Министерство торговли США и другие федеральные агентства разработали автоматизированную экспортную систему, электронную версию документов, заполняемых экспортером при переписке его с рядом правительственных ведомств. Работая в ней, экспортер, используя формат электронного обмена данными, вводит все требуемые сведения и пересылает их в Таможенный комитет США. Система упрощает процедуру оформления экспортных поставок, экономит время и способствует повышению достоверности информации.

Посетите сайт американского Таможенного комитета (www.customs.ustreas.gov). На титульной странице щелкните на позиции «*Importing/Exporting*» и затем найдите материалы по автоматизированной экспортной системе. Влияет ли эта система на международные и внутренние каналы распределения? Как по-вашему, для чего американское правительство разработало автоматизи-

рованную экспортную систему? Кому выгодно ее внедрение и использование?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Компании, занимающиеся глобальной э-коммерцией, должны «разговаривать» со своими целевыми потребителями на их языке. Пример — сайты компании *Reebok* (www.reebok.com/) и *Nestlé* (www.nestle.com/html/network.html). Сайт *Reebok* включает в себя странички для потребителей Европы, Франции, Германии, Италии, Испании, Великобритании, Гонконга и Кореи. Сайт *Nestlé* связан с сайтами компании, предназначенными для Тайваня, Австралии, Бразилии, Чили, Новой Зеландии, Швейцарии, Испании, Германии, Франции, Японии, Швеции, Греции и Великобритании.

Посетите сайты указанных компаний и национальные странички. В чем сходство и в чем различие визуального решения сайтов на разных языках? Через какие сайты (если таковые существуют) возможно совершение онлайн-покупок? Каким образом данные сайты стимулируют интерес потребителей к этим компаниям? Почему местные каналы связи (телефон, телефакс, почта) представляются потребителю особенно важными?

ВЫ МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Глобальный маркетинг позволяет различным компаниям расширять круг потребителей за счет внешних рынков. Но в силу своей сложности глобальный маркетинг требует особой тщательности при планировании и практической реализации.

Будучи ассистентом Джейн Мелоди, вы занимаетесь исследованием проблем глобального рынка настольных стереосистем фирмы *Sonic*. Оцените текущую ситуацию компании и освежите в памяти результаты ваших предыдущих исследований, осуществившихся в ходе составления маркетингового плана. Ответьте на вопросы о глобальной стратегии компании (отмечая в нужных случаях необходимость проведения дополнительных исследований).

- ♦ *Какую стратегию должна избрать компания, в случае принятия решения о ее выходе на международный рынок: экспорт, лицензирование, создание совместных предприятий или осуществление прямых инвестиций? Почему?*
- ♦ *Какие международные рынки представляются компании наиболее перспективными? Для получения необходимых сведений о международной торговле и маркетинге в тех или иных странах посетите сайт www.tradecompass.com. Зайдите также на сайт Мичиганского Центра международной торговли (ciber.bus.msu.edu/busres.htm).*
- ♦ *Что предпочтительнее для *Sonic* — глобальная стандартизация или адаптация? Для ответа на этот вопрос вам необходимы данные о принятых в стране, в которую вы планируете осуществлять экспорт, требованиях к аудиоаппаратуре, поведении потребителей и конкурирующие продукты. Каким образом вы можете получить необходимую информацию?*
- ♦ *Какая стратегия и тактика маркетинга (маркетинг-микс) должна использоваться компанией в других странах?*

После рассмотрения потенциальных глобальных рынков и маркетинговых стратегий и тактик подведите некий итог, составив маркетинговый план.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ПОЗДОРОВУ

На российском рынке спортивной обуви и одежды фирма *Adidas* долгое время уступала по объемам продаж таким компаниям, как *Nike* и *Reebok*. Особенно это было заметно на рынке баскетбольных аксессуаров. Для того чтобы исправить ситуацию, фирма *Adidas* начала давать свою рекламу на самые популярные радиостанции, в спортивные и молодежные печатные издания. Но главное — она начала устраивать в России турниры по *streetball* (уличному баскетболу). Всего запланировано десять таких турниров, и на каждый собирается по несколько тысяч молодых любителей баскетбола. Победителям турнира дарят ценные подарки. Каждому участнику соревнований бесплатно выдаются буклеты с рекламой и перечнем продукции, пробы

парфюмерии фирмы *Adidas*, но самое главное (что больше всего нравится участникам и приносит наиболее ощутимую отдачу) — дисконтные карты, которые предоставляют 10-процентную скидку в фирменных магазинах *Adidas*. Так как я участвовал в четырех турнирах, то у меня появилось четыре таких карты. Три из них я отдал своим друзьям, которые этими картами тут же воспользовались, хотя до этого никогда не покупали товары фирмы *Adidas*.

Благодаря этой акции уже на пятый турнир молодежь стала приезжать в форме и обуви фирмы *Adidas*, хотя до этого почти все были одеты в *Nike* и *Reebok*. Таким образом, начав проведение турниров по уличному баскетболу, фирма *Adidas* не только организовала социально значимые мероприятия для молодежи, но и прорекламовала свои товары, завоевав новый сегмент рынка.

ПЕТР ШУРА, Москва

Коммерсантъ-Деньги № 26 от 07.07.99

Часть IV

ПРИНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ
РЕШЕНИЙ

Глава 13

Управление товарными линиями и торговыми марками

В этой главе мы обсудим следующие вопросы:

- ◆ Что такое товар?
- ◆ Как разрабатываются товар-микс и товарные линии и на каких принципах строится управление ими?
- ◆ Как принимаются решения относительно торговых марок?
- ◆ Почему упаковка и этикетки являются маркетинговыми инструментами?

КОТЛЕР о маркетинге:

Лучший способ сохранить потребителей — предоставлять им все больше выгод за меньшие деньги.

Что общего у таких руководителей, как Рэй Крок (компания *McDonald's*), Дэйв Томас (компания *Wendy's*) и полковник Харлан Сандерс (основатель сети *Kentucky Fried Chicken*)? Жизнь каждого из них настолько интересна, что она рано или поздно ляжет в основу сюжета телепрограммы «*Biography*» (телевизионная программа компании *Arts & Entertainment Network*, обладатель множества профессиональных наград). Но и сама программа «*Biography*» — пример исключительно успешного управления товаром и торговой маркой.

Arts & Entertainment Network. Каждый выпуск программы «*Biography*» создается *A&E* как торговая марка, хорошо известная широкому кругу потребителей — от любителей видеофильмов и пользователей Интернета до покупателей детских книг, календарей и компакт-дисков. За десять телевизионных сезонов в ней были представлены истории, рассказывающие о жизни более чем 500 выдающихся личностей. Руководство *A&E* придерживается стратегии расширения семейства торговой марки. Первым шагом стал выпуск видеокассет, и сегодня документальные видеофильмы компании об Иисусе Христе, Жаклин Онассис, Санта Клаусе, Томасе Джефферсоне (продаются в розничной торговле, по каталогам, через компьютерную сеть и представлены в 500-х книжных магазинах *Barnes & Noble*) пользуются огромной популярностью. На странице «*Biography*» в Интернете (создана в 1996 г.) представлены свыше 22 тыс. биографий наиболее известных исторических личностей, а число ее посетителей превышает число гостей сайта *A&E* (более 2 млн обращений в месяц). На волне успеха компания начала выпуск под маркой «*Biography*» биографических книг и компакт-дисков с произведениями музыкантов, о творчестве которых рассказывалось в телепрограмме. В скором будущем под маркой «*Biography*» планируется цикл ориентированных на передачи в прайм-тайм телефильмов. Но основная задача каждого нового товара компании — поддержка основного продукта, телевизионной программы «*Biography*», рейтинг которой неуклонно возрастает (только за 1997 г. прирост составил 17 %).

Успех компании *A&E* еще раз подтверждает значение первого и самого важного элемента маркетинга-микс — товара. Ни выдающаяся реклама, ни разумная стратегия продвижения не заставят телезрителей смотреть скучную или неинтересную программу.

Товар — ключевой элемент *рыночного предложения*. Планирование маркетинга-микс начинается с формирования предложения, отвечающего нуждам или потребностям целевой группы потребителей. Потребители оценивают предложение по трем основным параметрам: отличительным свойствам и качеству товара, сервису-микс и качеству услуг и соответствию товара его цене (рис. 13.1). В данной главе мы рассмотрим сам товар, в следующей — сервис, далее — цены. Совокупность этих трех элементов и должна составить привлекательное конкурентоспособное рыночное предложение.

ТОВАР И ТОВАР-МИКС

Товар — все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения нужд или потребностей.

Товары, предлагаемые на рынке, включают материальные объекты, услуги, опыт, мероприятия, образы, индивидуальности, места, объекты собственности, организации, информацию и идеи.

ТОВАРНЫЕ УРОВНИ

При формировании рыночного предложения маркетинголог должен рассмотреть пять уровней товара (рис. 13.2).¹ Переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для потребителей; а все вместе они образуют иерархию ценности для потребителей. В основе ее лежит стержневая выгода — та основная услуга или преимущество, которую приобретает покупатель. Так, останавливаясь в гостинице, путешественник обменивает свои деньги на «отдых и сон», покупатель электродрели приобретает «отверстия». А поставщиками потребительских выгод и преимуществ выступают хозяйствующие субъекты.

Второй уровень товара основывается на его ключевой выгоде и называется *основной товар*. Для гостиничного номера это означает наличие в нем кровати, ванной, полотенца, стола, шкафа для одежды и туалета.

Третий уровень — это *ожидаемый товар*, т. е. подготовленный производителем набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке продукта. Например, постоялец гостиницы рассчитывает, что в номере будет чистая постель, свежие полотенца, свет и относительная тишина. Поскольку большинство отелей отвечает этим минимальным ожиданиям, путешественника, как правило, удовлетворит любой находящийся поблизости или самый недорогой отель.

На четвертом уровне формируется *дополненный товар*, который превышает обычные ожидания потребителя. Номер в гостинице может быть дополнен телевизором с дистанционным управлением и свежими цветами, а весь комплекс предоставляемых услуг — быстрым оформлением размещения, ускоренной системой расчетов с постояльцами, изысканной кухней и высококачественным сервисом. Как однажды заметил Элмер Вилер: «Продавайте не бифштекс, а шкворчанье жарящегося мяса».



Рис 13.1. Основные составляющие рыночного предложения

Современная конкуренция разворачивается преимущественно на уровне дополненных товаров (в менее развитых странах — на уровне ожидаемых товаров). На уровне дополнения товара субъект рынка должен проанализировать *систему потребления* — решения потребителя относительно приобретения, доставки и установки, использования и избавления от предлагаемого товара. Теодор Левитт отмечает:

Современная конкуренция развивается не между тем, что компании производят на своих заводах, а между тем, что они «добавляют» к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для покупателей, финансирования, условий поставок, складирования и других значимых для потребителей ценностей.²

Стратегия дополнения товара требует учета ряда обстоятельств. Во-первых, любое дополнение предполагает возрастание издержек. Марке-



Рис.13.2. Пять уровней товара

В компании Coca-Cola считают, что реализация в новом тысячелетии долгосрочных стратегий поможет улучшить состояние мировой экономики.

толог должен быть уверен, что покупатели готовы заплатить сумму, достаточную для их покрытия. Во-вторых, дополнительные выгоды быстро превращаются в ожидаемые. Сегодня постояльцы отелей ожидают, что в номере будет телевизор с дистанционным управлением и другие приятные мелочи. Из этого следует, что конкуренты компании-поставщика находятся в постоянном поиске все новых и новых качеств и преимуществ соперничающих товаров. В-третьих, наряду с предложением одними компаниями дополненных товаров по повышенным ценам их конкуренты могут представить «упрощенные» продукты по гораздо более низким ценам. Так, при увеличении количества «многозвездных» отелей типа *Four Seasons* и *Ritz Carlton* на рынке появляется множество дешевых гостиниц и мотелей (*Motel Six, Comfort Inn*), ориентированных на клиентов, заинтересованных исключительно в основном товаре.

Пятый уровень товара — это *потенциальный товар*, представляющий возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения потребителей и совершенствования рыночных предложений. Гостиничный номер, состоящий из нескольких комнат, — вот предлагаемая отелями трансформация основного товара.

Рыночные предложения отдельных преуспевающих компаний дополнены такими неожиданными преимуществами, которые не только удовлетворяют потребителя, но и вызывают чувство удовольствия. Такая реакция — результат превышения нормальных ожиданий. Для постояльцев отеля это могут быть пакетики карамели на подушке, вазы с фруктами или видеоманитофон с набором кассет. А персонал сети отелей *Ritz-Carlton* запоминает индивидуальные привычки и запросы своих гостей и учитывает их при подготовке номеров.

ИЕРАРХИЯ ТОВАРОВ

Каждый товар определенным образом взаимосвязан с другими продуктами. Товарная иерархия простирается от основных потребностей до конкретных изделий или услуг, предназначенных для их удовлетворения. Рассмотрим семь уровней иерархии товара (на примере услуг по страхованию жизни).

1. *Семейство потребностей*: стержневая потребность, лежащая в основе существования семейства

товаров (пример — потребность человека в обеспечении будущего).

2. *Семейство товаров*: все классы (категории) товаров, способных достаточно эффективно удовлетворить ключевую потребность (сбережения и доходы потребителя).
3. *Класс товаров*: группа товаров в рамках семейства, имеющих функциональные взаимосвязи (финансовые инструменты).
4. *Товарная линия*: группа товаров в рамках класса, тесно взаимосвязанных между собой в силу выполнения аналогичных функций, ориентации на одни и те же группы потребителей, распределения по одним и тем же каналам либо принадлежности к одному ценовому диапазону (пример — страхование жизни).
5. *Тип товаров*: группа товаров в рамках товарной линии, представляющих одну из нескольких возможных форм продукта (пример — пожизненное страхование).
6. *Торговая марка (бренд)*: название, ассоциируемое с одним или несколькими продуктами данной товарной линии, применяющееся для идентификации поставщика или свойств товара (пример — страховая компания *Prudential*).
7. *Товарная единица* (также называется *единицей хранения* или *вариантом товара*): отдельное изделие в рамках торговой марки или товарной линии, отличающееся определенным размером, ценой, внешним видом или каким-либо другим качеством (пример — пожизненное возобновляемое страхование *Prudential*).

В анализе товарной иерархии часто используется такое понятие, как *товарная система*, — группа различных, но связанных между собой, функционально совместимых изделий. Например, компания *Nikon* продает базовую модель 35-мм фотокамеры вместе с широким набором объективов, фильтров и других дополнений, которые в совокупности образуют товарную систему. А *товар-микс* (или ассортимент товара) — это совокупность всех предлагаемых покупателям конкретным продавцом товаров и товарных единиц.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ

Специалисты по маркетингу традиционно классифицируют товары в соответствии с присущими им характеристиками: длительностью пользования, материальной осязаемостью и сферой потребления (потребительские товары или товары производственного назначения). Каждому типу товара соответствует определенная маркетинговая стратегия компании-поставщика.³

Длительность пользования и осязаемость

В зависимости от длительности пользования и материальности товары подразделяются на три группы.

- *Товары кратковременного пользования*: материальные изделия, полностью потребляемые сразу или за несколько раз (пиво, мыло). Вследствие быстрого потребления покупатели приобретают их относительно часто, поэтому маркетинговая стратегия поставщика состоит в обеспечении широкой доступности таких товаров, небольшой наценке и активной рекламе, направленной на формирование выбора и предпочтений потребителей.
- *Товары длительного пользования*: материальные изделия, срок пользования которыми обычно составляет несколько лет, например холодильники, механические инструменты, одежда. Такие товары требуют применения методов личных продаж, предоставления послепродажного обслуживания, приносят более высокую прибыль и предполагают расширенные гарантии со стороны производителя.
- *Услуги*: услуги нематериальны, неразделимы, изменчивы и недолговременны. Они требуют постоянного контроля над качеством, доверия к поставщику и взаимной приспособляемости сторон (парикмахерские услуги или ремонтные работы).

Классификация потребительских товаров

Потребительские товары классифицируются в соответствии с покупательскими привычками потребителей. Обычно выделяют товары повседневного спроса, предварительного выбора, особого и пассивного спроса.

Товары повседневного спроса — товары, которые потребитель покупает часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе. Пример — табачные изделия, мыло, газеты.

Среди товаров повседневного спроса выделяют три группы. *Основные товары*, которые покупатели приобретают постоянно, например кетчуп «Heinz», зубную пасту «Colgate» и крекеры «Ritz». *Товары импульсной покупки* приобретаются без предварительного планирования или поиска. К ним относятся, например, пакетики с карамелью и журналы, которые для привлечения внимания потребителей обычно выставляются у расчетных узлов супермаркетов. *Предметы крайней необходимости* приобретают, когда в них возникает острая потребность, — зонтик

дождливой осенью, теплые ботинки и шапки зимой. Производители таких товаров стремятся к тому, чтобы они были представлены в различных торговых точках (чтобы покупатель мог их приобрести сразу же после осознания возникшей потребности).

Товары предварительного выбора (представленные в магазинах) — товары, при выборе и покупке которых потребитель сравнивает их по степени удобства, качеству, цене и внешнему оформлению. В качестве примеров можно привести мебель, одежду, подержанные автомобили и большинство предметов бытовой техники.

Товары предварительного выбора подразделяются на гомогенные (однородные) и гетерогенные (неоднородные). *Гомогенные товары предварительного выбора* примерно одинаковы по качеству, но значительно различаются по цене, что оправдывает их сравнение при приобретении. *Гетерогенные товары предварительного выбора* различаются по свойствам и условиям эксплуатации, что часто бывает важнее цены. Следовательно, для удовлетворения индивидуальных запросов потребителей поставщик или предприятие розничной торговли должны предлагать такие товары в широком ассортименте и иметь штат высококвалифицированных продавцов, которые в случае необходимости предоставят покупателям необходимую информацию.

Товары особого спроса — товары с уникальными свойствами или определенными торговыми марками, ради приобретения которых значительная часть покупателей готовы приложить дополнительные усилия (автомобили, стерео- и фотоаппаратура, мужские костюмы).

Пример таких товаров — автомобиль марки «Mercedes»; заинтересованного в его приобретении покупателя не остановит необходимость специальной поездки к дилеру. Уникальность свойств и качеств товаров особого спроса избавляет покупателя от их сравнений при покупке; потребителю необходимо только выбрать время для посещения предлагающего необходимый продукт продавца. Удобство месторасположения фирмы-посредника в данном случае не имеет большого значения; важно, чтобы ее местонахождение было известно потенциальным покупателям.

Товары пассивного спроса — товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не задумывается об их приобретении. Так, индикаторы дыма являются товарами пассивного спроса до тех пор, пока потребитель не узнает о них из рекламы. Классические примеры общеизвестных, но относящихся к товарам пассивного спроса продуктов, — страхование жизни, участки на кладбище, надгробные плиты и энциклопедии.

Маркетинг товаров пассивного спроса предполагает проведение интенсивных рекламных кампаний и организацию личных продаж.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Товары этой категории классифицируются по степени их участия в производственном процессе и ценам. Выделяют три группы товаров производственного назначения: материалы и комплектующие, капитальное имущество, вспомогательные материалы и услуги.

Материалы и комплектующие — товары, полностью используемые в процессе производства изделий. Подразделяются на две группы: сырье, полуфабрикаты и комплектующие.

Сырье делится на два основных класса: продукты сельскохозяйственного (фермерского) производства (пшеница, хлопок, мясо, фрукты, овощи) и природные продукты (рыба, лесоматериалы, сырая нефть, железная руда). Многочисленные производители сельскохозяйственных продуктов поставляют их рыночным посредникам, которые обеспечивают их сортировку, хранение, транспортировку и сбыт. Недолговечность их «жизни», сезонный характер поставок и особенности их потребления отразились на специфике маркетинга: относительно низкой активности в рекламе и продвижении товаров, и организации периодических рекламных кампаний для стимулирования потребления отдельных ассортиментных групп — картофеля, слив, молока. Кроме того, некоторые производители поставляют продукцию под марочными названиями: апельсины «*Maroc*», бананы «*Chiquita*».

Предложение природных продуктов ограничено. Как правило, они объемны, отличаются низкой стоимостью товарных единиц и должны быть доставлены от поставщика к потребителю. Чаще

всего они поставляются немногочисленной группой крупных производителей непосредственно промышленным предприятиям. Такие поставки определяют производство компаний-потребителей, а потому они осуществляются по долгосрочным контрактам. Гомогенный характер природных продуктов ограничивает мероприятия по стимулированию спроса. Цена и надежность поставок — важнейшие факторы, влияющие на выбор поставщика.

Полуфабрикаты и комплектующие детали подразделяются на две категории: материалы (железо, пряжа, цемент, кабель) и комплектующие (небольшие двигатели, шины, литье). Материалы обычно проходят дальнейшую обработку — например, чугун перерабатывается в сталь, из пряжи изготавливают ткани, а затем одежду. Стабильный характер материалов означает, что решения о закупках определяются ценами и надежностью поставщиков. Комплектующие детали входят в состав конечного продукта полностью без изменений (устанавливаемые в пылесос электродвигатели, автомобильные шины). Большинство произведенных материалов и деталей продаются напрямую деловым потребителям, заказы на поставки часто размещаются на годы вперед. Важнейшими маркетинговыми факторами являются цены и сервис, в то время как значения торговых марок и рекламы не столь велико.

Капитальные товары — товары длительного пользования, обеспечивающие производство или управление производством конечного продукта. Делятся на две группы: здания и сооружения, производственное и вспомогательное оборудование.

Здания, сооружения и оборудование включают в себя строения (производственные и офисные здания) и стационарные машины и устройства (генераторы, прессы, подъемники, центральные компьютеры). Такие товары обычно приобретаются непосредственно у производителей после длительного периода обсуждения всех условий. Как правило, в число сотрудников коммерческих служб производителей входят технически грамотные специалисты. Производители должны быть готовы предоставить заказчикам спецификации на свою продукцию и обеспечить ее послепродажное обслуживание. Реализация капитальных сооружений и оборудования осуществляется преимущественно в форме личных продаж, значение рекламы относительно невелико.

Вспомогательное оборудование включает передвижные производственные механизмы и инструменты (ручной инструмент, погрузчики), а также оргтехнику (персональные компьютеры, столы). Вспомогательное оборудование не входит (материально) в состав конечной продукции, его эксплуатационный период короче, чем у стационарных сооружений, но более длителен, чем у вспомогательных материалов. Некоторые производители продают оборудование самостоятельно, но большинство пользуются услугами посредников, так как рынок распылен географически, потребителей много и объемы заказов невелики. При продаже вспомогательного оборудования важнейшее значение имеют его качество, характерные особенности, цена и сервис. Непосредственные усилия по продаже могут оказаться более действенными, чем реклама, хотя и применение последней может быть весьма эффективным.

Вспомогательные материалы и деловые услуги — товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству или управлению производством конечного продукта.

Вспомогательные материалы бывают двух видов: *рабочие материалы* (смазочные материалы, уголь, писчая бумага, карандаши) и *материалы для технического обслуживания и ремонта* (краска, гвозди, швабры). Вспомогательные материалы приобретаются так же, как потребительские товары повседневного спроса, — регулярно и с мини-

мальными усилиями при выборе. Производители обычно реализуют такие продукты через посредников, так как цена товарной единицы невелика, а географически разрозненных потребителей достаточно много. Вспомогательные материалы достаточно стандартизированы, предпочтения определенным торговым маркам незначительны, поэтому большое значение имеют цена и сервис.

Деловые услуги включают в себя *техническое обслуживание и ремонт* (мытьё окон, ремонт печатных машинок) и *деловые консультативные услуги* (правовые вопросы, управление, реклама). Услуги по техническому обслуживанию и ремонту обычно предоставляются по контракту мелкими фирмами или производителями оборудования. В основе решения об обращении к поставщикам консультативных услуг — профессиональная репутация фирмы-консультанта и ее специалистов.

ТОВАР-МИКС

Товар-микс (или товарный ассортимент) — совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом.

Например, товар-микс компании *Kodak* представляет собой совокупность двух товарных линий: информационных товаров и товаров для создания изображений; товар-микс японской компании *NEC* — средства связи и компьютерные товары, а компании *Michelin* — автомобильные шины, карты автомобильных дорог и услуги по составлению рейтингов ресторанов.

Таблица 13.1

Товар-микс и товарная линия компании Procter & Gamble (включая даты появления конкретных товаров)

Товар-микс (широта)					
	Стиральные порошки	Зубные пасты	Мыло	Одноразовые пеленки	Бумажные салфетки
Длина товарных линий	<i>Ivory Snow</i> , 1930	<i>Gleem</i> , 1952	<i>Ivory</i> , 1879	<i>Pampers</i> , 1961	<i>Charmin</i> , 1928
	<i>Dreft</i> , 1933	<i>Crest</i> , 1955	<i>Kirk's</i> , 1885	<i>Luv's</i> , 1976	<i>Puffs</i> , 1960
	<i>Tide</i> , 1946		<i>Lava</i> , 1893		<i>Banne</i> , 1982
	<i>Cheer</i> , 1950		<i>Camay</i> , 1926		<i>Summit 1100's</i> , 1992
	<i>Oxydol</i> , 1914		<i>Zest</i> , 1952		
	<i>Dash</i> , 1954		<i>Safeguard</i> , 1963		
	<i>Bold</i> , 1965		<i>Coast</i> , 1974		
	<i>Gain</i> , 1966		<i>Oil of Olay</i> , 1993		
	<i>Era</i> , 1972				

Товар-микс компании характеризуется шириной, длиной, глубиной и согласованностью (см. табл. 13.1, в которой рассматриваются несколько товарных линий компании *Procter & Gamble*).

- ◆ *Ширина товара-микс* показывает количество различных товарных линий компании. В табл. 13.1 ширина товара-микс составляет пять линий (в действительности число товарных линий компании *Procter & Gamble* значительно больше).
- ◆ *Длина товара-микс* — это общее количество составляющих его отдельных единиц. В рассматриваемом примере число таких товарных единиц — 25. Нередко говорят о средней длине товарной линии, для определения которой следует разделить общее число товаров (25) на число товарных линий (5). Таким образом, средняя длина товарной линии равна 5.
- ◆ *Глубина* товара-микс показывает количество вариантов каждого продукта в товарной линии. Если зубная паста «Crest» (в Европе — «Blend-a-Med») выпускается в двух разновидностях (обычная и мятная) и в упаковках трех размеров, глубина данного товара равна 6. Средняя глубина товара-микс компании *P & G* рассчитывается как среднее число вариантов товаров в рамках каждой торговой марки.
- ◆ *Согласованность товара-микс* отражает степень общности различных товарных линий с точки зрения их использования, производства, каналов распределения или других показателей. Товарные линии компании *P & G* согласованы в высокой степени, так как все товары являются потребительскими и распространяются по одним и тем же каналам. Однако его согласованность по потребительским функциям значительно ниже.

Основываясь на данных показателях, компания может развивать бизнес в четырех направлениях: создание новых товарных линий (т. е. расширение товара-микс); увеличение длины каждой товарной линии; разработка новых вариантов товаров (углубление товара-микс); увеличение степени согласованности товарных линий.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ТОВАРНЫХ ЛИНИЙ

Товар-микс включает в себя различные товарные линии. В подразделении бытовой техники компании *General Electric* введены должности менеджеров по холодильникам, кухонным плитам и стиральным машинам, а в Северо-Западном университете (Чикаго) работой каждой из школ (ме-

дицинской, юридической, инженерной, музыкальной, ораторской, журналистской, школой свободных искусств и бизнес-школой) руководят деканы.

Предложение товарной линии формируется компанией на основе *базовой платформы* и *модулей*, изменяющихся в соответствии с запросами потребителей. Производители автомобилей на основе одной базовой модели поставляют различные модификации; строители предлагают типовую модель дома, которая может быть дополнена и расширена. Метод моделирования позволяет компании разнообразить рыночное предложение при сокращении затрат на производство.

АНАЛИЗ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Чтобы принять решение о создании, сохранении, увеличении или прекращении производства любого товара, менеджер товарной линии должен владеть информацией об объемах продаж и прибыли по каждой товарной единице и ориентироваться в рыночном профиле линии.

Объем продаж и прибыль

На рис. 13.3 представлены объемы продаж и прибыли по пяти товарным единицам (ТЕ) одной товарной линии. Первая ТЕ обеспечивает 50 % общего объема продаж и 30 % общей прибыли, а две первых ТЕ в совокупности — 80 % общего объема продаж и 60 % общей прибыли. Если данные товары будут внезапно вытеснены продукцией фирм-соперниц, объем продаж и прибыли всей товарной линии резко сократится. Высокая доля объема продаж, приходящаяся на несколько ТЕ, означает уязвимость товарной линии. Такие ТЕ требуют постоянного контроля и повышенного внимания менеджера. Последняя ТЕ линии обеспечивает лишь 5 % общего объема продаж и прибыли. Если перспективы роста продаж этого товара невелики, менеджер может принять решение о прекращении его производства.

Рыночный профиль

Менеджер по товарной линии должен постоянно контролировать позиции ТЕ по отношению к продуктам конкурентов. Рассмотрим пример товарной линии бумаги картонно-бумажной фабрики «Х». Две важнейшие характеристики бумаги — плотность и качество поверхности. Стандартная плотность бумаги составляет 90, 120, 150 и 180 г/м², а качество поверхности может быть низким, средним и высоким. На рис. 13.4 представлено поло-

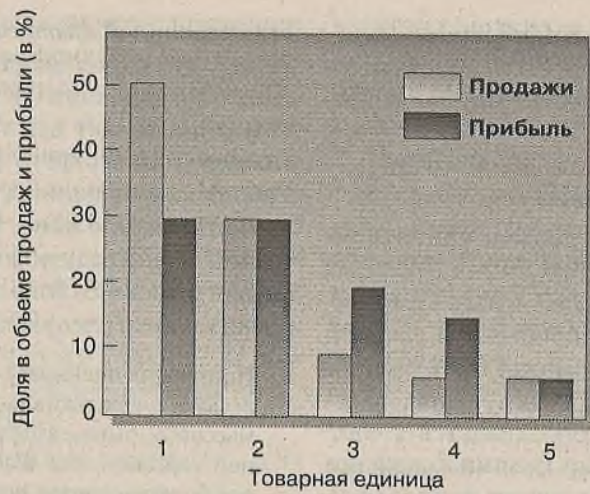


Рис. 13.3. Доля отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии

жение ТЕ товарной линии поставщика X и четырех конкурирующих фирм, компаний А, Б, В и Г. Конкурент А предлагает две ТЕ высокоплотной бумаги со средним и низким качеством поверхности, конкурент Б — четыре ТЕ бумаги, различные по плотности и качеству поверхности, конкурент В — три ТЕ, в которых большей плотности соответствует более высокое качество поверхности, конкурент Г — три ТЕ, все низкой плотности, но с разным качеством поверхности. Наконец, компания X предлагает три ТЕ бумаги разной плотности и качества поверхности.

Карта рыночных позиций товаров оказывает большую помощь при разработке товарной стратегии. Она отражает положение товаров, непосредственно конкурирующих с продукцией компании. Например, бумага компании X низкой плотности и среднего качества поверхности конкурирует с бумагой компаний Г и Б. Что касается

высокоплотной бумаги со средним качеством поверхности, у нее нет прямых соперников. Карта позволяет также определить возможность выпуска на рынок новых товаров. Так, никто из производителей не предлагает бумагу с высокой плотностью и низким качеством поверхности. Если маркетологи придут к выводу о существовании неудовлетворенного спроса на такую бумагу, компания X имеет возможность расширить товарную линию и организовать ее производство (причем с минимальными издержками).

Кроме того, карта позволяет идентифицировать перспективные сегменты рынка. На рассматриваемой нами карте отмечено, какие виды бумаги применяются для изготовления тары и упаковки, используются в полиграфии и в офисах. Очевидно, что компания X успешно удовлетворяет потребности полиграфической отрасли, но менее эффективна на двух других сегментах.



Рис. 13.4. Товарная карта для бумажной товарной линии

Можно предполагать, что в новом тысячелетии Европа будет развиваться более самостоятельно и независимо от США.



На основании анализа товарной линии менеджер должен рассмотреть вопросы о свойствах товаров, ее расширении, модернизации, или сокращении.

ДЛИНА ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Менеджер товарной линии должен принять решение относительно ее длины. Линия считается *короткой*, если появление в ней новых ТЕ позволяет добиться возрастания прибыли, и *длинной*, если аналогичный результат может быть получен при отказе от выпуска отдельных товаров.

Длина товарной линии определяется в соответствии со стратегическими целями компании. Фирмы, нацеленные на расширение принадлежащей им доли рынка или на увеличение объема продаж, будут стремиться удлинить текущие товарные линии. Если цель компании — получение высоких доходов, она ограничит число товарных линий и тщательно рассмотрит целесообразность выпуска некоторых ТЕ.

Со временем длина товарных линий обычно возрастает. К решению вопроса о выпуске новых товаров менеджера товарной линии подталкивают и наличие незагруженных производственных площадей, и отдел продаж, и дистрибьюторы, заинтересованные в более широком ассортименте товаров, позволяющем удовлетворить разнообразные запросы покупателей. Обратной стороной удлинения товарной линии является возрастание затрат на дизайн и технологические разработки, учет, переналадку производства, дополнительные транспортные издержки и увеличение расходов на продвижение новых товаров. Очевидно, что кто-то (менеджеры высшего звена) должен контролировать этот процесс. Отказ санкционировать удлинение товарной линии может обосновываться недостаточностью фондов или производственных мощностей. Нередко «контролеры» ставят вопрос о выявлении и отказе от выпуска убыточных ТЕ. Цикл, включающий в себя удлинение товарной линии, а затем резкое сокращение числа входящих в нее ТЕ, — естественный, часто повторяющийся процесс.

Длина товарной линии может быть увеличена посредством ее вытягивания и наполнения.

Вытягивание товарной линии

Каждая товарная линия компании-поставщика является частью производимой в данной отрасли продукции. Например, автомашины компании *BMW* занимают верхний ценовой диапазон рын-

ка автомобилей. *Вытягивание товарной линии* означает, что наполняющие ее ТЕ выходят за пределы определенного ценового диапазона рынка. Компания может вытягивать линию в сторону нижнего или верхнего ценового диапазона, либо в обоих направлениях сразу.

Вытягивание вниз. Компания, выпускающая товары среднего ценового диапазона рынка, принимает решение о дополнении их линией товаров низких цен по следующим основаниям:

1. Поставщик оценивает нижний диапазон рынка как весьма перспективный (такие оперирующие на массовом рынке американские компании розничной торговли, как *Wal-Mart*, *Best Buy* привлекают все большее число покупателей, предъявляющих спрос на товары, цена которых соответствует их ценности).
2. Выход компании на рынок низких цен осуществляется для противодействия работающим в этом диапазоне, но стремящимся подняться выше конкурентам.
3. В среднем ценовом сегменте рынка царят застой и упадок.

При вытягивании линии вниз компания должна принять решение об использовании своей торговой марки. Например, менеджмент компании *Sony* рассматривал три варианта действий:

1. Использовать для всех своих товаров единую марку «*Sony*» (принятое решение).
2. Ввести для недорогих товаров марку, включающую название компании, например «*Sony Value Line*». По этому пути идут такие компании, как *Gillette* (марка «*Gillette Good News*») и *United Airlines* (марка «*United Express*»). Но такое решение поставило бы под угрозу имидж *Sony* как компании, производящей товары высокого качества. Кроме того, существовала опасность, что на относительно дешевые товары переориентируется значительная часть покупателей товаров среднего ценового диапазона.
3. Отказаться от использования для товаров низкого ценового диапазона торговой марки «*Sony*». Но разработка новой торговой марки повлекла бы за собой значительные расходы, а кроме того, возможно, покупатели вообще не приняли бы ее в отрыве от имени «*Sony*».

Выведение товаров на нижний ценовой диапазон рынка сопряжено с определенным риском. Так, компания *Kodak* противопоставила фото-пленкам недорогих марок свой вариант под маркой «*Kodak Funtime*», но потерпела поражение в конкурентной борьбе, так как установленная на

«Kodak Funtime» цена оказалась несколько выше цен на соперничающие продукты. Выяснилось также, что многие постоянные пользователи переориентировались на «Kodak Funtime», что отразилось на продажах основного продукта компании. С другой стороны, компания Mercedes выпустила на рынок автомобиль класса «С» по цене \$30 тыс. без какого-либо ущерба для дорогостоящих моделей (цены от \$100 тыс. и выше). Компания John Deere успешно вывела на рынок недорогие тракторы под маркой «Sabre from John Deere», которые успешно дополнили более дорогие модели марки «John Deere».

Вытягивание вверх. Основные мотивы выхода компании в верхний ценовой диапазон рынка — это стремление к ускорению темпов роста, увеличению прибыли или желание позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Данная стратегия применяется многими производителями потребительских товаров (компания Starbucks на рынке кофе, Haagen-Dazs на рынке мороженого, Evian на рынке бутилированной воды). Ведущие японские автомобильные компании также вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка: компания Toyota с моделью «Lexus», Nissan — с «Infiniti» и Honda — с моделью «Accura». Обратите внимание, что все автомобили выпущены под новыми марками, в которых отсутствуют названия компаний-производителей.

Но многие придерживающиеся аналогичной стратегии компании используют «имя собственное». Компания Gallo представила на рынке марочные вина «Ernest Gallo Varietals» и «Julio Gallo

Varietals» по цене, в два раза превышающей стоимость ее обычной продукции, а компания General Electric использует для линии дорогостоящих товаров марку «GE Profile».

Вытягивание товарной линии в двух направлениях. Компании, обслуживающие средний ценовой диапазон рынка, могут принять решение о вытягивании товарной линии в обоих направлениях. Компания Texas Instruments (TI) выпустила первые калькуляторы в рыночном диапазоне «средняя цена — среднее качество». Постепенно она расширила ассортимент дешевых калькуляторов, отобрав часть рынка у компании Bowmar, и профессиональных моделей, конкурировавших с продукцией компании Hewlett-Packard, которая доминировала на рынке дорогих моделей. Такое двустороннее вытягивание товарной линии позволило компании TI завоевать лидерство на рынке карманных калькуляторов.

Аналогичной стратегии придерживается и группа Marriott Hotel (рис. 13.5). Ее гостиничная сеть включает в себя отели, предоставляющие сервис высшего качества («Marriott Marquis»), относительно дорогие гостиницы («Marriott»), сеть отелей среднего ценового диапазона под маркой «Courtyard», и гостиницы экономкласса (марка «Fairfield»). Каждая сеть отелей предназначена для разных целевых групп потребителей. Основной риск такой стратегии состоит в возможной миграции определенной части клиентуры в сторону недорогих гостиниц. Но компании выгоднее захватить рынок потребителей дешевых отелей, а не отдавать его конкурентам.

		Категория отеля			
		Экономкласс	Стандартная	Повышенная категория	Высшая
Стоимость проживания	Высокая				Marriott Marquis (высшие руководители)
	Выше средней			Marriott (менеджеры среднего звена)	
	Средняя		Courtyard (торговые агенты)		
	Низкое	Fairfield Inn (отпускники)			

Рис. 13.5. Двустороннее вытягивание товарной линии: Marriott Hotels

Наполнение товарной линии

Длина товарной линии может быть увеличена посредством выпуска новых вариантов товаров в том же ценовом диапазоне. Стратегия *наполнения товарной линии* позволяет компании добиться увеличения прибыли, удовлетворить требования дилеров, стремящихся к расширению ассортимента, полностью использовать производственные мощности, перейти в разряд ведущих поставщиков.

Однако перенасыщение ассортимента товарной группы приводит к «поглощению» одних товаров другими и создает трудности для потребителей. Каждая ТЕ должна обладать *четко различимыми характерными особенностями*. В соответствии с законом Вебера покупатели восприимчивы скорее к сопоставимым, а не абсолютным различиям. Они непременно отметят разницу в досках длиной 60 см и 1 м или 6 и 9 м, но останутся безразличными к различиям длины 8,7 и 9 м. Компания должна убедиться, что предлагаемые ею новые ТЕ *значительно отличаются* от существующих.

Поставщик должен быть уверен, что новые товары отвечают потребностям рынка. Выпуск «знаменитой» модели «Edsel», на которой компания Ford потеряла \$350 млн, отвечал в большей степени удовлетворению амбиций корпорации (стремившейся позиционировать себя как производителя, имеющего полную товарную линию), чем реальным потребностям рынка.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЛИНИИ

Товарные линии должны периодически модернизироваться. Электроинструменты устаревшего дизайна, несомненно, будут проигрывать аналогичной продукции конкурентов современной конструкции. Вопрос заключается в том, модернизировать ли товарную линию полностью и одновременно или постепенно. Постепенная модернизация позволяет компании анализировать реакцию покупателей и дилеров на новый стиль, она в меньшей степени отражается на текущих затратах, однако ее не скрыть от конкурентов, мгновенно предпринимающих аналогичные меры.

На быстро изменяющихся товарных рынках товарные линии обновляются постоянно. Чтобы стимулировать *миграцию потребителей* в сторону более дорогостоящих товаров, компании постоянно работают над техническим совершенствованием продукции. Компании Intel и Motorola

(производство микропроцессоров), Microsoft и Lotus (программное обеспечение) регулярно выпускают все более совершенные версии своих товаров. Главной задачей становится определение времени выхода модернизированной продукции на рынок — не слишком рано, чтобы не нанести ущерб продажам товаров текущего ассортимента, но и не слишком поздно, до того как обновленный товар конкурентов приобретет высокую репутацию.

ВЫДЕЛЕНИЕ И СОКРАЩЕНИЕ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Для проведения рекламной кампании менеджер товарной линии обычно выбирает одну или несколько ТЕ. К примеру, для привлечения дополнительного числа потребителей торговая компания Sears анонсирует выпуск недорогой стиральной машины. В других случаях, чтобы подчеркнуть престижность предлагаемых товаров, менеджеры выберут для рекламы дорогостоящий товар (предположим, мужские шляпы «Stetson» по цене \$150). Такие шляпы мало кто покупает, но они играют роль «бриллианта в короне» и «работают» на имидж товарной линии в целом.

В случаях, когда один из «полюсов» товарной линии пользуется повышенным спросом, а другой — непопулярен, поставщик может попытаться стимулировать спрос, выбрав для рекламы медленно реализуемые товары (особенно если производящее их предприятие простаивает). Именно так поступила компания Honeywell, когда объемы продаж ее компьютеров среднего класса в сравнении с более мощными снизились. Однако существует точка зрения, что компании скорее следует рекламировать те товары, которые хорошо продаются, а не пытаться «продлить жизнь» непопулярным товарам.

Менеджеры должны также регулярно пересматривать состав товарной линии с целью его сокращения. *Во-первых*, в ней могут оказаться «мертвые», убыточные товары, выявить которые позволяет анализ объемов продаж и производственных затрат. Так, одна химическая компания одновременно сократила товарную линию с 217 до 93 ТЕ, обеспечивающих наибольший объем продаж и прибыли.

Во-вторых, поставщик может столкнуться с дефицитом производственных мощностей. Как правило, компании сокращают товарные линии в периоды устойчивого спроса и удлинляют их в периоды слабого спроса.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ТОРГОВЫХ МАРОК

Проблема торговой марки — основной вопрос товарной стратегии. С одной стороны, создание марочного товара требует значительных долгосрочных инвестиций, особенно в рекламу, продвижение товара и упаковку. Поэтому многие ориентированные на выпуск марочной продукции компании заключают субконтракты на ее производство с другими фирмами. Например, значительную часть мирового выпуска известных марок одежды, бытовой электроники и компьютеров производят не имеющие собственных марок тайваньские компании-субподрядчики.

С другой стороны, производителям прекрасно известно, что власть на рынке принадлежит компаниям, владеющим торговыми марками. Японские и южнокорейские компании израсходовали огромные суммы на создание таких торговых марок, как «Sony», «Toyota», «Goldstar» и «Samsung». Даже в тех случаях, когда товары этих марок произведены в других странах, известность торговой марки гарантирует им успех у покупателей.

ЧТО ТАКОЕ МАРКА?

Вероятно, главная задача и основное достоинство профессиональных маркетологов заключается в способности создавать, поддерживать, защищать, укреплять имидж торговых марок и расширять их границы. Марки — это искусство и краеугольный камень маркетинга. Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение:

Торговая марка (брэнд) — название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов.

То есть марка определяет продавца или производителя товара и может быть выражена названием, отличительным знаком, логотипом или другим символом. Американское законодательство о торговых марках предоставляет продавцу эксклюзивное право на использование торговой марки на неограниченный срок, что отличает ее от других активов компании, таких как патенты и авторские права, имеющих ограниченный срок действия.

По существу, торговая марка — это обязательство продавца предоставить покупателю определенный набор свойств товара, преимуществ и услуг. Лучшие торговые марки содержат в себе также гарантии качества. Торговая марка — сложный символ⁴, который может объединять до 6 значений:

1. *Атрибуты.* Марка вызывает в сознании покупателя ассоциации относительно отличительных свойств товара. Так, автомобилям марки «Mercedes» свойственны высокая стоимость, качественная сборка, конструктивное совершенство, надежность и высокий престиж.
2. *Выгоды.* Атрибуты должны быть представлены в виде функциональных и эмоциональных преимуществ и выгод. Атрибут «надежность» может представлять функциональную выгоду: «Мне не придется покупать новую машину каждые несколько лет», свойство «высокая стоимость» — эмоциональную выгоду: «Этот автомобиль повышает мою значимость в глазах окружающих».
3. *Ценности.* Марка отражает систему ценностей производителя. Так, «Mercedes» символизирует высокие эксплуатационные качества, безопасность, престиж.
4. *Культура.* Марка может представлять определенную культуру: «Mercedes» — олицетворяет немецкую культуру: организованность, технологичность производства, высокое качество.
5. *Индивидуальность.* Марка может вызывать определенные индивидуальные образы: автомобиль Mercedes вызывает образ крупного руководителя (человек), царя зверей — льва (животное) или строгий дворец (объект).
6. *Пользователь.* Марка предполагает определенный тип потребителя данного товара. Мы привыкли видеть за рулем «Mercedes» уважаемого руководителя среднего возраста, а не 20-летнюю секретаршу.

Если компания рассматривает торговую марку только как способ названия товаров, она упускает главную цель ее создания. Основная задача марочной стратегии — развитие прочной цепи позитивных ассоциаций, связанных с данной маркой. Маркетолог должен решить, на основе какого из вышеприведенных значений будет формироваться индивидуальность образа торговой марки. Ошибочно было бы делать акцент только на атрибуты товара. *Во-первых*, покупатель заинтересован не столько в свойствах, сколько в получаемых преимуществах. *Во-вторых*, атрибуты могут быть легко воспроизведены конкурентами. *И в-третьих*, со временем свой-

ства товара утрачивают свою привлекательность.

Не менее рискованно продвигать марки только на основе преимуществ и выгод. Предположим, что «Mercedes» активно рекламирует в качестве основного преимущества «высокие эксплуатационные качества» автомобиля. На рынке немедленно появятся несколько конкурентоспособных марок автомобилей с аналогичными или более высокими эксплуатационными качествами. Или допустим, что покупатели почему-то отдают предпочтение другим преимуществам и выгодам. В обоих случаях свобода маневра в позиционировании новой выгоды торговой марки «Mercedes» оказывается ограниченной.

Сущность торговой марки определяют ее самые устойчивые значения — ценности, культура и индивидуальность. Марка «Mercedes» означает высокие эксплуатационные качества, высокие технологии, представительность и успех, и именно на них должна строиться марочная стратегия. Если под маркой «Mercedes» на рынке появится недорогая модель автомобиля, это нанесет ущерб многолетним усилиям по созданию ценностей и индивидуальности известнейшей торговой марки.

МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ

Степень признания и влияние торговых марок на рынке различны. Некоторые марки просто неизвестны большинству покупателей. О других потребители проявляют достаточно высокую степень осведомленности. Для третьих характерна высокая степень признания. Четвертые марки обладают высокой покупательской предпочтительностью. И наконец, есть марки, которые имеют лояльных потребителей. Тони О'Рейли, бывший глава компании *H. J. Heinz*, предложил свой тест на верность торговой марке: «Будет ли домашняя хозяйка, предпочитающая кетчуп *Heinz* и обнаружившая его отсутствие в магазине, искать его в ближайших торговых точках или же она приобретет соус другой марки?»

Дэвид Аакер выделяет пять уровней лояльности потребителей торговой марке.

1. Покупатель, ориентируясь на цену, приобретет товар любой маркой. Лояльность к торговой марке отсутствует.
2. Потребитель удовлетворен. Причины покупать товар другой марки отсутствуют.
3. Покупатель удовлетворен и понесет убытки при покупке товара другой марки.

4. Потребитель ценит товары этой марки.
5. Покупатель предан торговой марке.

Величина марочного капитала в значительно степени зависит от того, какое число покупателей относится к группам 3, 4 или 5 (т. е. лояльны ей) а также (по Д. Аакеру) от степени узнаваемости названия марки, воспринимаемого качества марочного товара, устойчивости рациональных эмоциональных ассоциаций и других активов, таких как патенты, торговые знаки. Кроме того, определенное влияние оказывает устойчивость системы обратной связи с потребителями.⁵

Некоторые компании строят свое развитие на основе стратегии приобретения и создания крупного портфеля торговых марок. Компания *Gran Metropolitan* приобрела различные торговые марки у компании *Pillsbury* (например, такие как марка овощной продукции «*Green Giant*», марка мороженого «*Haagen-Dazs*» и марка гамбургеров «*Burger King*»). Компания *Nestle* владеет торговыми марками «*Rowntree*» (Великобритания), «*Carnation*» (США), «*Stouffer*» (США), «*Buitoni-Perugina*» (Италия), «*Perrier*» (Франция), являясь таким образом, крупнейшей пищевой компанией мира. Обходится это недешево — приобретение торговой марки «*Rowntree*» обошлось *Nestle* в \$4,5 млрд, что в пять раз превысило ее балансовую стоимость. Впрочем, из-за отсутствия единого образия оценки марочного капитала компании обычно не включают стоимость марки в балансы. Однако очевидно, что величина марочного капитала связана с премией к цене марочного товара, умноженной на дополнительный объем продаж, обеспечиваемый средней маркой.⁶


В 1997 г. самыми дорогими торговыми марками мира были (в порядке занимаемых мест): «*Coca-Cola*», «*Marlboro*», «*IBM*», «*McDonald's*», «*Disney*», «*Sony*», «*Kodak*», «*Intel*», «*Gillette*» и «*Budweiser*». Капитал марки «*Coca-Cola*» оценивался в \$48 млрд, «*Marlboro*» — 47, а «*IBM*» — в \$24 млрд.

Высокий марочный капитал обеспечивает компании ряд конкурентных преимуществ:

- ♦ Благодаря марочной осведомленности и лояльности покупателей уменьшаются затраты на маркетинг.
- ♦ Компания получает определенный рычаг воздействия на дистрибьюторов и розничных продавцов, поскольку покупатели ждут от них продукцию под конкретными торговыми марками.
- ♦ Компания устанавливает более высокие цены по сравнению с конкурентами, так как торговая марка воспринимается как показатель высокого качества.

- ♦ Доверие потребителей облегчает осуществление компанией стратегии расширения торговой марки.
- ♦ Торговые марки обеспечивают компании определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции.

Сохранение высокого уровня марочного капитала требует грамотного управления именем марки. Необходимо поддерживать и расширять марочную осведомленность покупателей, воспринимаемость качеств и свойств марочного товара и подкреплять позитивные ассоциации, связанные с торговой маркой. Для этого необходимы постоянные инвестиции в ИИР, рекламу, поддержание высокого уровня торговли и сервиса. Некоторые компании, такие как *Canada Dry* и *Colgate-Palmolive*, ввели должность «менеджера по марочному капиталу», в обязанности которого входит повышение качества, укрепление имиджа торговой марки и связанных с ним ассоциаций. Он также контролирует излишне усердных менеджеров торговых марок, которые краткосрочными тактическими акциями могут нанести ущерб долгосрочным интересам марки. Сегодня многие компании передают управление маркой специализированным компаниям. Например, Генри Сильверман построил бизнес корпорации *Cendant Corporation* на управлении (а не на владении) торговыми марками.

 **Cendant Corporation.** Опыт работы корпорации — сильный аргумент в пользу профессионального маркетинга торговой марки, демонстрирующий ее относительную независимость от производственных аспектов бизнеса. *Cendant* владеет и управляет широким спектром торговых марок: от *Days Inn* и *Super 8*, крупных компаний, занимающихся недвижимостью и предоставляющих франчайзинг (*Century 21* и *Coldwell Banker*), предоставляющих автомобили напрокат и многих других. Марки — это все, чем идентифицируется. Если другие бизнесмены владеют материальными, реально ощущают торговые марки бизнеса, Г. Сильверман отдает предпочтение качеству, расширению семейств и укреплению торговых марок. Например, изменил имидж торговой марки *Century 21*. В телевидении акцент был сделан на объектах недвижимости, а исследование показало, что совершенно не интересует покупателя (магазина), торговую марку) или под лицензи-

видуальных чертах агентов, рекламную кампанию, и ежегодные доходы *Century 21* удвоились.

В компании *P & G* убеждены, что профессионально управляемые торговые марки не подвержены колебаниям жизненных циклов товаров. Многие марки сегодня, как и семьдесят лет назад, сохраняют ведущие позиции: «*Kodak*», «*Wrigley's*», «*Gillette*», «*Coca-Cola*», «*Heinz*» и «*Campbell's Soup*».

Некоторые аналитики считают марку главным и самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования и производимых товаров самих организаций. Но сила и влияние *Sears* марки заключаются в лояльности управляющих телей. Следовательно, в основе лояльностью пошла лежит *потребительский стандарт*, инструменты следует, что маркетинг долиры «*Kenmore*». Крупное увеличение периода личной торговли, такие *марке*, когда управление, *The Body Shop*, *Gap*, вится важнейшим основным реализуют продук-

К сожалению, многие торговыми марками. В Великобритании, например, две сети супермаркетов продают популярными напитками под торговыми марками *Snapple* магазинов — «*Sainsbury Cola*» (компания *Oats* *perly*) и «*Classic Cola*» (компания *Tesco*). В магазинах *Sainsbury* 50 % ассортимента составляют частные марки, а доходы от реализации в Великобритании в шесть раз превышают аналогичные показатели супермаркетов США, в которых под магазинными марками продается 19,7 % товаров. Некоторые эксперты считают, что объем товаров под частными торговыми марками должен быть ограничен 50 %, так как потребители предпочитают определенные марки производителей и, главное, многие категории товаров под частными марками теряют свою привлекательность.

Почему посредники заинтересованы в собственных торговых марках? Ведь им придется найти предлагающих качественную продукцию поставщиков, оформлять крупные заказы, ограничить оборотный капитал и, кроме того, вкладывать средства в продвижение собственной торговой марки. Во-первых, частные марки более прибыльны. Посредники ищут производителей, мощности которых недогружены, готовых выполнить заказ на выпуск товаров под маркой торговой компании по относительно низким ценам. Другие статьи расходов (научные разработки, реклама, продвижение и распределение) также достаточно низки. Это означает, что обладатель



Рис. 13.6. Решения, связанные с управлением торговыми марками

п. В ос
вании ставлении деловых услуг, придают больш
оказывает своим маркам. По мере усиления кон
Сущность олл-Стрит они в стремлении при
мые устойчивые направляют миллионы долларов
индивидуальность иджа своих марок. Точно так
высокие эксплуатат, чтобы бутылочка с ее на
технологии, представи, нике каждого американ
но на них должна строить, яться к тому, чтобы по
Если под маркой «Mercedes», ноу-хау граждане
недорогая модель автомобиля, В сравнении с
многолетним усилиям по создани, феры финан
индивидуальности известнейшей тор, 7 %.

МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ

Степень признания и влияние торговых ма
рынке различны. Некоторые марки просто
известны большинству покупателей. О других
требители проявляют достаточно высокую сте
пень осведомленности. Для третьих характерна
высокая степень признания. Четвертые марки об
ладают высокой покупательской предпочтитель
ностью. И наконец, есть марки, которые имеют
лояльных потребителей. Тони О'Рейли, бывший
глава компании *H. J. Heinz*, предложил свой тест
на верность торговой марке: «Будет ли домашняя
хозяйка, предпочитающая кетчуп *Heinz* и обнару
жившая его отсутствие в магазине, искать его в
ближайших торговых точках или же она приоб
ретет соус другой марки?»

Дэвид Аакер выделяет пять уровней лояльно
сти потребителей торговой марке.

1. Покупатель, ориентируясь на цену, приобретет товар любой маркой. Лояльность к торговой марке отсутствует.
2. Потребитель удовлетворен. Причины покупать товар другой марки отсутствуют.
3. Покупатель удовлетворен и понесет убытки при покупке товара другой марки.

Сегодня значение торговых марок возросло настолько, что редкий товар появляется на свет «безымянным». Каждый производитель поваренной соли продает ее в своей, оригинальной упаковке, на апельсины наклеивают имя того, кто их вырастил, обычные болты и гайки упакованы в целлофан с этикеткой фирмы-дистрибьютора, а запасные части для автомобилей — свечи зажигания, шины, фильтры — несут торговые марки своих производителей. Все больше пищевых продуктов — таких как цыплята, индейки, лосось — продаются под интенсивно рекламируемыми торговыми марками.

Вместе с тем в некоторых случаях происходит возврат к продаже основных пищевых продуктов и фармацевтических товаров без торговых марок. Компания *Correfours* (управляет сетью французских гипермаркетов) в начале 1970-х гг. представила в своих торговых предприятиях линию товаров «без марок», или дженериков. *Дженерики*, обьсть товары без торговой марки, в простой, нежкой упаковке — менее дорогая разновидность миранных потребительских товаров (спагетти, *Cola*), ные полотенца, консервированные перси-«*Sony*»,ндартного (или немного ниже) качества, Капитал,орых уступает рекламируемым нацио-«*Marlboro*»аркам 20–40 %, а товарам под частны-Высоки — 10–20 %. Низкий уровень цен дже-компании рвозможен вследствие использования

- ♦ Благодаря м,аркировку и минимальных затрат покупателей
- ♦ Компания пол, и товаров национальных торгоства на дистри, остоят дженерикам различны-поскольку покуп, on-*Purina* улучшила качество конкретными тор
- ♦ Компания установ,онцы, которые еще в 1960-х гг. сравнению с конкур, немаркированные товары по воспринимается как

продукции и ориентируется на владельцев домашних животных, которые придают большое значение качеству корма. Компания *Procter & Gamble* выпустила серию бумажных изделий «*Banner*», качество которых уступает качеству ее основных марок, но превосходит дженерики и успешно конкурирует с ними по ценам. Другие компании просто снижают цены на свои марочные товары.

Что заставляет поставщиков присваивать марки своей продукции, несмотря на высокую стоимость этого процесса? Предприятиям-продавцам торговая марка дает следующие преимущества.

- ◆ Название торговой марки упрощает процесс оформления и комплектации заказов и контроля над их исполнением.
- ◆ Название и знак торговой марки продавца обеспечивают юридическую защиту уникальных черт товаров.
- ◆ Применение торговых марок дает возможность продавцу привлечь прибыльных и лояльных марке потребителей. Лояльность торговой марке является определенной защитой продавца от конкурентов.
- ◆ Применение торговых марок помогают продавцу четко сегментировать рынок. Например, *P & G* может предложить не одну, а восемь марок стиральных порошков, каждая из которых разработана и нацелена на заинтересованные в различных выгодах сегменты рынка.
- ◆ Марки, имеющие высокую репутацию, помогают укреплению корпоративного имиджа, упрощают выпуск новых марочных товаров и обеспечивают благосклонность к ним дистрибьюторов и потребителей.

Дистрибьюторы и розничная торговля предпочитают работать с марочными товарами, так как наличие марки облегчает торговлю, гарантирует определенные стандарты качества, усиливает предпочтения покупателей и упрощает идентификацию поставщиков. Потребители предпочитают марочные товары, так как считают, что торговые марки позволяют им идентифицировать качественные различия товаров и повысить эффективность покупок.

Выбор торговой марки

У производителя есть несколько вариантов выбора торговой марки. Товар может быть выпущен под *маркой производителя* (национальной торговой маркой), *маркой дистрибьютора* (торговой маркой посредника, продавца (магазина), торгового дома или частной маркой) или под *лицензи-*

онной торговой маркой. Он может также производить часть продукции под своей торговой маркой, а часть — под маркой дистрибьютора. Корпорации *Kellogg*, *John Deere & Company* и *IBM* продают всю продукцию под своими марками. *Hart Schaffner & Marx* поставляет часть произведенной одежды под лицензионными марками «*Christian Dior*», «*Pierre Cardin*» и «*Johnny Carson*». Компания *Whirlpool* производит товары и под своей маркой, и под марками дистрибьюторов («*Sears*», «*Kenmore*»).


Несмотря на доминирование торговых марок производителей, крупные компании розничной и оптовой торговли по контрактам выпускают товары под собственными марками. Компания *Sears* создала несколько торговых марок, управляющих не только предпочтениями, но и лояльностью покупателей — батарейки «*Diehard*», инструменты «*Craftsman*», бытовые приборы «*Kenmore*». Крупные сети магазинов розничной торговли, такие как *The Limited*, *Benetton*, *The Body Shop*, *Gap*, *Marks & Spencer*, в основном реализуют продукцию под собственными торговыми марками. В Великобритании, например, две сети супермаркетов разработали популярные напитки под торговыми марками магазинов — «*Sainsbury Cola*» (компания *Sainsbury*) и «*Classic Cola*» (компания *Tesco*). В магазинах *Sainsbury* 50 % ассортимента составляют товары частных марок, а доходы от реализации в них в шесть раз превышают аналогичные показатели супермаркетов США, в которых под магазинными марками продается 19,7 % товаров. Некоторые эксперты считают, что объем товаров под частными торговыми марками должен быть ограничен 50 %, так как потребители предпочитают определенные марки производителей и, главное, многие категории товаров под частными марками теряют свою привлекательность.

Почему посредники заинтересованы в собственных торговых марках? Ведь им придется найти предлагающих качественную продукцию поставщиков, оформлять крупные заказы, ограничить оборотный капитал и, кроме того, вкладывать средства в продвижение собственной торговой марки. *Во-первых*, частные марки более прибыльны. Посредники ищут производителей, мощности которых недогружены, готовых выполнить заказ на выпуск товаров под маркой торговой компании по относительно низким ценам. Другие статьи расходов (научные разработки, реклама, продвижение и распределение) также достаточно низки. Это означает, что обладатель

частной торговой марки часто имеет возможность назначать более низкие цены на товары и тем не менее получать высокую прибыль. Во-вторых, для магазинов розничной торговли эксклюзивная частная торговая марка — это способ четкого рыночного дифференцирования, тем более что многие потребители уверены в отсутствии значительных различий между товарами под частными и национальными марками.

В конфронтации торговых марок продавцов и производителей первые обладают значительными преимуществами. Поскольку торговые площади магазинов ограничены, многие владельцы супермаркетов взимают с производителей *специальный сбор* за размещение в торговом зале новых марочных товаров и для компенсации затрат на их учет и хранение. Например, *Safeway* (крупная сеть супермаркетов) запросила с мелкого производителя пиццы за размещение его товара в своем магазине \$25 тыс. Они также требуют оплаты за отдельное выставочное место и размещение внутримаркетинговой рекламы. При этом товарам под частной маркой предоставляются лучшие торговые площади и обеспечиваются наилучшие условия хранения.

Многие торговые компании качественно совершенствуют свои торговые марки. Рассмотрим следующий пример.

 **Loblaw.** Компания впервые представила продовольственные товары компании под маркой «*President's Choice*» в 1984 г. и с тех пор слова «частная торговая марка» немедленно вызывают ассоциацию с этой канадской сетью супермаркетов. Отлично организованная маркетинговая стратегия, заключающаяся в использовании торгового знака «*President's Choice*» и «безымянных» этикеток, помогла магазину выделиться, а из региональной (Торонто) сеть превратилась в крупнейший торговый дом Канады и США. Ассортимент отдельных магазинов компании более чем на 40 % состоит из товаров под частными марками. Выпуская под новые разновидности товаров (замороженную ветчину, замороженный пудинг) компания ослабляет позиции дорогостоящих национальных или менее значимых торговых марок и в то же время повышает разнообразие ассортимента. Марка приобрела такую популярность, что владелец продает ее торговым компаниям других стран (пока они не являются ее конкурентами). Таким образом, локальная магазинная марка, хотите верить, хотите нет, превратилась в глобальный брэнд. В настоящее время частная марка «*President's Choice*» представлена в 1700 магазинах 17 сетей супермаркетов.

Производители товаров под национальными марками весьма обеспокоены ростом популярности и силы частных марок. Или, как выразился Кэвин Прайск: «Десять лет назад торговые предприятия были щенками, пытающимися укусить вас за пятки, — досадной, но мелкой неприятностью, от которой можно было отмахнуться. Сегодня это настоящий питбуль, готовый разорвать вас на части. Вы и хотели бы узнать его поближе, но самозащита занимает столько времени, что вы даже не пытаетесь это сделать».⁷ Некоторые аналитики предсказывают, что товары под частными марками вытеснят всех конкурентов, кроме крупнейших производителей национальных марок.

В прошлом потребители ранжировали товары разных марок в виде *лестницы торговых марок*, на верхней ступени которой располагалась их любимая марка, а остальные занимали места по мере убывания предпочтений. Сегодня появились признаки того, что наступает *паритет торговых марок* — равное признание различных марок. На смену устойчивому предпочтению товара конкретной марки приходит выбор товаров из нескольких признанных торговых марок в зависимости от того, на какую из них в данный момент действуют скидки. Как говорит бывший руководитель компании *Kraft* Джоэль Вайнер: «Люди считают, что мир не перевернется, если они сегодня приобретут не «*Cheer*», а «*Tide*». Исследование, проведенное *DDB Needham Worldwide*, показало, что доля потребителей товаров в упаковке, покупающих только продукцию хорошо известных марок, за период с 1975 по 1990 г. сократилась с 77 до 62 %. По данным компании *Grey Advertising Inc.*, 66 % американских потребителей отдают предпочтение товарам под относительно недорогими, прежде всего частными, марками.

Нарастающая мощь магазинных марок — отнюдь не единственный фактор, влияющий на ослабление позиций марок производителей. Потребители стали более чувствительны к ценам. Вследствие воспроизведения качеств лучших марочных товаров конкурирующими производителями и крупнейшими розничными предприятиями они отмечают большое сходство товаров под разными марками. Купоны и специальные предложения приучили целое поколение потребителей делать покупки преимущественно в период распродаж. Кроме того, сокращение многими производителями расходов на рекламу до 30 % бюджета на продвижение товаров привело к ослаблению их марочного капитала, а бесконечное




расширение семейств и границ торговых марок лишили их индивидуальности. Несомненно, новейшим фактором, влияющим не столько на ослабление национальных марок, сколько на изменение всего марочного ландшафта, является Интернет. Если некоторые «порожденные» цифровыми технологиями компании и их торговые марки с помощью Сети буквально мгновенно стали узнаваемыми (*Netscape, America Online*), другие безрезультатно тратят на рекламу в Интернете миллионы долларов (см. «Маркетинг нового тысячелетия»).


Реакция производителей выразилась в выделении дополнительных средств на рекламу и продвижение, что призвано повысить устойчивость марочных предпочтений. Но для того чтобы компенсировать затраты, поставщики вынуждены повышать цены на товары. В то же время дистрибьюторы настаивают на направлении части этих средств на увеличение размера скидок торговым предприятиям для получения равных (в сравнении с частными марками) торговых площадей. Но как только производитель идет на уступки торговле, он вынужден сократить расходы на рекламу и продвижение и позиции его торговой марки ухудшаются. В этом и состоит основная проблема производителей товаров под национальными торговыми марками.

Чтобы сохранить равновесие торговых марок, маркетологи должны инвестировать средства в научные и технические разработки для производства новых марочных товаров, в расширение товарных линий, улучшение свойств и повышение качества товаров. Им необходимо проводить активные рекламные кампании для сохранения высокой покупательской осведомленности и лояльности к торговой марке, искать пути партнерства и взаимовыгодные формы сотрудничества с дистрибьюторами для выработки конкурентоспособных стратегий, позволяющих снизить затраты обеих сторон.

Но как быть, если фирма невелика или только начинает свою деятельность и не располагает средствами на многомиллионные рекламные кампании?

 **America Online Inc. (OAL).** Эту компанию знает половина домохозяйек Америки. За несколько лет она добилась колоссальной известности. Сначала она бесплатно предоставляла потребителям для домашнего тестирования в течение месяца диски, а потом и компакт-диски со своим программным обеспечением. Одновременно она постепенно

отказалась от малоэффективной рекламы на коробках хлопьев «*Rice Chex*», на продуктах питания авиалиний *United Airlines* и на упаковках «*Omaha Steaks*». AOL считает, что адекватно описать новичкам все преимущества интерактивного обслуживания все равно невозможно, поэтому наилучший способ рекламы — предоставить им возможность ознакомиться с ними на практике. Как только человек начинает работать с легкодоступными и «дружественными» программами компании, он становится их постоянным пользователем и покупателем. В пользу AOL «работает» и инерционность потребителей, которые обычно работают с одним Интернет-провайдером и не ищут новых.

 **Sun Microsystems Inc.** Для того чтобы вывести в свет «флагманскую» программу «*Java*», компания использовала исключительно методы партизанской войны (в связях с общественностью), направленные главным образом против *Microsoft*. Например, *Microsoft* разработала программное обеспечение, конкурирующее с производимой *Sun* программой «*Java Beans*». Последняя, узнав когда и где запланирована презентация *Microsoft*, за день до нее разослала репортерам пакетики с зёрнами кофе, сопроводив их текстом: «Почему *Microsoft* их так боится?» и пригласила журналистов на свой семинар, организовав его в отеле по соседству. Маркетологи *Sun* считают, что «партизанская» тактика привела к победе, ведь на контрсеминаре присутствовали более 250 репортеров, которые получили исчерпывающую информацию о сомнительных достоинствах новинки конкурента. «Считайте это военной операцией», — говорит *Джон Лойаконо*, вице-президент компании *Sun*, отвечающий за маркетинг торговой марки.

Несколько советов о том, как добиться марочной осведомленности, не прибегая к рекламе, приведены в «Памятке маркетолога».

МАРОЧНОЕ НАЗВАНИЕ

При выборе марочного названия товара производственная или сервисная компания может руководствоваться одной из четырех стратегий:

1. **Индивидуальные марочные имена:** политика, которой придерживается компания *General Mills* (торговые марки «*Bisquick*», «*Gold Medal*», «*Betty Crocker*», «*Nature Valley*»). Основное преимущество стратегии заключается в том, что компания не связывает собственную репутацию с отношением потребителей к конкретному товару. Если продукт не находит спроса или обладает низким качеством, имя или имидж компании, скорее всего, не пострадает. Производитель высококачественных наруч-





МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Продвижение торговой марки во Всемирной паутине

Если вы такой же как и большинство из нас, то непроизвольно впитываете какую-то часть телевизионной рекламы. Бывает, целый день в голове вертится услышанная в рекламе фраза: «Весь мир я «Cola» бы залил и с удовольствием в нем жил!» А теперь вспомните последнюю рекламу, которую вы видели при работе в Интернете. Не помните? Не удивительно. Низкая эффективность Сети как инструмента построения образа торговой марки — одна из основных маркетинговых проблем.

Проблема использования рекламы в Интернете для формирования имиджа марки настолько неоднозначна, что компания *Procter & Gamble* провела в 1998 г. специальную конференцию на эту тему. В центральном офисе компании собрались свыше 400 представителей различных компаний, от провайдеров *America Online* и *agency.com* до крупнейших производителей товаров в упаковках *Unilever* и *Kraft*. Главный вопрос повестки дня: как использовать интерактивные возможности Интернета для создания и поддержки имиджа торговых марок. Ниже приведены некоторые проблемы, с которыми столкнулись маркетологи.

- ♦ *Интерактивное общение «один на один» не обеспечивает массовой узнаваемости торговой марки.* Общение в Сети равнозначно миллионам происходящих одновременно частных разговоров. Такого рода коммуникации не позволяют сформировать лежащее в основе узнавания и ценности торговой марки общее для

всех понятие (например, «Это — «Coke»»). Сам характер общения намного отличается от телевизионной рекламы, когда миллионы людей во время трансляции финала чемпионата мира по футболу одновременно видят рекламу марки «*Budweiser*». Именно поэтому методы телевизионной рекламы потерпели полный провал в Интернете. Компания *Bell Atlantic* создала для рекламы в Сети мыльную оперу, сюжет которой вертится вокруг новобранцев яппи Троя и Линды. Хотя сайт получил восторженные отклики критиков и имеет массу поклонников, маркетинговое исследование показало, что он никак не отразился на торговой марке. Мейер Берлоу, руководитель отдела продаж компании *America Online* формулирует проблему так: «Реклама всегда строилась по схеме ... «прерывание и появление»: прерывается передача, перед вами появляюсь я, развлекаю вас и сообщаю информацию, которая, как я надеюсь, повлияет на вас. Но эта модель устарела. Она действительна только тогда, когда потребитель ограничен телеканалами, а возможности выбора современных потребителей безграничны».

- ♦ *Формат рекламы в Интернете неэффективен.* *P & G* и другие участники конференции возразили, что та же самая модель «прерывания и появления» могла бы быть эффективной, если бы пропускные способности Сети были расширены и давали возможность качественно воспроизводить звуковой и видеоряд. Маркетологи *P & G* отстаивали мнение о необходимости создания условий, обеспечивающих широкое использование более

сложных и объемных типов рекламы. В настоящее время реклама в Интернете просто игнорируется пользователями. Наиболее распространены два вида интерактивной рекламы: баннеры и внутритекстовая (промежуточная) реклама. *Banner* — это крошечное прямоугольное окно на экране компьютера, на котором вы, если желаете получить дополнительную информацию, должны «щелкнуть» мышкой. Но если верить приведенным в статье в «*Jupiter Communication*» данным, 21 % опрошенных пользователей Интернета никогда не интересовались баннерами, а 51 % — «щелкали» лишь изредка. А промежуточная же реклама, которая ненадолго всплывает на экране перед загрузкой сайта, просто раздражает большинство пользователей.

- ♦ *В мире цифровых технологий потребители находятся вне сферы контроля.* Даже если рекламодатели разместят в Интернете более объемную и содержательную рекламу, они скорее всего столкнутся с отрицательной реакцией потребителей. Поколение, выросшее вместе с развитием Интернета, которое Дон Тапскотт окрестил «*Net Gen*» («Сетевое поколение»), изначально относится к рекламе скептически, а к рекламе в Интернете — в особенности. Однако значительно важнее то, что достижения цифровых технологий позволяют выбирать товары исключительно по их свойствам и стоимости, но не передают таких неосознаваемых ценностей, как связанные с данной торговой маркой ассоциации. Компания *compare.net* уже сейчас предлагает участникам э-торговли бесплатную программу, позволяющую детально

ных часов, такой как компания *Seiko*, может выпустить товарную линию часов низкого качества (под марочным названием «*Pulsar*») без всякого ущерба для своей репутации. Стратегия индивидуальных имен позволяет компании подобрать наилучшее название для каждого нового товара.

2. *Единое марочное название для всей продукции компании:* политика компаний *Heinz* и *General Electric*. Обращение к данной стратегии позволяет добиться уменьшения затрат, так как исчезает необходимость в проведении исследований на патентную чистоту новых имен и в направленной на повышение
3. *Отдельные марочные имена для семейств товаров:* политика компании *Sears* (торговые марки «*Kentmore*» для электробытовых приборов, «*Craftsman*» — для инструментов, «*Homart*» — для бытового стационарного оборудования). В тех

знание узнаваемости марки активной рекламе. Более того, если имя производителя пользуется известностью, то можно ожидать достаточно высокого объема продаж нового товара. Так, компания *Campbell's* успешно выводит на рынок новые супы под единой, мгновенно узнаваемой торговой маркой.

сравнивать товары более 10 тыс. наименований. Скоро на помощь потребителям придет цифровой персональный помощник «ботс» («база знаний», *soft bots, knowbots, bots*), который в поисках запрашиваемой «хозяином» информации (от любимого шоколада до наиболее подходящей модели портативного компьютера) будет самостоятельно путешествовать в Сети. Его появление вряд ли будет способствовать повышению осведомленности о торговых марках.

Неудивительно, что крупнейшие в сфере э-торговли компании при продвижении своих марок по-прежнему пользуются традиционной рекламой. Так, компания *Cisco* вкладывает средства в полностраничную рекламу в «*Wall Street Journal*», а не в баннеры; *Dell* провела в 1997 г. рекламную кампанию по продвижению торговой марки, инвестировав почти \$100 млн в телевизионную рекламу. Компания *Austin* хотя и надеется, что более 50 % ее торговых операций будут осуществляться через Интернет, отказывается от рекламы в паутине.

В то же время почти мгновенный успех таких компаний, как *Netscape Communication*, *Amazon.com* и *Yahoo!*, говорит о том, что и в системе интерактивных коммуникаций марка *может* развиваться, завоевывая и сохраняя лояльных потребителей. Как? Все компании, марки которых пользуются известностью в Интернете, имеют свои Web-сайты, к которым часто обращаются пользователи (информационно-операционные системы компании *Dell.com*, или поисковые серверы *Yahoo.com*.) Маркетологи, проводящие интерактивный маркетинг торговой марки, должны предложить потребителям содействие или услуги. «Практическое содействие, а не реклама, направленная на эмоциональное восприятие, будет управлять отношением к марке», — считает Джим Нейл из компании *Forrester Research Inc.* В современных теоретических исследованиях не-

редко используется несколько неопределенный элемент, называемый «рациональным образом марки». Идея состоит в совмещении эмоционального аспекта традиционного маркетинга марок с практической помощью и услугами, предоставляемыми только в рамках интерактивных коммуникаций. Так, телевизионная реклама компании *Saturn* дает ей все ту же немного старомодную и комичную привлекательность. Но компания направляет телезрителей не к торговцам автомобилями, а на не обремененный рекламой Web-сайт, пользоваться информацией которого, серьезно настроенный потребитель выберет модель автомобиля, рассчитает платежи и найдет дилера.

Однако рациональный маркетинг торговой марки тоже не панацея. Если основная продукция компании — мыло или шампуни, то Интернет вряд ли способен выступить движущей силой торговли. Такие товары неадекватны практике содействия и услугам, предоставляемым через Интернет. Однако и производители таких товаров, например товаров в упаковках, говоря спортивным языком, отказываются «выбрасывать на ринг полотенце». Большую часть скромного бюджета на интерактивный маркетинг маркетологи *P & G* вложили в пропаганду таких имеющих узкоцелевых потребителей марок, как прокладки «*Always*», тампоны «*Tampax*» и пеленки «*Pampers*». На базе сервера *Pampers.com* компания создала Институт для родителей *Pampers*, в котором молодые родители могут получить ответы на возникающие у них мно-



Домашняя страничка Института Pampers

гочисленные вопросы. Компания *Unilever* активно работает с электронной торговой сетью *Netgrocer* и использует для продвижения своих марок всплывающую во время совершения электронных покупок рекламу. Так что единственное, в чем потребители могут быть абсолютно уверены, так это в том, что с развитием электронной торговли будут развиваться и интерактивная реклама, и маркетинг торговых марок.

Источники: Jeffrey O'Brien, «Web Advertising and the Branding Mission», *Upside*, September 1998, pp. 90–94; Don Tapscott, «Net Culture Reshapes Brand Opportunities», *Advertising Age*, November 10, 1997; Saul Hansell, «Selling Soap Without the Soap Operas, Mass Market See Ways to Build Brands on the Web», *New York Times*, August 24, 1998, p. D1; Ellen Neuborn, «Branding on the Net», *Business Week*, November 9, 1998, pp. 76–86.

случаях, когда поставщик производит совершенно разные товары, применение стратегии единого марочного названия нецелесообразно. Компания *Swift and Company* использует отдельные марочные названия для разных товарных семейств: «*Premium*» — для ветчинных изделий и «*Vigoro*» для удобрений. Когда фирма *Mead Johnson* разработала диетическую пищевую добавку для увеличения веса, она создала новое марочное название «*Nutriment*», чтобы избежать возможной путаницы с семейством продуктов, снижающих вес («*Metrecal*»). Компании также часто вводят от-

дельные марочные названия для товаров разного качества в рамках одной товарной категории. Так, сеть продуктовых магазинов *A&P food stores* реализует товары первого, второго и третьего сортов под торговыми марками «*Ann Page*», «*Sultana*» и «*Iona*» соответственно.

4. **Сочетание названия компании с индивидуальным «именем» товара:** политика компании *Kellogg's* (торговые марки «*Kellogg's Rice Krispies*», «*Kellogg's Raisin Bran*», «*Kellogg's Corn Flakes*»). Название компании придает новому товару легитимность, а индивидуальное марочное имя — оригинальность.



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Девять способов повышения осведомленности потребителей

Компании все глубже осознают значение имиджа торговой марки и ищут способы его укрепления. Многие видят решение проблемы в увеличении расходов на рекламу. Но реклама далеко не всегда оправдывает затраты. Это лишь один из девяти способов укрепления имиджа торговой марки и потребительских предпочтений:

1. Творчески подходите к созданию рекламы (марки «*Absolut*», «*United Colors of Benetton*»).
2. Оказывайте финансовую поддержку мероприятиям, вызывающим интерес общественности (*IBM* финансирует театральные постановки, *AT&T* — турниры по гольфу).
3. Привлекайте потребителей к членству в клубе компании (*Nestle* имеет *Casa Balton Club*, *Harley-Davidson* — *HOG Club*).
4. Приглашайте представителей общественности посетить ваше предприятие или офис.
5. Создавайте собственные торговые предприятия (*Niketown*, *Sony*).
6. Обеспечьте высокий уровень сервиса, что положительно влияет на репутацию компании.
7. Донесите до публики информацию об участии компании в решении социальных проблем (*Body Shop* поддерживает не имеющих жилья, *Ben & Jerry* отчисляет на благотворительность 7,5 % прибыли).
8. Добейтесь известности общепризнанного лидера (*IKEA*, *Home Depot*).
9. У вас должен быть сильный оратор или символ, олицетворяющей вашу компанию (Ричард Брэнсон из *Virgin*, Анита Роддик из *The Body Shop*, полковник Х. Сандерс из *KFC*).

Источник: *Patricia Nakach*, «Secrets of the New Brand Builders», *Fortune*, June 22, 1998, pp. 167–170.

После того как компания определит стратегию марочного имени, перед ней встает проблема выбора собственно имени марки. В качестве названия марки компания может выбрать имя собственное («*Honda*», «*Estee Lauder*»), географическое местоположение («*American Airlines*», «*Kentucky Fried Chicken*»), особое качество («*Safeway*», «*Duracell*»), стиль жизни («*Weight Watchers*» — следящие за весом, «*Healthy Choice*» — здоровый выбор) или сложно-составное название («*Exxon*», «*Kodak*»). Среди качеств, которыми должно обладать имя марки, выделим основные.⁸

1. *Имя марки должно нести в себе конкретные выгоды и преимущества товара.* Примеры: «*Beauty-*

rest» — прекрасный отдых, «*Craftsman*» — искусный мастер.

2. *Название должно отражать определенные свойства и качества товара, такие как действие или яркость образа.* Примеры: «*Sunkist*» — от sun — солнце (приветствие солнца), «*Spic and Span*» — одежда «с иголочки».
3. *Имя марки должно быть легким для произношения, узнавания и запоминания.* Желательны короткие названия, например: «*Tide*», «*Crest*», «*Puffs*».
4. *Название должно быть оригинальным.* Примеры: «*Mustang*», «*Kodak*», «*Exxon*».
5. *Имя марки не должно иметь двусмысленных толкований в других языках и странах.* Пример: название «*Nova*» неудачно для марки автомобилей, предназначенных для продажи в испаноязычных странах, так как по-испански *nova* означает «не едет».

Обычный процесс выбора имени марки состоит в следующем: составляется список различных названий, обсуждаются их достоинства, проводится апробация на группе целевых потребителей и принимается окончательное решение. Сегодня многие компании поручают разработку и тестирование марочных имен специальным исследовательским маркетинговым фирмам, которые используют методики «мозгового штурма» и обширные компьютерные базы данных. Стандартное исследование включает *тест на ассоциации* (какие образы вызывает название), *тест на произношение* (насколько легко произносится имя), *тест на запоминаемость* (насколько легко запоминается название) и *тест на предпочтение* (какие имена наиболее предпочтительны). Фирма должна также проверить, не зарегистрировано ли выбранное имя другой организацией. Один из самых известных специалистов в области «игр с названиями» — американская компания *NameLab, Inc.*, «ответственная» за такие марочные названия, как «*Acura*», «*Compaq*» и «*Zapmail*». Средняя стоимость ее услуг составляет около \$60 тыс. Другая известная американская фирма, специализирующаяся в этой области — *Landor Associates*, цены на услуги которой варьируются от \$25 тыс. до \$60 тыс.

Многие компании стремятся создать уникальное марочное название, которое будет полностью идентифицировать товары данной категории: «*Levis*», «*Xerox*», «*Fiberglas*». В 1994 г. компания *Federal Express* официально сократило имя до «*FedEx*», которое вскоре стало синонимом «доставки почты за ночь». К сожалению, успех в идентификации торгового названия с определен-

ной категорией товаров может нарушить эксклюзивное право компании на имя марки. Сегодня такие названия, как «целлофан» и «пшеничные хлопья» стали общеупотребительными и в силу этого могут использоваться любыми производителями.

Быстрое развитие мирового рынка требует от маркетологов учета того, что марочное название может использоваться в различных странах. Имена марки должны иметь смысл и быть легко произносимыми на других языках. В противном случае выяснится, что по мере географического расширения компании она не сможет использовать хорошо известную локальную торговую марку.

МАРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ


Исследователи выделяют несколько марочных стратегий: *расширение товарной линии* (распространение названия марки на новые товары в рамках одной товарной категории); *расширение границ торговой марки* (распространение названия марки на новые товары из другой категории); *мультимарки* (разные названия марок для товаров одной категории); введение *новых торговых марок* для новых категорий товаров и *комбинированные торговые марки* (марки, составленные из двух или более широко известных марочных названий).

Расширение товарной линии. Расширение товарной линии означает, что в рамках той же категории товаров и под той же торговой маркой компания выпускает продукты, дополненные новыми свойствами (новые вкусовые качества, компоненты, упаковка другой формы, иные цветовые решения или размеры). Так, компания *Dannon* расширила линию йогуртов марки «*Dannon yogurt*», выпустив обезжиренный «легкий» йогурт, десертные ароматизированные йогурты типа «мятно-шоколадных сливочных» и «карамельно-яблочных». Подавляющее большинство новых товаров выпускается в результате применения стратегии расширения товарной линии.

В последнее время многие компании выпускают *разные варианты марочных товаров*, т. е. поставляют особые марочные линии для разных торговых предприятий и каналов распределения (реакция на давление торговли, требующей уникальных торговых предложений). Так, компания, производящая фотокамеры, поставляет дешевые модели в массовую торговую сеть, а ограниченное количество дорогостоящих моделей — в специализированные магазины фототоваров. Модный

дом *Valentino* разрабатывает и поставляет различные коллекции рубашек и пиджаков для продажи в разных (эксклюзивных и обычных) отделах универсамов.

Расширение линии связано с определенным риском и порождает горячие споры среди профессиональных маркетологов. Одна из опасностей состоит в ослаблении способности названия марки четко идентифицировать товарные разновидности и называется «ловушкой расширения линии»⁹. Так, если раньше покупателю, спрашивавшему «*Coca-Cola*», предлагался всемирно известный прохладительный напиток только в бутылке объемом 0,33 л, то сегодня продавец должен выяснить, какую именно его разновидность — «Новую», «Классическую» или «Вишневою» имеет в виду покупатель. Простую «*Cola*» или диетическую? С кофеином или без? В бутылке или в банке? В отдельных случаях идентификационные способности имени марки настолько сильны, что его использование при расширении товарной линии просто вводит потребителей в заблуждение. Поэтому компании не удается добиться роста продаж, который компенсировал бы затраты на создание и продвижение нового товара. Например, стиральный порошок «*Clorox*» был заранее обречен на неудачу, потому что покупатели отождествляли его с отбеливателем (*clorox* — отбеливать). Рассмотрим еще один не самый удачный пример применения этой стратегии:

 **Nabisco.** Успешное новое расширение линии может повредить другим ее товарным единицам. Производимые компанией *Nabisco* товары одного марочного семейства, «*Cranberry Newtons*», «*Blueberry Newtons*» и «*Apple Newtons*», продаются настолько успешно, что его «отец», марка «*Fig Newtons*», сегодня воспринимается как нечто инородное. Результатом расширения линии должно быть привлечение новых покупателей, а не каннибализация или ослабление других товарных единиц компании.

Применение стратегии расширения товарной линии оправдано тем, что товары, выпущенные под уже известной маркой, имеют больше шансов на выживание, чем продукты под абсолютно новым именем. Некоторые специалисты оценивают эту стратегию как наилучший способ развития бизнеса. Успехи подразделения *Kleenex* компании *Kimberly-Clark's* во многом связаны со стратегией расширения товарной линии. «Мы пытались добиться, чтобы салфетки для лица были в каждой комнате, — говорит один из работников компании. — И тогда их обязательно используют». Под


маркой «Kleenex» было разработано 20 разновидностей салфеток для лица, включая салфетки, пропитанные лосьоном, салфетки для детской комнаты, со стишками и картинками на упаковке и специальные «мужские» салфетки, размер которых на 60 % больше стандартных.

Применение стратегии расширения товарной линии может быть инициировано конкурентной борьбой. Так, успех обезжиренного печенья марки «Snackwell Fat Free» компании Nabisco заставил конкурентов принять защитные меры и перейти к стратегии расширения своих линий. Факторы, определяющие действенность рассматриваемой нами стратегии, попытались идентифицировать Ш. Редди, С. Холак и С. Бхат. Анализ 75 расширений 34 линий сигарет показал, что наибольших успехов добиваются семейства сильных марок, марок-символов, активно рекламируемых и продвигаемых марок, а также ранний вывод марок новых субкатегорий. Большое значение имеют также размер компании и профессионализм маркетологов.¹⁰


Расширение границ торговой марки. Данная стратегия заключается в присвоении марочного названия новым продуктам из других товарных категорий. Так, компания «Honda» распространяет свое имя на все производимые товары различных категорий: автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, судовые двигатели и снегоходы, что позволяет компании рекламировать свою продукцию как «шесть «Хонд» в гараже на две машины». Сеть розничных магазинов *Gap* также пропагандирует свою торговую марку на лосьонах, шампунях, кондиционерах для волос, дезодорантах и других товарах. Новая тенденция в укреплении позиций марки путем расширения ее границ — продажа прав на использование названия марки производителя самых разных товаров: от постелей до обуви (см. «Маркетинг изнутри»).

Преимущества стратегии расширения границ торговой марки аналогичны преимуществам стратегии расширения марочного семейства. Так, компания *Sony*, расширяя границы марки на все выпускаемые ее подразделениями электронные товары, мгновенно формирует убеждение в высоком качестве новых изделий. Стратегия несет с собой и определенный риск. Например, новый марочный товар может разочаровать потребителей и нанести ущерб другим товарам компании. Или название марки может не соответствовать новому товару (представьте себе кетчуп «Standard Oil»,

молоко «Ford» или одеколон «Boeing»). В результате чрезмерного расширения границ торговая марка может утратить свои позиции у потребителей. Если потребители перестают ассоциировать торговую марку с определенным товаром или близкими продуктами, происходит *ослабление торговой марки*. Чем уже границы марки, тем она сильнее. Ричард Брэнсон, яркая личность в мире бизнеса, основатель лондонской компании *Virgin Group*, довольно амбициозно распространяет марку «Virgin» на самые разные товары. Однако многие наблюдатели считают, что этим он ослабляет ее позиции:

 **Virgin Group** Марку *Virgin*, известность которой начиналась с музыкальных инструментов, теперь можно встретить на авиарейсах, поездах, при получении финансовых услуг, в сфере развлечений, на прохладительных напитках, причем все это — в странах трех континентов. По мнению специалистов маркетинга и финансов, Р. Брэнсон рискует ослабить марку, применяя ее к столь мало согласованным и взаимосвязанным товарам. Однако сам Р. Брэнсон считает, что такая стратегия укрепляет имидж компании как компании-новатора. Он предпочитает выводить свою марку в отрасли, где выбор потребителей ограничен, например, противопоставляя гигантам безалкогольных напитков *Pepsi* и *Coca-Cola* свою «*Virgin Cola*». «Наша стратегия — использование высокой репутации нашей марки для изменения расстановки сил в самых разных отраслях, в которых, на наш взгляд, потребители не получают обещанных выгод», — говорит Р. Брэнсон. Однако если кампания по продвижению «*Virgin Cola*» не принесет прибыли или если уровень обслуживания на авиарейсах останется на прежнем уровне, марка «*Virgin*» утратит быллой блеск.

От ослабления позиций марки выигрывают ее конкуренты. Рассмотрим разные марочные стратегии групп отелей *Hyatt* и *Marriott*.

 **Hyatt и Marriott.** Компания *Hyatt* применяет стратегию расширения границ торговой марки, и в каждое новое предприятие компании включено ее название: *Hyatt Resorts*, *Hyatt Regency*, *Hyatt Suites*, *Park Hyatt*. Компания *Marriott* предпочитает мультимарочный подход, и ее отели называются: *Marriott Marquis*, *Marriott*, *Residence Inn*, *Courtyard* и *Fairfield Inns*. Пользователям отелей компании *Hyatt* трудно определить различия между разными типами отелей этой марки, тогда как компания *Marriott* более четко ориентирует гостиницы на разные рыночные сегменты и для каждого из них создает индивидуальное имя марки и ее имидж.



маркетинг изнутри

От кресла марки «Harley-Davidson» до приманки для рыбы по «имени» «Coca-Cola»

Когда компания BMW за \$60 млн приобрела торговую марку «Rolls-Royce» — одно только имя, сделка еще раз подтвердила то, что всегда знали грамотные инвесторы: марка с высокой репутацией — один из ценнейших активов предприятия. Сегодня многие компании понимают, что ограничивать сферу его действия рамками собственных выставочных залов, буклетов, канцелярских принадлежностей, визитных карточек или основной продукции неразумно. Корпорации, побуждаемые желанием продвижения своего имени и укрепления имиджа, охотно предоставляют лицензии на использование принадлежащих им марок. Именно поэтому сегодня можно встретить, например, марку «Pillsbury» на кухонной прихватке, а мебель и детская одежда выпускаются под маркой «Harley-Davidson».

В 1997 г. объем розничных продаж лицензионных марочных товаров в США и Канаде составил \$73,23 млрд, причем продажи по лицензиям корпораций составили 22 % и достигли уровня продаж на права использования образов индустрии развлечений! Практика предоставления корпорациями лицензий на торговые марки и знаки распространяется все шире, так как для многих из них это самый безопасный путь увеличения прибыли и повышения марочной осведомленности. Безусловно, здесь оказал влияние и успешный опыт компании Coca-Cola. Однако мало кто знает, что цель стратегии Coca-Cola состояла не в повышении марочной осведомленности потребителей, а являлась защитным маневром. В начале 1980-х гг. юристы компании посоветовали вывести марку «Coca-Cola» на рынок футболок, пока такой шаг не предприняли конкуренты. Начав буквально с нуля, компания разработала программу лицензирования, которую сейчас осуществляет отдельное подразделение. Оно контролирует более 240 получивших патенты предприятий и как минимум 10 тыс. наименований самых разнообразных товаров под своей маркой: одежда для детей, спортивная одежда, приманка для рыбы в виде крошечной банки «Coca-Cola» и т. д. Только в апреле 1997 г. под этой маркой было продано 50 млн лицензионных товаров.

Многие компании довольно давно проводят политику коммерческого продвижения своих названий и логотипов (реклама на футболках игроков спортивных команд, к примеру), но активная торговля марками — весьма серьезная новация. Компании идут на нее, чтобы укрепить не только текущие, но и будущие позиции марок. Так, у основной продукции компаний Caterpillar и John Deere довольно узкий рынок потребителей, и поэтому они предоставляют права на использование своих марок производителям самых разных товаров. Большая часть таких товаров предназначена для молодых людей, которые не

имеют никакого отношения к целевым рынкам строительного оборудования компании Caterpillar или тракторов компании John Deere. Например, Caterpillar имеет договор с компанией Big Smith Brand на производство одежды под маркой «Caterpillar», а компания Mattel совместно с Cat работает над созданием товарной линии игрушечного строительного оборудования. И Caterpillar, и John Deere отказались от сотрудничества с производителями модельных полуботинок в пользу популярной у молодежи обуви типа рабочих ботинок. Ботинки под маркой «Cat» — самая модная обувь. Дэвид АAKER, автор «создания сильной торговой марки», считает, что такая стратегия помогает производителям промышленного оборудования привлечь молодых потребителей. Поколение, ценившее исторический вклад компании Deere, стареет. «Для сохранения традиций компания должна привлекать 20–30-летних потребителей», — утверждает автор.

Некоторые компании видят в лицензировании один из способов входа марки на новый рынок. Возможно, многие удивятся, увидев в магазине обычное кресло под маркой «Harley-Davidson», однако для компании продажа марочной лицензии — способ укрепить имидж марки среди женщин, доля которых среди покупателей ее продукции составляет всего 9 %. С этой же целью компания Harley-Davidson расширяет границы марки и на игрушки, в том числе на «очень женственно» одетую куклу Barbie. Конечная цель компании — продать как можно больше мотоциклов покупателям, не входящим в основной рынок потребителей данных товаров.

А что получают производители, которые платят огромные суммы за право использовать марку или торговый знак известной корпорации? Выбранный ими путь намного безопаснее, чем, например, приобретение прав на использование образа, принадлежащего индустрии развлечений, или образа спортивной знаменитости. Представьте, что ждет товар с портретом известного спортсмена, если его вдруг уличают в употреблении наркотиков? Или что делать производителю с рюкзаками, «украшенными» изображением Годзиллы, после провала одноименного фильма в прокате?

Корпорации не желают оставлять когда-то завоеванные позиции. Их товары долгие годы были очень популярны и сейчас привлекательны для многих (на удивление). Особенно для потребителей поколения «бэби-бума», которыми при покупке товаров движет ностальгия, определяющая, например, выбор полотенца под маркой «Coca-Cola». Председатель компании Beanstalk Group Сет Сайджел, управляющей лицензированием марок «Coca-Cola», «Harley-Davidson» и «Hormel», говорит: «Хотя устои современного общества далеки от монастырских правил, многие создают себе богов, которым и поклоняются».

Источники: Constance L. Hays, «No More Brand X: Licensing of Names Adds to Image and Profit», *New York Times*, June 12, 1998, pp. D1; Carleen Hawn, «What's in a Name? Whatever You Make It», *Forbes*, July 27, 1998, pp. 84–88; Carl Quintanilla, «Advertising: Caterpillar, Deere Break Ground in Consumer-Product Territory», *Wall Street Journal*, June 20, 1996, p. B2; см. также David A. Aaker, *Building Strong Brand*, New York: Free Press, 1995.

Компании, намеревающиеся расширить границы своей торговой марки, должны исследовать, насколько новая продукция соответствует устоявшимся ассоциациям потребителей. Наилучший результат получается в тех случаях, когда название марки обеспечивает хорошую реализацию как новому, так и остальным товарам. Приемлемым считается результат, когда хорошая реализация нового марочного товара не влияет на объем продаж текущих товарных линий. Наихудший результат — когда новый товар данной марки терпит неудачу и отрицательно влияет на объем продаж другой марочной продукции.

Мультимарки. Компании часто выпускают товары под разными марками в одной и той же товарной категории либо с целью выделения различных свойств продукта, либо апеллируя к специфической мотивации покупателей. Так, компания *P & G* выпускает стиральные порошки под девятью торговыми марками. Стратегия мультимарок позволяет компании расширить демонстрационное пространство у дистрибьюторов и защитить свою основную торговую марку товарами под *фланговыми марками*. Например, компания *Seiko* выпускает дорогостоящие часы под маркой «*Seiko Lasalle*», а относительно дешевые, обеспечивающие защиту флангов основного товара под маркой «*Pulsar*». Иногда компания получает торговые марки в «наследство» в процессе поглощения конкурентов. Шведская транснациональная компания *Electrolux* владеет целым комплектом приобретенных торговых марок различных линий бытовых приборов («*Frigidaire*», «*Kelvinator*», «*Westinghouse*», «*Zanussi*», «*White*», «*Gibson*»).

Основной недостаток мультимарочной стратегии заключается в том, что каждая марка завоевывает только небольшую рыночную нишу и ни одна не становится достаточно прибыльной. Компания распыляет ресурсы на все марки вместо того, чтобы направить их на создание нескольких высокодоходных. В идеале торговые марки компании должны поглощать марки конкурирующих предприятий, а не друг друга. С другой стороны, если «каннибализм» все-таки имеет место, то поглощение марками компании друг друга по крайней мере должно способствовать росту ее чистой прибыли.

Новые торговые марки. Начиная производство новой категории товаров, компания может прийти к выводу о необходимости создания новой торговой марки, особенно если имеющиеся в

ее распоряжении плохо соответствуют новинкам. Так, если компания *BMW* решит организовать производство зубных щеток, вряд ли она назовет их «зубные щетки *BMW*». Однако необходимо учитывать, что стоимость выхода на рынок США новых торговых марок потребительских товаров в упаковке составляет от \$50 млн до \$100 млн.

Комбинированные торговые марки. Применение *комбинированных (двойных) марок* — быстро распространяющийся феномен, суть которого состоит в предложении одного и того же товара под двумя и более хорошо известными торговыми марками. Каждый предоставляющий свою марку партнер ожидает, что другая марка привлечет к товару дополнительных покупателей. При совместном использовании марок на упаковках обе стороны надеются расширить круг потребителей за счет устойчивых ассоциаций другой марки.

Данная стратегия применяется в самых разнообразных формах. Одна из них — *использование марки поставщика комплектующих деталей*, когда, например, *Volvo* рекламирует в качестве неотъемлемой части всего автомобиля шины «*Mi-*

Take all the
squeals,
giggles
and fun
of your kids'
favorite software
and multiply by two.

showcase
by it as a Pentium II

intel

See the latest software at: www.intel.com/software


Реклама процессора «Pentium» компании Intel

chelin». Другая форма — использование разных марок одной компании, как это происходит в рекламе йогурта «*Trix and Yoplait*» компании *General Mills*. Еще одна форма — использование марок учредителей совместных предприятий, например производство электрических лампочек в Японии совместным предприятием *General Electric-Hitachi*. И наконец, известна стратегия общих комбинированных марок, как, например, в случае «*Taligent*» — марки технологического альянса между *Apple*, *IBM* и *Motorola*.

Многие производители производят не только конечную марочную продукцию, но и полуфабрикаты и комплектующие — двигатели, компьютерные микросхемы, пищевые компоненты. Очевидно, что такие товары, когда они входят в состав готового изделия, утрачивают марочную индивидуальность. Но многие поставщики стремятся к тому, чтобы их марки рассматривались как отличительный признак конечного товара в целом. Некоторые из них, например компании *Intel* и *Nutrasweet*, весьма преуспели в создании пользующихся высокой репутацией торговых марок комплектующих и компонентов. Ориентированная на потребителей рекламная стратегия компании *Intel* убедила многих покупателей персональных компьютеров приобретать только те из них, которые имеют знак «*Intel Inside*». В результате основные производители персональных компьютеров — *IBM*, *Dell*, *Compaq* — вынуждены были закупать материнские платы *Intel* по более высокой цене вместо эквивалентных плат других производителей. Аналогично многие потребители напитков компании *Searle* выбирают продукцию, в которую входит пищевой компонент «*Nutrasweet*». Однако большинству производителей комплектующих трудно добиться столь высокой узнаваемости продукции. Маловероятно, что покупатель выберет автомобиль только из-за того, что он будет укомплектован свечами зажигания марки «*Champion*», а его сиденья обиты материалом под маркой «*Stainmaster*».

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МАРКИ

Как бы удачно ни была позиционирована на рынке торговая марка, компании под влиянием успехов аналогичной торговой марки конкурентов или в связи с изменениями потребительских предпочтений нередко приходится принимать решение о ее репозиционировании. Рассмотрим пример марки «*7-UP*».

 «*7-UP*». Первоначально «*7-UP*» позиционировался как один из безалкогольных напитков, ориентированных на потребителей старшего возраста, предпочитающих мягкий лимонный вкус. Однако исследования показали, что среди покупателей напитков типа *Cola* далеко не все являются их твердыми приверженцами. Блестящая рекламная кампания, в которой «*7-UP*» был репозиционирован как новый молодежный освежающий напиток и противопоставлен *Cola* как *Uncola* (не кола), позволила марке завоевать лидерство на рынке как альтернативе традиционному напитку.

УПАКОВКА И ЭТИКЕТКИ

Большинство поступающих на рынок товаров требует упаковки и этикетки. Некоторые упаковки — такие как бутылки 0,33 л для *Coke* или коробка пленки *Kodak* — известны всему миру. Многие специалисты называют упаковку (*packaging*) пятым «*P*» маркетинга (наряду с ценой, товаром, распределением и продвижением: *price, product, place, promotion*). Но большинство маркетологов рассматривают упаковку и этикетку как элементы товарной стратегии.

УПАКОВКА

Мы придерживаемся следующего определения упаковки:

Упаковка — результат деятельности по разработке и производству оболочки для товара.

Упаковка может быть многослойной. Так, лосьон после бритья «*Old Spice*» находится во флаконе (первичная упаковка), который в свою очередь находится в картонной коробочке (вторичная упаковка), а коробочка — в ящике из гофрированного картона (транспортная упаковка), вмещающем семьдесят две коробочки «*Old Spice*».

В последнее время упаковка стала действенным инструментом маркетинга. Хороший дизайн упаковки означает приращение потребительской и продвигенческой ценностей. Возрастание роли упаковки как инструмента маркетинга связано с влиянием различных факторов:

- ♦ **Самообслуживание.** Количество товаров, реализуемых методом самообслуживания, постоянно увеличивается. В среднем в супермаркете с ассортиментом около 15 тыс. товарных единиц покупатель ежеминутно видит до 300 товаров в минуту.

Принимая во внимание, что 53 % всех покупок осуществляются под влиянием импульса, можно говорить о том, что эффективная упаковка работает в качестве «5-секундного рекламного ролика». Упаковка призвана решать множество задач: привлекать внимание, подчеркивать особенности товара, вызывать доверие потребителей и создавать общее приятное впечатление о товаре.


- ♦ **Благосостояние потребителей.** Повышение благосостояния потребителей означает, что покупатели готовы заплатить дополнительную сумму за удобство, привлекательность, надежность и престижность улучшенных упаковок.
- ♦ **Имидж компании и торговой марки.** Привлекающая внимание упаковка — необходимое условие мгновенного узнавания компании или марки. Компания *Campbell Soup* утверждает, что средний американский покупатель видит ее красно-белую банку 76 раз в году, что эквивалентно телевизионной рекламе стоимостью \$26 млн.
- ♦ **Инновационные возможности.** Принципиально новая упаковка предоставляет дополнительные преимущества потребителям и способствует увеличению прибыли производителей. Зубная паста в упаковке с дозирующим устройством завоевала 12 % рынка зубных паст, так как многие покупатели воспринимают ее как более удобную. После выпуска средства для полировки ногтей в форме карандаша «*Aziza Polishing Pen*» компания *Chesebrough-Pond's* на 22 % увеличила общий объем продаж аналогичных средств.

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует ряда решений. Прежде всего необходимо принять *концепцию упаковки*, которая определяет, *какой будет* упаковка товара или *какие функции* по отношению к нему она будет выполнять. Затем необходимо решить, какими будут элементы упаковки, т. е. ее размер, форма, используемые материалы, цветовое оформление, содержание текста и обозначение торговой марки. Отдельных решений требуют вопросы об объеме текста, применении целлофана или других прозрачных пленок и т. д. При необходимости защиты товара принимается решение о дополнении упаковки компонентами, препятствующими ее вскрытию. Все элементы упаковки должны гармонично сочетаться между собой и соответствовать ценовой политике компании, ее рекламной стратегии и другим составляющим маркетинга.


После разработки дизайна упаковка проходит тестирование. *Технические тесты* определяют соответствие упаковки обычным условиям пользо-

вания; *визуальные тесты* — читаемость шрифтов и гармоничность цветового решения; *дилерские тесты* — насколько привлекательной и удобной находят упаковку посредники компании; и наконец, *потребительские тесты* призваны выявить реакцию пользователей.

Но даже прохождение всех перечисленных тестов не исключает случаев серьезных упущений в дизайне упаковки.

 **Planter Lifesavers Company.** В начале 1992 г. компания *Planter Lifesavers Company* приняла новую концепцию упаковки арахиса. Заимствовав пользующийся успехом метод вакуумной упаковки зерен кофе, она вывела на рынок обжаренный соленый арахис «*Planter*» в аналогичной упаковке. Компания рассчитывала сыграть на ассоциации кофе с арахисом. И потребители провели аналогию, но с самыми пагубными для *PLC* последствиями: вскоре после появления на прилавках магазинов орехов в новой упаковке в компанию *Nabisco* (учредитель *PLC*) стали поступать звонки разгневанных менеджеров магазинов, интересующихся, кто будет оплачивать чистку аппаратов для перемалывания кофе. Арахис в новой упаковке вышел на рынок в период всеобщего увлечения кофе. Поскольку поверхность вакуумной упаковки орехов была бугристой, прочесть на ней что-либо в условиях недостаточной освещенности магазина было довольно трудно. *Planter* тут же отказалась от новой упаковки арахиса.

Разработка упаковки нередко обходится в сотни тысяч долларов и занимает от нескольких месяцев до года. В настоящее время компании должны также учитывать озабоченность потребителей экологической чистотой и безопасностью упаковок. Ограниченность ресурсов бумаги, алюминия и другого сырья предполагает, что их использование в качестве упаковочных материалов должно быть сокращено. Часто упаковки из-под использованных товаров, превращаясь в разбитые бутылки и смятые алюминиевые банки, засоряют улицы и места отдыха. Учитывая эти обстоятельства, многие компании переходят на «зеленые» (экологически безопасные) упаковки: *S. C. Johnson* поменяла упаковку шампуня «*Agree Plus*», на 80 % уменьшив применение в ее составе пластмасс, а *Procter & Gamble* отказалась от наружной картонной упаковки дезодорантов «*Secret and Sure*», что экономит 800 т картона в год. При выборе стратегии упаковки компании должны учитывать не только интересы производителя или потребителя, но и всего общества.

 **Tetra Pak.** Транснациональная шведская компания *Tetra Pak* — пример новаторства и заботы о потребителях в области упаковки товаров. Компания изобрела «асептическую» упаковку, позволяющую перевозить молоко, фруктовые соки и другие скоропортящиеся жидкие продукты без применения дорогостоящих транспортных рефрижераторов. Производителям молочных продуктов эта упаковка позволила сократить расходы на транспортировку. В супермаркетах товары в асептической упаковке могут размещаться на обычных стеллажах (магазины получают возможность экономии на эксплуатации холодильного оборудования). Девиз компании *Tetra Pak*: «Доходы от упаковки должны быть выше затрат на нее». Компания ведет ориентированную на потребителей рекламу преимуществ своей упаковки и инициировала специальную программу по переработке отходов.

ЭТИКЕТКИ

При продаже товар должен иметь этикетку. *Этикетка* может быть либо прикрепленным к товару ярлыком, либо частью графического дизайна упаковки. На этикетке может быть указана как одна торговая марка, так и значительно больший объем информации. Даже если продавец предпочитает простые этикетки, национальное законодательство нередко предусматривает наличие на них четко определенных сведений.

Этикетки выполняют несколько функций. Во-первых, они *идентифицируют* товар или торговую марку (этикетка «*Sunkist*» на апельсинах). Они могут *указывать сорт* товара (в США сортность консервированных персиков обозначается на этикетках буквами А, В и С). Обычно на этикетке приводится *описание* товара (производитель, страна производства, дата производства, основные компоненты, инструкция по применению, меры безопасности). И наконец, удачное графическое решение этикетки способствует *продвижению* товара.

Со временем оформление этикетки устаревает и требует обновления. С 1890-х гг. этикетка мыла «*Ivory*» изменялась 18 раз. В оформление этикетки газированного напитка «*Orange Crush*» были внесены существенные коррективы (новые символы, насыщенные глубокие цвета) после того как конкуренты начали изображать на своих этикетках свежие фрукты (что привело к увеличению объемов продаж).

С этикетками и упаковкой связаны множество проблем правового порядка. В соответствии с ак-

том Федеральной торговой комиссии США от 1914 г. ложная, вводящая в заблуждение информация на этикетках и упаковках является приемом недобросовестной конкуренции. Утвержденный в 1967 г. американским конгрессом Закон о достоверности информации на упаковке и этикетке устанавливает обязательные требования к этикеткам, поощряет к установлению отраслевых стандартов упаковки и дает полномочия федеральным органам управления регламентировать требования к упаковке в отдельных отраслях. Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США требует от производителей пищевых продуктов, подвергшихся технологической обработке, включать в этикетки информацию о содержании белков, жиров, углеводов и калорийности продукта в количественных показателях, а витаминов и минеральных веществ — в процентах к рекомендуемой дневной норме. Консьюмеристы — защитники прав потребителей, ратуют за принятие законодательства, требующего указывать на упаковке *дату производства* (для обозначения свежести продукта), *цену за единицу* (стоимость стандартной единицы продукции), *сорт* (для оценки уровня качества товаров), а также *процентный состав продукта* (то есть процентное содержание каждого из важнейших компонентов).

ВЫВОДЫ

1. Товар — первый и главный элемент маркетинга. Товарная стратегия требует принятия скоординированных решений относительно товарамикс, товарных линий, торговых марок, упаковки и этикеток.
2. При формировании рыночного предложения маркетинголог должен продумать пять уровней развития товара. Ключевая выгода — та основная услуга или преимущество, которую приобретает потребитель. На втором уровне маркетинголог должен превратить ключевую выгоду в основной товар. На третьем уровне он разрабатывает ожидаемый товар, т. е. подготовленный набор свойств и условий, которые потребитель ожидает и согласен получить при покупке товара. На четвертом уровне маркетинголог формирует дополненный товар, обладающий такими качествами и преимуществами, которые отличают предложение компании от товаров конкурентов. На пятом, и последнем, уровне маркетинголог разрабатывает потенциальный товар — возможные будущие дополнения и трансформации товара.

3. По длительности пользования и материальности товары подразделяются на товары кратковременно пользования, товары длительного пользования и услуги. По сфере потребления различают потребительские товары и товары промышленного назначения. Потребительские товары подразделяются на товары повседневного спроса (основные товары, товары, приобретаемые под воздействием импульса, и товары острой необходимости); товары предварительного выбора (гомогенные и гетерогенные); товары особого спроса и товары пассивного спроса. В категории товаров промышленного назначения товары делятся на три группы: материалы и комплектующие детали (первые объединяют сырье в виде продукции сельскохозяйственного производства и природных материалов, вторые — полуфабрикаты и комплектующие детали); капитальное имущество (стационарные сооружения и оборудование и вспомогательное оборудование) и вспомогательные материалы и услуги (к первым относятся рабочие материалы, материалы для техобслуживания и ремонта, ко вторым — услуги по техобслуживанию и ремонту и консультативные услуги).
4. Большинство компаний производит и продает более чем один вид товара. Товар-микс компании характеризуется широтой, длиной, глубиной и согласованностью. Эти измерения — основные инструменты развития маркетинговой стратегии компании и основа принятия решений относительно развития, поддержки и отказа от товарных линий. Чтобы проанализировать товарную линию и принять решение об инвестициях в ее развитие, менеджер должен владеть информацией об объемах продаж, прибыли и рыночном профиле.
5. Компания изменяет товарный компонент маркетинга-микс посредством вытягивания товарной линии (вниз, вверх или в обоих направлениях), обновляя ассортимент, рекламируя определенные товары, а также сокращая производство убыточных товаров.
6. Вопрос о торговых марках — основной вопрос товарной стратегии. Разработка марки требует значительных капиталовложений и времени, марка может вывести товар на лидирующие позиции или буквально уничтожить его. Наиболее известные марки обладают марочным капиталом и приравниваются к важнейшим активам компании. Компания должна решить для себя основные вопросы марочной стратегии: присваивать ли товару марку или нет; производить товар под маркой производителя, дистрибьютора или частной; какое название марки выбрать; каким путем производить распространение марки (увеличение численности марочного семейства или расширение границ); использовать ли мультимарки, создавать новые или применять совместные/комбинированные марки.

Лучшие марочные названия передают определенную информацию о преимуществах товара, его свойствах и качествах; они легко произносятся, узнаются и запоминаются и не имеют негативных значений или ассоциаций на иностранных языках.

7. Многие товары, поступающие на рынок, требуют упаковки и этикеток. Хороший дизайн упаковки ценится потребителями и дает преимущества производителю при продвижении товара. Эффективные упаковки играют роль «5-секундной рекламы» товара. Маркетологи разрабатывают концепцию упаковки и апробируют ее, чтобы убедиться, что она достигает поставленных целей и соответствует установкам общества и экологическим требованиям. Товары должны также иметь этикетки, которые идентифицируют и описывают товар, указывают его сорт и содействуют его продвижению. Национальное и международное законодательство могут предусматривать наличие на этикетках определенной информации, призванной информировать потребителей о свойствах продукта.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите, какую ключевую потребность стремятся удовлетворить автомобильная компания *General Motors*, производитель аспирина *Bayer*, газета «Ведомости».
2. Большинство компаний стремится к созданию диверсифицированных товарных линий. Но определенные преимущества есть у компаний, производящих и продающих единственный товар. Назовите их.
3. Американская ассоциация маркетинга в 1986 г. учредила премию Томаса Эдисона за создание новых потребительских товаров. Товары-победители определяются по следующим критериям:
 - ◆ инновационные решения в области выхода на рынок — новая стратегия, методы позиционирования, рекламы, организации продаж, которые обеспечили товару успех на рынке;
 - ◆ прибыльность и стабильность товара;
 - ◆ технологические инновации;
 - ◆ инновационные решения в области структуры рынка — освоение нового рынка или реструктуризация существующего путем создания нового сегмента, выхода на доминирующие позиции того же сегмента рынка;
 - ◆ социальная значимость — товар способствует улучшению стиля жизни или расширяет свободу выбора потребителей.

Предложите пять товаров, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вышеперечисленным критериям, и обоснуйте ваш выбор.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. Зубная паста компании *Tom's of Maine* позиционируется как экологически безопасный продукт, в котором используются преимущественно естественные ингредиенты. На рис. 1 представлена реклама этой зубной пасты. В чем, по вашему мнению, состоит стержневая выгода этого продукта? Как бы вы охарактеризовали основной, ожидаемый и дополнительный уровни товара? Какие, по-вашему, элементы товара и стратегии упаковки представляет эта реклама?
2. На рис. 2 представлена ориентированная на деловой рынок реклама зажигалок «Zippo». Основываясь на рекламе и ваших знаниях о компании *Zippo*, охарактеризуйте ее товар-микс. Почему представленные на рис. 2 товары продаются под торговой маркой «Zippo»? Какой стратегии развития торговой марки придерживается компания?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Так ли уж важно название марки? Для маркетологов название торговой марки — это один из ценных нематериальных активов, поэтому выбирать его надо особенно тщательно. Некоторые компании поручают создание и тестирование возможных названий марки фирмам, специализирующимся в этой деятельности, другие предпочитают сами вести этот процесс. В настоящее время они могут делать это с помощью технологий создания названия марок, предлагаемых *Namestormers*.

Web-сайт этой компании (www.namestormers.com) объясняет, как программа *NamePro* может сформировать название марки и бесплатно продемонстрирует это. На сайте имеется также объяснение к *NameWave*, Web-сервису, который представляет до 40 идей названия торговых марок по категориям продукции, выбранной пользователем. В чем заключаются преимущества *NamePro* и *NameWave*? Каковы их недостатки? Если бы вы отвечали за разработку названия торговой марки изделия, воспользовались бы вы этими программами? Обоснуйте свой ответ.

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Как уже отмечалось, марка «*Pampers*» активно продвигается и традиционными методами рекламы, и с применением интерактивного маркетинга. Web-узел марки (www.pampers.com) предлагает советы и отвечает на вопросы родителей о детском развитии и детской гигиене.

Чтобы ознакомиться с информацией, предлагаемой родителям, посетите страницу марки *Pampers* и просмотрите раздел «What's News». Затем обратитесь к разделу «Pampers Diapers» и щелкните на звенья, дающие информацию о заказе товара с доставкой на дом и о возможности приобретения «*Pampers*» в районе вашего проживания. После того как вы введете свой адрес, вы увидите рекламы-заголовки нескольких компаний розничной торговли. Почему эти компании размещают свою рекламу на Web-узле марки



Рис. 1



Рис. 2

«Pampers»? Зачем их рекламирует компания Procter & Gamble? Что данный Web-узел дает марке «Pampers» и представленным на нем розничным компаниям?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Решения по товарам и торговым маркам имеют решающее значение для успеха всего маркетингового плана. На стадии его разработки специалисты по маркетингу должны рассмотреть множество вопросов, связанных с номенклатурой товара, ассортиментом товарных групп, марочным капиталом и стратегиями.

Вы помогаете Джейн Мелоди в компании Sonic в работе по формированию ассортимента и торговых марок стереоаппаратуры. Ознакомьтесь с существующим положением дел компании, целевым рынком и товарной стратегией

плана маркетинга. Теперь ответьте на следующие вопросы.

- ♦ В чем заключается ключевая выгода вашего товара? Какие элементы необходимо учесть для создания потенциального товара?
- ♦ Проанализируйте состояние номенклатуры и ассортимента товарной группы. Что, на ваш взгляд, необходимо изменить и почему?
- ♦ Какими свойствами и преимуществами обладают товары марки «Sonic»?
- ♦ Какие стратегии вы рекомендовали бы применить в области расширения семейства и границ торговой марки, создания новых или использования других марок?

Обдумайте, как ваши предложения повлияют на маркетинговые мероприятия компании. Затем обобщите их письменно в форме плана маркетинга или введите их в разделы маркетинговых стратегий или программ маркетингового плана компьютерной программы.

Книга

источник
ДЕНЕГ 2000

РАЗРАБОТКА БРЕНД-СМЕСИ

Одним из самых ярких примеров создания новых звездных торговых марок в России является компания «Вимм-Билль-Данн», чьей стратегией и стал принцип «Новой товарной линии — новую торговую марку».

«Вимм-Билль-Данн» производит безалкогольные напитки и молочные продукты. И для каждой из категорий продуктов разработано не по одной, а по несколько торговых марок с различной, ориентированной на свой сегмент рынка идеологией, уникальными названиями и изобразительными образами.

Группу безалкогольных напитков представляют следующие торговые марки: «J7», «Rio Grande», «100 % Gold Premium Juice» (соки и нектары); «Чудо-ягода» (ягодные морсы); «DJ» (освежающие напитки); «Mr. Wim's Original» (газированные напитки). Как видим, компания старается не изменять однажды избранному правилу — называет свои торговые марки для соков и напитков иностранными именами и пишет их латиницей. Исключение составляют лишь морсы «Чудо-ягода», так как они позиционируются на рынке как «традиционный русский напиток из лесных и садовых ягод». (Кстати, кириллицей не так давно начало

писаться и само название компании «Вимм-Билль-Данн».)

Линия молочных продуктов тоже представлена несколькими торговыми марками. Весьма неплохо вошла в рынок торговая марка для йогуртов и пудингов «Чудо». Она отличается как по дизайну, так и по позиционированию от других отечественных марок и вполне конкурентна с зарубежными. С учетом всех требований рекламы для успешного вывода продуктов на рынок были разработаны и марки «Милая Мила» и «Домик в деревне». Яркие визуальные образы, легко тиражируемые для всех видов рекламы, глубокие креативные идеи и запоминающиеся названия — все это позволило буквально с первых шагов сделать обе марки общероссийскими брендами. Однако справедливости ради надо сказать, что эти две марки не так хорошо отпозиционированы, как марки напитков, и подчас «спорят» друг с другом. Потребитель зачастую не может предпочесть одну марку другой из-за слишком незначительных фактических отличий продуктов и покупает первый попавшийся, основывая свой выбор просто на наличии продукции в магазине, а не на своих индивидуальных предпочтениях. Таким образом, покупатель неосознанно переключается с одной марки на другую, что может ослабить и марку «Домик в деревне», и марку «Милая Мила».

ИРИНА ФИЛИППОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 33 от 25.08.99

Часть IV

ПРИНЯТИЕ
МАРКЕТИНГОВЫХ
РЕШЕНИЙ

Глава 14

Разработка услуг и управление сервисом

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ◆ В соответствии с какими признаками классифицируются услуги?
- ◆ Чем услуги отличаются от материальных благ?
- ◆ Как фирмы сферы обслуживания осуществляют дифференцирование сервиса, добиваются повышения его качества?
- ◆ Какие методы используют компании сферы материального производства для повышения уровня обслуживания потребителей?

КОТЛЕР о маркетинге:

- ◆ Каждый бизнес есть не что иное, как предоставление услуг.
- ◆ Вы руководите не химическим комбинатом, а предприятием, предлагающим сопряженные с химией услуги.


Первоначально в теории маркетинга рассматривались только такие материальные блага, как зубная паста, автомобили, сталь. Но одной из основных тенденций развития современной экономики является феноменальное расширение сферы услуг. Сегодня в США на сферу услуг приходится 79 % всех рабочих мест и 74 % ВВП. В соответствии с прогнозами Бюро статистики занятости США до 2005 г. включительно увеличение числа свободных рабочих мест будет происходить только за счет сферы услуг.¹ Данные тенденции объясняют растущий интерес теоретиков и практиков к маркетингу услуг.

ПРИРОДА УСЛУГ

Отрасли сферы услуг довольно разнообразны. В *государственный сектор* входят суды, службы занятости, больницы, агентства по займам, военные службы, полиция, пожарная охрана, почта, школы, контролирующие органы. *Частный некоммерческий сектор* образуют музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, фонды, больницы. *Бизнес-сектор* сферы сервиса составляют авиалинии, банки, гостиницы, страховые компании, юридические и консультационные фирмы, практикующие врачи, агентства недвижимости, компании по ремонту водопроводов, киностудии. Многие занятые в *производственном секторе* работники (операторы компьютеров, бухгалтеры, юридический персонал) в действительности заняты на «фабрике услуг», обеспечивающей функционирование «фабрики товаров». Мы придерживаемся следующего определения сервиса:

Сервис, или услуги, любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными продуктами, в других — не имеет к ним никакого отношения.

Услуги могут предоставляться и в Интернете. Небольшая прогулка по Глобальной сети означает, что мы воспользовались услугами виртуальных провайдеров. «Виртуальные ассистенты» озвучивают процессы, участвуют в планировании, онлайн-новые консультанты раздают советы по э-почте.

 **Manhattan's Stock Objects and Virtual Growth, Inc.** Основанная в нью-йоркском Сити компания *Stock Objects* предлагает рынку библиотеку 3D-мультфильмов и другие элементы мультимедиа, ориентированные на сайты глобальной сети. Когда *Stock Objects* нуждается в финансовых консуль-

тациях, она обращается к своему «виртуальному финансовому директору», компании *Virtual Growth*. Данные о деятельности *Stock Objects* обрабатываются специальными программами, генерирующими балансовые отчеты и прогнозы движения денежных средств. На основе полученной информации специалисты *Virtual Growth* предлагают заказчику стратегические решения. *Virtual Growth* предоставляет *Stock Objects* множество других финансовых и налоговых услуг, но все они обходятся клиенту в сумму \$ 1700 в месяц. Аренда же «виртуального финансового директора» на полный рабочий день стоит не менее \$ 8500 в месяц.

Производители и дистрибьюторы нередко используют стратегии предоставления сервиса для дифференцирования своих рыночных позиций. К примеру, компания *Acme Construction Supply* (штат Орегон) инвестировала более \$ 135 тыс. в создание ночной службы доставки «*Night Owl*». Ее персонал обрабатывает поступившие ночью на сайт компании заказы, так что утром клиенты получают все необходимые им материалы. Руководитель регионального отдела компании рассказывает: «Наши услуги не интересуют чувствительных к ценам клиентов, но к нам обращаются те, кто знает цену всему. И это пугает наших конкурентов. Они ежедневно посещают наш сайт и используют полученные данные для подготовки своих сообщений о распродажах».

КАТЕГОРИИ УСЛУГ-МИКС

Рыночное предложение компании, как правило, включает в себя предоставление определенных услуг. Различают пять категорий рыночного предложения:

1. *Исключительно осязаемый товар.* Предлагается материальный товар, такой как мыло, зубная паста или соль. Никаких дополнительных услуг не предусматривается.
2. *Дополнение осязаемого товара услугами.* Предлагается материальное благо, дополняемое одной или

несколькими услугами. Т. Левитт замечает: «Чем технологически сложнее родовой товар (например, автомобиль или компьютер), тем в большей мере объем его продаж определяется количеством и качеством дополнительных услуг (выставочные залы, доставка, ремонт и техническое обслуживание, обучение пользователя, установка, гарантия, советы по эксплуатации). В этом смысле предлагаемый *General Motors* набор дополнительного сервиса значительно превосходит число моделей ее автомобилей. Без этих услуг объем продаж компании сократится». ² См. также вставку «Услуги как средство увеличения прибыли».

3. *Гибрид*. Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Например, посетители ресторана одновременно услаждают желудок и потребляют услуги.
4. *Основной сервис сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг*. Например, авиапассажиры приобретают услугу по перемещению из пункта А в пункт Б. Путешествие сопряжено с тем, что они получают или потребляют немало материальных вещей (питание и напитки, корешок билета, журнал), для предоставления сервиса требуется весьма дорогостоящий материальный продукт — авиалайнер. Но в основе приобретения и товаров, и услуг — сервис по перемещению.
5. *Чистая услуга*. Предложение состоит из услуги: психотерапия, массаж или услуги няни.

Подобное смешение услуг и товаров затрудняет классификацию сервиса. Мы предлагаем ваше внимание следующей группировке.

1. *Услуги, предоставляемые на основе использования оборудования* (автоматические автомобильные мойки) или *труда* (мытьё окон, бухгалтерские расчеты). Последние группируются в соответствии с необходимым для их предоставления уровнем мастерства работников: неквалифицированные, квалифицированные или профессиональные
2. *Услуги, которые требуют присутствия клиента*. Операция на головном мозге однозначно предполагает наличие пациента, а ремонт автомобиля осуществляется и в отсутствие клиента. В случаях, когда предоставление услуги требует «соучастия» потребителя, предприятию необходимо внимательно проанализировать нужды клиента. В магазине косметики должны быть модный интерьер, музыка, продавцам необходимо уметь завязывать и поддерживать беседу с покупателями.
3. Услуги могут удовлетворять *личные потребности* (персональные услуги) или *нужды бизнеса* (деловые услуги). Врачи взимают различную плату за прохождение медицинского осмотра частными пациентами и за обслуживание корпоративных кли-

ентов, производящих предварительную оплату. Продавцы услуг обычно разрабатывают различные маркетинговые программы для частных клиентов и компаний.

4. Поставщики услуг различаются по своим *задачам* (получение прибыли или некоммерческая деятельность) и по *форме собственности* (частная или общественная). Маркетинговые программы частной больницы будут отличаться от программ частного благотворительного лечебного учреждения или госпиталя для ветеранов.

ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГ И ИХ МАРКЕТИНГОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Основные характеристики услуг (неосвязаемость, неотделимость, непостоянство и невозможность хранения) в значительной степени определяют разработку маркетинговых программ сервисных компаний.

Неосвязаемость

Услуги неосвязаемы. В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах до тех пор, пока они не будут приобретены. Женщина, решившаяся на операцию по подтяжке кожи лица, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до получения услуги, так же как и пациент на приеме у психотерапевта до окончания сеанса не вправе рассчитывать на конкретные результаты.

Стремясь уменьшить возникающую неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки или очевидность качества услуги (расположение офиса, интерьер, оборудование, персонал продавца услуги, предоставляемая информация, символы и цены). Таким образом, задача продавца услуги заключается в «управлении восприятием», в умении «превратить нематериальное в нечто осязаемое». Как маркетологам товара необходима некая абстрактная идея, так и маркетологам услуг необходимы материальные доказательства и образы абстрактного торгового предложения: «Вы в одной связке с *Allstate*», «Надежна, как скала» (*Prudential*).

Предположим, что банк принял решение о позиционировании как «банк быстрого обслуживания». Он имеет возможность сделать свою стратегию позиционирования «видимой» с помощью нескольких маркетинговых приемов:

1. *Месторасположение*, способствующее быстрому обслуживанию. Внешний и внутренний вид банка имеет ровные линии. Расположение конторок и



маркетинг изнутри

Услуги как средство увеличения прибыли

Многие товаропроизводители стремятся компенсировать уменьшение рентабельности производства продукции предоставлением покупателям дополнительного сервиса. Кто-то устанавливает плату за услуги, которые раньше предоставлялись бесплатно, другие просто повышают цены. Автомобильные дилеры сегодня большую часть прибыли «извлекают» не из продаж автомобилей, а за счет страхования и услуг по ремонту. Многие автопроизводители, такие как *Ford Motor*, *General Motors*, *Honda*, требуют, чтобы дилеры инвестировали средства в строительство отдельных станций технического обслуживания, расположенных в удобных для клиентов местах. Дилеры предлагают также такие услуги, как челночные поездки, факсимильную связь и компьютерное обслуживание, аксессуары, сопутствующие товары (вплоть до гвоздей).

Производители материальных благ могут воспользоваться различными методами расширения набора и увеличения ценности сервиса.

1. *Товар как системное решение*: не просто продажа товаров (лекарства, компьютеры, механизмы), но и разработка направленных на более полное удовлетворение потребностей покупателей, сопряженных с ними *сервисных программ*. К примеру, все большая часть деятельности компании *IBM* (про-


изводство компьютеров) концентрируется на оказании помощи предпринимателям в разработке, внедрении и обеспечении функционирования компьютерных систем (корпоративные сети, интранет, электронные коммерческие сайты). *IBM* обеспечивает как поставки оборудования (собственного производства и других поставщиков) и программного обеспечения, так и обслуживание систем. На долю системных решений приходится 25 % объема продаж *IBM*.

2. *Превращение внутренних услуг во внешние*: некоторые компании реализуют свои внутренние компетенции на «внешнем» рынке. Компания *Xerox* разработала высокоэффективную программу обучения продажам внутренних услуг и предлагает свои обучающие системы всем желающим.
3. *Обслуживание других компаний с помощью собственного оборудования*. Компания *Kimberly-Clark* (штат Висконсин) эксплуатирует и обслуживает собственный парк корпоративных самолетов, одновременно предлагая услуги по уходу и капитальному ремонту авиадвигателей и «летательных аппаратов».
4. *Предложение об управлении оборудованием или процессами, принадлежащими другим компаниям*. В компании *Johnson Controls* (производство термостатов и энергосистем), инженеры-конструкторы контролируют функционирование разработанных ими систем кондиционирования у потребителей. Компания *Xerox*, отчасти вследствие трансформации из производителя фотокопируемых аппаратов в «компанию, обеспечивающую документацию», не только осуществляет поставки обо-

передвижение клиентов по операционному залу тщательно продумано. Очереди не должны быть чрезмерно длинными.

2. *Персонал* деятелен, штат служащих достаточен для быстрого обслуживания посетителей.
3. *Оборудование* — компьютеры, копировальные машины, конторки — находятся в превосходном состоянии.
4. *Предоставляемая информация*. Буклеты, фотографии в операционном зале подтверждают ориентацию банка на оперативность и скорость обслуживания.
5. *Символы*. Банк выбирает название и логотип, соответствующие принципу быстрого обслуживания (товарный знак с изображением греческого бога Меркурия).
6. *Цена*. Банк объявляет о том, что счет посетителя, которому приходится ожидать своей очереди более 5 минут, увеличивается на \$ 5.

Продавцы услуг должны трансформировать неосязаемые услуги в конкретную прибыль.

 **Dan & Bradstreet.** Годовой оборот компании, пользующейся высочайшей репутацией, составляет \$ 2 млрд. Ее база данных (11 млн американских компаний) настолько обширна, что *D&B* стала чем-то вроде «Центрального разведывательного управления» для покупателей и продавцов. Ее 600 сотрудников, например, помогают клиентам оценить кредитоспособность потребителей. Вице-президент по маркетингу *D&B* говорит: «Получив информацию о кредитном портфеле банка, мы обращаемся к нашей базе данных и сообщаем заказчику: «X % ваших клиентов относятся к группе высокого риска, а Y % — к группе низкого риска»».

Неотделимость

Услуги в отличие от материальных товаров, которые производятся, хранятся на складе, распреде-

рудования для 4300 крупных компаний, но и рассы-
ляет по всему миру миллионы документов. Ее «да-
ющей рукой» стала основанная в 1992 г. дочерняя
компания *Xerox Business Services* (получившая в
1997 г. Национальную премию Малькольма Бэлд-
риджа за качество обслуживания).

5. **Продажа финансовых услуг.** Компании по производ-
ству оборудования могут получать прибыль от фи-
нансирования покупок потребителей. Производ-
ство холодильников и электрических лампочек
вывело *General Electric* в ряды крупнейших в мире
компаний. Но сегодня ее наиболее быстро развива-
ющимся подразделением является *GE Capital* (ус-
луги по выпуску кредитных карт, лизингу и стра-
хованию). Объем продаж услуг подразделения
превышает \$ 40 млрд, а его вклад в чистую при-
быль *GE* составил в 1997 г. 40 % (в 1990 г. — 29 %).
Доходы электронного гиганта *Siemens* от предостав-
ления финансовых услуг сравнялись с производ-
ственными. Компания учредила свой собственный
банк *Siemens Financial Services*, и ее крупнейший
центр издержек (корпоративный финансовый от-
дел) превратился в центр прибыли.
6. **Предоставление услуг по распределению.** Произво-
дители организуют собственные сети прода-
жи товаров конечным потребителям. Компания
Hart Shaffner and Marx является производителем
одежды, но она же управляет и сетью магазинов;
Quaker Oats, поставщик продуктов питания, управ-
ляет несколькими сетями ресторанов. Многие про-
изводители открывают магазины при заводах, дру-
гие делают акцент на фирменные магазины.
Компания *Sara Lee*, например, управляет 203 мага-
зинами «*L'Egg/Hanes/Bali/Playtex*» (с 1995 г. их

стало на 53 больше), кроме того, ей принадлежат 53
магазина «*Coach*», 42 магазина «*Champion*», 13 мага-
зинов «*Sara Lee*» и 2 магазина «*Hanes Mill Outlet*».
Компания *Nike*, которая при малейшем намеке
на возможность скидок на ее товары гордо вздерги-
вала нос, сегодня предоставляет их в собственных
магазинах. При ее фабриках открыто 49 магазинов,
а в крупных торговых центрах — 11 магазинов «*Nike
Town*». В Чикаго создана «Галерея *Sony*» (первая в
своем роде) — магазин, в котором представлены вся
потребительская электронная техника компании.

7. **Использование Интернета.** Многие производите-
ли предлагают свои услуги в Глобальной паути-
не. Производитель программ *Intuit* предлагает се-
тевые услуги (www.quicken.com) интегрируемые с
его редакционными программами. Подразделение
Quicken Mortgage дает возможность пользователям
программ «*Quicken*» изучить предложения и заклю-
чить сделку с ипотечными кредиторами. Посколь-
ку все основные услуги на сайте *quicken.com* бес-
платны, компания предлагает ряд дополнительных
услуг за плату. Компания же *Intuit* делает ставку
на доходы, которые приносит ей сотрудничество с
рекламными и сервисными партнерами. Произво-
дитель антивирусных программ *Trend Micro* пред-
лагает пользователям «*PC-Cilin*» абонентское об-
служивание по цене \$ 20 в год.

Источники: См. *Irving D. Canton*, «Learning to Love
the Service Economy», *Harvard Business Review*, May—
June 1984, pp. 89–97; *Mack Hanan*, *Profits Without
Products: How to Transform Your Product Business
into a Service*, New York: Amacorn, 1992; *Ronald
Henkoff*, «Service is Everybody's Business», *Fortune*,
June 27, 1994, pp. 48–60.

ляются через многочисленных посредников, обы-
чно предоставляются и потребляются одновременно.
Так как клиент является непосредственным участ-
ником процесса обслуживания, то взаимодействие
продавца услуги и потребителя — отличительная
характеристика услуги как товара. На итоговый
результат сервиса непосредственно влияют и кли-
ент, и продавец.

Покупатели услуг компаний, специализирую-
щихся на организации развлечений и предостав-
лении профессиональных услуг, обычно весьма
заинтересованы в конкретных «продавцах». Если
заболевшую Перл Джем заменила Мэри Осмонд,
это будет совсем другой концерт. Клиент вряд ли
будет удовлетворен тем, что его интересы на про-
цессе представляет Джон Никто, потому что само-
лет, на котором должен был прибыть Ф. Ли Бейли,
задерживается. Когда у клиентов есть особые

предпочтения, то цена услуг возрастает пропорци-
онально тому, насколько ограничено время наибо-
лее желаемого продавца.

Ограниченность времени поставщика приво-
дит к появлению стратегий, повышающих эффек-
тивность потребления его услуг. В частности, про-
давец услуги может работать на более крупную
аудиторию. Психотерапевты перешли от общения
с пациентом один на один к встречам с небольши-
ми группами, а затем к терапии в аудитории.
Компании сферы услуг имеют возможность попы-
таться ускорить процесс обслуживания без ущер-
ба для качества «конечного блага».

Непостоянство

Качество однотипных услуг колеблется в весьма
широких пределах в зависимости от того, кто их
предоставляет, когда и где. Некоторые врачи уме-

ют найти подход к разным пациентам и прекрасно ладят с детьми, другие — грубы и нетерпеливы. Часть хирургов успешно справляются с операциями определенного типа, другие являются специалистами широкого профиля. Понимая это, покупатели часто обращаются к нескольким продавцам услуг и впоследствии, основываясь на собственном опыте, отдают предпочтение одному из них.

Процесс повышения качества услуг включает в себя три этапа. Первый из них — подбор персонала и его обучение (независимо от начальной квалификации сотрудников).

Horn Group. Калифорнийская *Horn Group* специализируется на обеспечении связей с общественностью базирующихся в Силиконовой долине компаний высоких технологий. Ее основатель Сабрина Хорн уделяет огромное внимание обучению сотрудников, созданию в компании атмосферы высокой морали и энтузиазма. Образовательные программы включают семинары во время ланча на любые темы, от составления пресс-релизов до финансовых отчетов. Компания возмещает служащим расходы на продолжение образования, а также финансирует их отдых (поощрение творчества и сотрудничества, предоставление возможности построения товарищеских отношений).

ISS. Основа успеха коммерческой службы уборки помещений — безупречно вышколенный персонал. В течение первых 6 месяцев работы сотрудники *ISS* обучаются техническим средствам уборки (использование особых препаратов для удаления пятен и очистки поверхностей, техника безопасно-

сти). Затем работники переходят от прикладной химии к прикладной экономике (обучение анализу контрактов с каждым клиентом, понимание того, что выгода заказчика способствует повышению прибыли *ISS*). Работники компании осознают, что им принадлежит решающая роль в прибылях как клиента, так и компании.

Вторая ступень — стандартизация процесса предоставления услуг в организации. Обычно в компании разрабатывается план оказания услуг, схематично отображающий процесс их предоставления и направленный на выявление узких мест. На рис. 14.1 показан план оказания услуг для общенациональной организации доставки цветов. Задача потребителя — телефонный звонок, выбор цветов и оплата заказа. За «кулисами» цветочная компания подбирает цветы, составляет букеты, выбирает вазы, осуществляет доставку. Каждая из операций может быть осуществлена на высоком уровне или небрежно.

Третья ступень — контроль степени удовлетворения клиентов сервисом с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентов фирмы, сравнения качества услуг конкурентов с уровнем предоставляемого компанией обслуживания.

Несохраняемость

Услуги несохраняемы. Некоторые врачи требуют от пациентов оплаты пропущенных лечебных сеансов, потому что неявка больного никак не влияет на ценность предоставляемых медиком услуг.

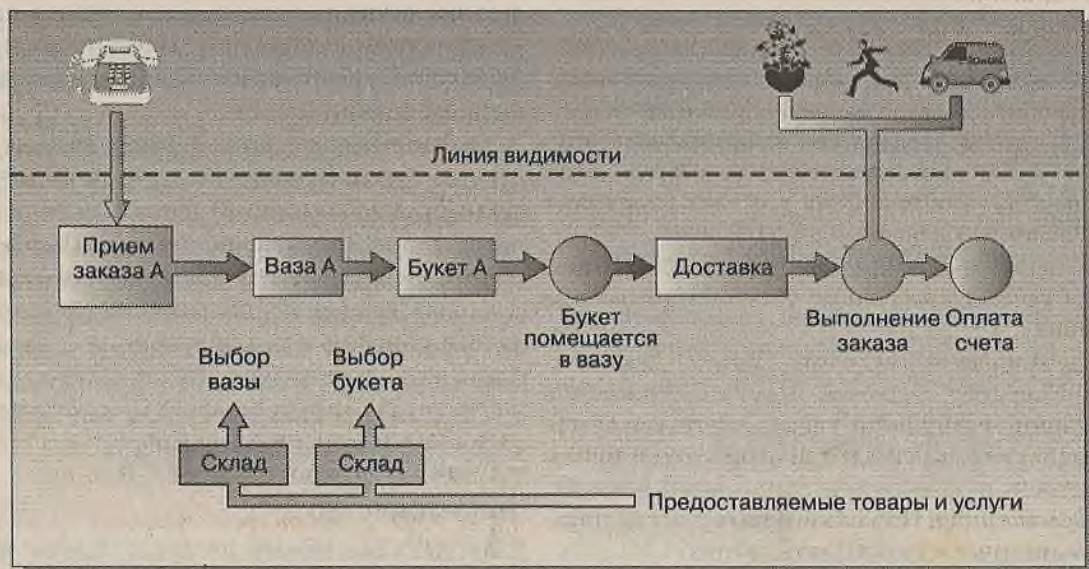


Рис. 14.1. Карта процесса предоставления услуг национальной цветочной компании

Невозможность хранения услуг не имеет значения в условиях устойчивого спроса, когда определение численности обслуживаемых клиентов не представляет проблем. Сложности возникают при существенных колебаниях рыночных потребностей в предлагаемом сервисе. Например, предприятиям общественного транспорта приходится содержать «лишние» транспортные единицы, которые используются преимущественно в часы пик.

Э. Сэссер предложил несколько стратегий определения оптимального соотношения между спросом и предложением в сфере услуг.³ Со стороны


- ◆ *Дифференцирование цен* позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды (низкие цены на утренние и вечерние киносеансы, скидки на аренду машин в выходные дни).
- ◆ *Имеется возможность расширить спрос в непопулярное время.* McDonald's открывает рестораны для завтраков, а некоторые отели разрабатывают специальные системы привлечения отдыхающих в выходные дни.
- ◆ *Альтернативные дополнительные услуги* в часы пик для клиентов, ожидающих очереди на обслуживание. Например, в ресторане могут быть расставлены специальные кресла для посетителей, в которых они в ожидании свободного столика попробуют один из коктейлей, банк имеет возможность установить в наиболее удобных для клиентов местах свои банкоматы.
- ◆ *Управлять уровнем спроса позволяет система предварительных заказов,* которая широко используется авиакомпаниями, отелями, медицинскими учреждениями.

Со стороны предложения:

- ◆ *Найм на работу на неполный рабочий день* позволяет ускорить обслуживание покупателей в часы пик. Когда в колледжах увеличивается число студентов, в них приглашаются преподаватели-почасовики; при необходимости рестораны нанимают официантов на неполный рабочий день.
- ◆ *Повышение эффективности работы* в часы пик, когда персонал выполняет только существенные задания.
- ◆ *Поощрение участия клиентов в процессе обслуживания.* Например, пациенты могут самостоятельно заполнять медицинские карты, посетители супермаркета сами складывают приобретенные товары в пакет.
- ◆ *Разделение услуг.* Несколько больниц осуществляют совместные закупки оборудования.
- ◆ *Возможности расширения деятельности в будущем.* Например, парк, собирающийся предложить посе-


тителям новые аттракционы, покупает прилегающие к нему земли.

Уникальное решение проблемы несохраняемости услуг нашла компания *Club Med*.

 Основанной в 1955 г. компании *Club Med* принадлежат сотни «деревенек» (курортов) во многих странах мира. Если компании не удалось продать путевки и авиабилеты туристам, она терпит убытки. Для того чтобы предложить «горящие» путевки со скидкой кому-то из 34 тыс. потенциальных клиентов, данные о которых содержатся в ее базе, *Club Med* использует электронную почту. Информация о наличии мест и авиабилетах поступает к ним в середине недели. Скидка составляет обычно 30–40 % от нормальной цены места. В среднем на полученные предложения откликаются 1,2 % клиентов, а ежемесячная выручка от реализации «обесцененных резервов» *Club Med* составляет \$ 25 тыс. – \$ 40 тыс. Сегодня база данных *Club Med* включает и такую информацию о клиентах, как приоритетные места отдыха, предпочитаемые виды спорта и активности, время года для путешествий, семейное положение. Пока послания компании адресованы всем ее потенциальным клиентам, а в будущем она планирует перейти к индивидуальным обращениям.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

До недавнего времени сфера услуг уступала в использовании маркетинга сфере материального производства, так как первую составляют множество небольших компаний (ремонт обуви, парикмахерские), которые не видели необходимости в использовании научных методов управления и маркетинговых стратегий. Более того, некоторые специалисты (как правило, из юридических и аудиторских компаний) рассматривали обращение к маркетингу как проявление непрофессионализма. Услуги многих поставщиков (колледжей, учебных заведений) пользовались настолько высоким спросом или конкуренция в их отраслях была настолько низкой, что необходимость в маркетинге просто отсутствовала. Но «все течет», изменилась и ситуация в сфере услуг. Рассмотрим случай с Почтовой службой США.

 В 1992 г. министром Почтовой службы США (USPS) был назначен Марвин Раньон. Приоритеты нового руководителя заключались в увеличении объема почтовых отправок (а значит, и вы-

В крупнейшем проекте Международной космической станции, программа которого рассчитана до 2004 г., участвуют 16 государств.

ручки) и ориентации *USPS* на рынок. Под его руководством Почтовая служба трансформировалась в «поджарую», чисто рыночную машину. В основе успеха «диеты» лежала программа приоритетной почты, которая предлагала двух-трехдневную доставку отправлений шесть дней в неделю по цене \$ 3,20 за пакет весом до 900 г. Почтовое ведомство было не в состоянии конкурировать с обеспечиваемой компаниями *FedEx* и *UPS* круглосуточной доставкой, но оно являлось весьма сильным конкурентом по цене отправок. В 1998 г. в телевизионной рекламе *USPS* акцент был сделан на том, что ее соперники, которые взимают дополнительную плату за скорость, не доставляют почту по воскресеньям. Рекламная кампания добавила почтовому ведомству тысячи новых клиентов, а ее конкуренты пришли в бешенство (*FedEx* даже подала судебный иск против *USPS*, упрекая ведомство в недобросовестной рекламе). Но «бесстрашная» Почтовая служба продолжает расширять рынок, и после забастовки в *UPS* (1997 г.) к ней на обслуживание перешла компания *Nordstrom Inc.* (расылка доставочных каталогов). Сегодня *USPS* доставляет 80 % заграничных посылок *Nordstrom*, и полностью обслуживает возврат товаров.

Традиционный маркетинг-микс прекрасно рекомендовал себя в материальном производстве, однако в сфере услуг действуют дополнительные, требующие особого внимания факторы. Б. Бумс и М. Битнер утверждают, что адаптация маркетинга

к сфере услуг требует рассмотрения еще трех «Р» маркетинга (*people, physical evidence, process*): персонал, материальные свидетельства, способ предложения услуг.⁴ Поскольку большинство услуг предоставляется людьми, чрезвычайно важную роль в сфере услуг играют отбор, обучение и мотивация персонала. В идеальном варианте работники компании должны обладать следующими качествами: учтивостью, отзывчивостью, инициативностью, доброжелательностью, способностью принимать решения, компетентностью. Компании *Federal Express* и *Marriott* доверяют своим сотрудникам настолько, что разрешают им расходовать до \$ 100 для оперативного решения возникших у клиента проблем.

Компании стремятся продемонстрировать качество предоставляемых услуг путем материальных свидетельств и презентаций. Чем может подтвердить отель, что он относится к клиентам как к основной ценности? Чистотой помещений, скоростью обслуживания, вежливостью персонала. И наконец, компании имеют возможность выбирать различные способы предложения услуг. Так, ресторан предлагает посетителям такие разные варианты обслуживания, как кафетерий, шведский стол, буфет и ужин при свечах.

В сравнении с приобретением товаров при выборе поставщика услуг покупатель рассматривает больший набор факторов (рис. 14.2). Представьте себя на месте клиента, который намеревается по-

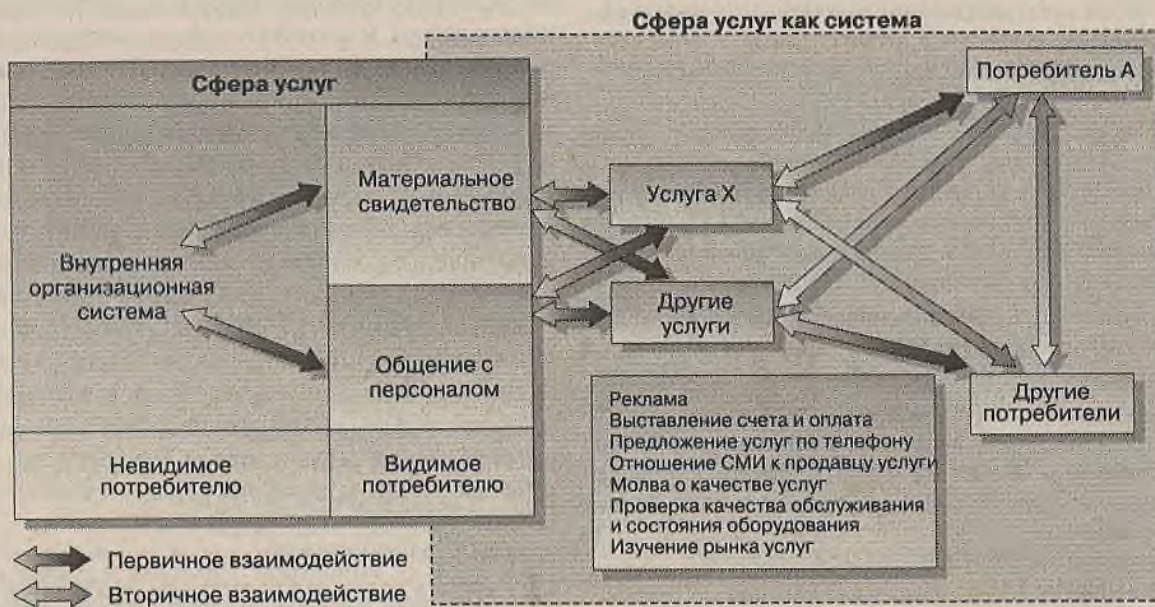


Рис. 14.2. Элементы сферы обслуживания

лучить в банке денежный заем (услуга X). Посетитель видит в коридорах банка других людей, желающих получить аналогичную или какую-то другую услугу. Он оценивает материальные свидетельства — здание банка, интерьер операционного зала, оборудование и мебель. Кроме того, перед глазами посетителя — персонал банка, он общается со специалистом по займам. Невидимой остается «закулисная механика» производства и организационная система, определяющая все видимые процессы в сфере услуг. Таким образом, результат работы в сфере услуг и приверженность клиента определенному поставщику определяются множеством изменчивых факторов.

Маркетинг в сфере услуг включает в себя не только внешний и внутренний, но и интерактивный маркетинг (рис. 14.3). *Внешний маркетинг* определяет работу компании по подготовке, установлению цен, распределению и предложению услуг потребителям, *внутренний маркетинг* — обучение и мотивацию работников компании, способствующие повышению качества обслуживания клиентов. Л. Берри полагает, что наиболее весомый вклад отдела маркетинга в успех компании — приобщение каждого работника к маркетинговой деятельности.⁵

Например, общественная больница в Рэдфорде (штат Иллинойс), образовала фонд в \$ 10 тыс. для выплат компенсаций пациентам, жалобы которых на обслуживание (начиная с холодной пищи и заканчивая ожиданием в пункте оказания неотложной помощи) подтвердились. Деньги, оставшиеся в фонде к концу года, распределяются между сотрудниками больницы. Если штат больницы —

100 человек и за год ни один пациент не обратился с жалобой, каждый сотрудник получает по \$ 100. За первые полгода существования фонда Рэдфордской больнице пришлось выплатить пациентам всего \$ 300.

Интерактивный маркетинг определяет умение персонала обслужить клиента. Потребитель судит о качестве предоставляемых услуг не только по их техническому совершенству (например, была ли операция успешной), но и по функциональному качеству (например, проявил ли хирург участие и заботу к больному). Поэтому продавец услуги должен продемонстрировать как «высокое внимание», так «высокую технику».

Charles Schwab, крупнейший в США расчетный брокерский дом использует для создания инновационных комбинаций высокой техники и высокого внимания при предоставлении услуги Глобальную паутину. Число инвесторов, воспользовавшихся услугами Schwab в режиме реального времени, достигло в 1998 г. 2 млн человек. Почему? В отличие от многих конкурентов Schwab предоставляет клиентам услуги своего аналитического центра, предлагает учетно-бухгалтерскую информацию и собственные исследования. Практически Schwab взял на себя роль консультанта по онлайн-инвестициям. Но новые услуги отнюдь не отменили предлагаемых его отделениями личных услуг или услуг по телефону.

Aramark. Филадельфийская фирма ежедневно обеспечивает питанием более 50 тыс. пациентов региональных больниц. Чтобы улучшить качество обслуживания, в 1997 г. в компании была создана электронная база данных, позволявшая отслежи-



Рис. 14.3. Различные типы маркетинга в сфере услуг

вать предпочтения пациентов в отдельных больницах, регионах и странах. Собранная информация немедленно анализируется и пополняет «информационную копилку». Именно на ней будут основываться новые торговые предложения компании. В *Aramark* периодически проводится обучение сотрудников, которые доставляют заказанное питание. Время доставки заказов сократилось с 24 часов до 2 минут, а доля удовлетворенных обслуживанием клиентов увеличилась с 84 % до 92 %.

Однако существуют такие услуги, оценить технический уровень которых невозможно даже после их получения. На рис. 14.4 представлены различные товары и услуги в соответствии с трудностью оценки их качества потребителями. В левой части рисунка представлены товары, характеристики которых покупатель оценивает до приобретения, в середине — товары и услуги, достоинства которых потребитель оценивает после покупки, а справа — услуги, качество которых покупатель не в состоянии оценить даже после их потребления.⁶

Поскольку качество услуг определяется в лучшем случае только после исполнения, их приобретение сопряжено с относительно высоким риском (в сравнении с покупкой товаров). Данное обстоятельство приводит к следующему. Во-первых, потребители услуг доверяют не столько рекламе поставщиков услуг, сколько отзывам и рекоменда-

циям других покупателей. Во-вторых, качество услуги воспринимается потребителями в зависимости от уровня цены, поведения персонала и личных предпочтений. В-третьих, удовлетворенные клиенты проявляют высокую лояльность по отношению к продавцу услуг.

Компании сфер услуг должны решить задачи повышения конкурентного дифференцирования качества услуг и производительности. Все эти задачи взаимосвязаны, но мы рассмотрим каждую из них отдельно.

УПРАВЛЕНИЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕМ

Продавцы услуг нередко жалуются на сложность выделения своих услуг из общей предлагаемой на рынке массы. Процесс либерализации некоторых отраслей сферы сервиса — связи, транспорт, энергоснабжения, банковской деятельности — привел к обострению в них ценовой конкуренции. Успех некоторых американских авиакомпаний показал, что многих пассажиров больше волнует не уровень обслуживания в полете, а стоимость путешествия. Непрерывный рост финансовых показателей брокерского дома *Charles Schwab* доказывает, что многие инвесторы с готовностью пользуются возможностью сэкономить при осуществлении трансакций.

Примеры многих известных компаний демонстрируют, что в тех случаях, когда покупатели оце-

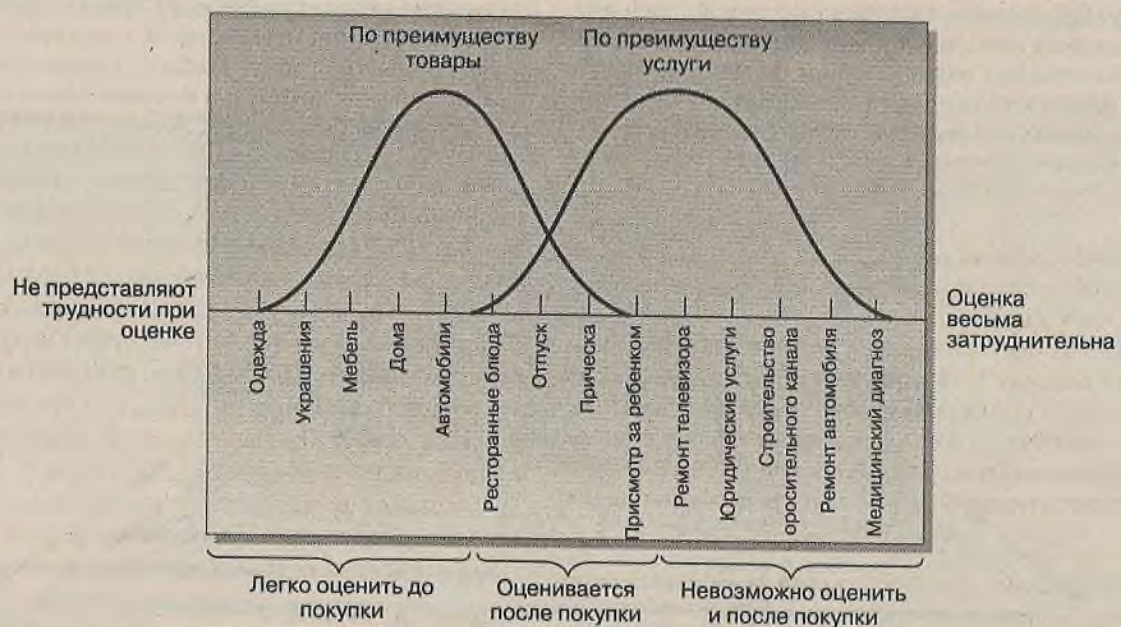


Рис. 14.4. Оценка различных типов продукции

Источник: Valarie A. Zeithaml, «How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services», *Marketing of Services*, ed. James H. Donnelly, William R. George, 1981.


нивают некие услуги как достаточно однородные, на первый план выходит их цена. Альтернатива ценовой конкуренции — дифференцирование предложения, процесса сервиса и имиджа компании.


Предложение

Дифференцирование предложения означает разработку новых услуг, которые позволяют выделить их из предложений конкурентов. Услуги, на которые в первую очередь рассчитывает потребитель, принято называть *первоначальным набором*, к которому предлагается *вторичный (дополнительный)* комплекс обслуживания.

Например, авиакомпании предлагают пассажирам такие дополнительные услуги, как просмотр кинофильмов, откидные кресла, торговлю на борту самолета, телефонную связь во время полета, программу поощрения постоянных клиентов. Компания *Marriott* оборудует в отелях комнаты для клиентов, которым необходимы компьютеры, факсы и электронная почта.

Сегодня многие компании включают в комплекс вторичного обслуживания пользование Интернетом.

 **Kaiser-Permanente.** Подобно многим организациям здравоохранения, *Kaiser-Permanente* предлагает услуги, в которых велика доля добавленной стоимости по ценам, приемлемым как для клиентов, так и для их банков. Число ее пациентов достигло 9,2 млн человек, и *Kaiser* открыла Web-сайт, который позволяет ее клиентам регистрировать визиты и задавать интересующие их вопросы специалистам, получая ответы по э-почте в течение 24 часов. Планируется предоставить членам организации доступ к лабораторным анализам и рецептам в режиме реального времени.


 **American Airlines Inc.** В качестве одной из составных частей комплекса вторичного обслуживания авиакомпания предлагает программу для постоянных пассажиров. *American Airlines* открыла специальный сайт маркетинга один-на-один, посредством которого участники программы могут воспользоваться упрощенным процессом приобретения билета, получить данные об аэропортах, маршрутах, забронировать предпочтительные места, выбрать обед для себя и своей семьи.

Основная проблема в дифференцировании предложения услуг состоит в том, что инновации легко копируются конкурентами. Лишь немногие из них регистрируются на предмет преимущественного права использования в течение длитель-

ного периода. Тем не менее поставщики услуг, которые регулярно разрабатывают и внедряют новшества, получают временное преимущество перед компаниями-соперниками. Так, репутация *Citycorp* как одного из ведущих банков США во многом определяется разработкой и внедрением в практику банкоматов, предоставлением клиентам широкого выбора различных видов финансовых операций и кредитных карт, а также плавающим прайм-рейтам.

Предоставление услуги


Как правило, лидирующие позиции в отрасли занимают компании, уделяющие огромное внимание найму и обучению своих сотрудников (*Home Depot, Nordstrom*), привлекательности материального окружения, в котором предоставляются услуги (книжные магазины *Border Books*, музыкальные магазины, кинотеатры *Cineplex Odeon*), или организации на самом высоком уровне процесса сервиса (*McDonald's*).

 **Progressive Insurance.** Стратегия обслуживания клиентов компании построена на решении проблемы страхования автодорожных происшествий (заявление претензий и получение компенсации). В ее штате — целая армия служащих, мгновенно оказывающихся на месте любого ДТП на своей территории. Сотрудники компании записывают всю информацию о происшествии и в случае необходимости составляют заявку на получение страховых выплат.

Имидж

Продавцы услуг могут изменить свой имидж. Не стоит умалять роль логотипов и торговых марок. *Harris Bank of Chicago* использует в рекламе, в документации и на небольших сувенирах для вкладчиков изображение льва, призванное способствовать укреплению имидж надежного банка. Такие больницы, как *Mayo Clinic, Massachusetts General* и *Sloane-Kettering*, имеют высочайшую репутацию «лучших в своей области». Если любая из них примет решение об открытии клиники в другом городе США, известнейшая «торговая марка» мгновенно привлечет множество пациентов.

Компания *American Express* — одна из немногих компаний сферы обслуживания, марка и высокая репутация которых известны во всем мире.

 **American Express.** В течение нескольких лет отдел расчетных карточек *American Express* позиционировал себя как «Король пластика». Под лозунгами «Участие означает привилегии» и «Не выходи-



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Делаем ли мы все возможное, чтобы превзойти ожидания потребителей?

Ожидания потребителей — самый точный стандарт оценки качества услуг. Понимание природы и причин ожиданий клиентов — существенное условие предоставления сервиса, отвечающего или превышающего потребности покупателей.

Эффективное управление ожиданиями призвано подготовить почву для их превышения, что в свою очередь способствует укреплению предпочтений потребителя. Л. Берри и Э. Парасураман предлагают менеджерам сервисных компаний ответить на следующие вопросы:

1. Стремимся ли мы довести до потребителя правдивую информацию о наших услугах? Всегда ли мы проверяем точность наших рекламных сообщений? Регулярно ли общаются обслуживающий персонал и те, кто дает обещания клиентам? Оцениваем ли мы ожидания потребителей, скажем, в отношении цены?
2. Какое значение придается в нашей компании первоначальному предоставлению услуги? Заостряем ли мы внимание сотрудников на том, что предоставление качественной услуги — эффективный способ управления ожиданиями потребителей? Обучаются ли наши работники предоставлению высококачественных услуг? Получает ли персонал вознаграждение за отличное обслуживание? Регулярно ли мы оцениваем планы предоставления услуг, чтобы определить и исправить возможные недостатки?
3. Насколько эффективно наше общение с потребителями? Вступаем ли мы в контакт с покупателями, чтобы выяснить их потребности? Обучаем ли мы наш персонал и требуем ли от него заботы о клиентах?
4. Оправдываем ли мы ожидания потребителей? Осознают ли наши работники, что процесс предоставления услуги — отправная точка превышения ожиданий клиентов? Предпринимаем ли мы действия для поддержания высокого уровня сервиса?
5. Воспринимает ли наш персонал проблемы, возникающие в процессе предоставления услуги, как возможность произвести впечатление на потребителя или как неприятность? Вознаграждаем ли мы наших работников за предоставление ими нестандартных услуг клиентам?
6. Постоянно ли мы сравниваем уровень услуг с ожиданиями? Постоянно ли мы предоставляем сервис соответствующего уровня? Извлекаем ли мы выгоду из возможностей превышения желаемого уровня обслуживания?

Источник: Leonard L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press, 1991; Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, New York: Free Press, 1995; Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service*, New York: Free Press, 1999.

те из дома без *American Express*» компания создала обширный рынок состоятельных потребителей (41,5 млн человек по всему миру), главным образом предпринимателей, которые могли позволить себе оплачивать ежемесячные счета «Amex» и вносить ежегодный взнос. Но сегодня компания нуждается в обновлении, ибо «Amex» явно проигрывает таким кредитным картам, как «Visa» и «Mastercard». Потребители нуждаются не столько в престиже, сколько в кредитных карточках, позволяющих пользоваться различными скидками, льготами и привилегиями. В попытке отыгаться Amex разработала беспрецедентное количество новых продуктов, включая кредитные карточки «Blue Card» рассчитанные на 25–30 лет. Маркетинговая активность принесла президенту по международному маркетингу компании Джону Крю звание «Маркетолог 1998 года». Компании удалось сохранить все положительное в своей деятельности (хорошее обслуживание, престиж, цены) и привлечь молодых потребителей.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

Один из наиболее эффективных способов дифференцирования компании сферы услуг — постоянное предложение более качественного в сравнении с конкурентами сервиса. Ключ к привлечению целевого сегмента покупателей к потреблению услуг конкретной компании — удовлетворение ожиданий клиентов относительно качества обслуживания. Ожидания потребителей формируются под воздействием их прошлого опыта, слухов и рекламы. Покупатели выбирают поставщика необходимой им услуги и после ее предоставления сравнивают собственные впечатления и ожидания. Если восприятие ценности сервиса не соответствует предварительному представлению, покупатель теряет интерес к продавцу услуги. Если его ожидания удовлетворены на высоком уровне, он склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг. См. вставку «Делаем ли мы все возможное, чтобы превзойти ожидания потребителей?»

Э. Парасураман, В. Цайтамл и Л. Берри предложили модель качества услуг и определили обновленные требования к высококачественному сервису.⁷ В представленной на рис. 14.5 модели обратим внимание на разрывы, детерминирующие неудовлетворенность потребителей качеством услуг.

1. *Разрыв между ожиданиями потребителей и представлениями менеджмента.* Руководство организации далеко не всегда правильно представляет желания клиентов. Так, администратор больницы

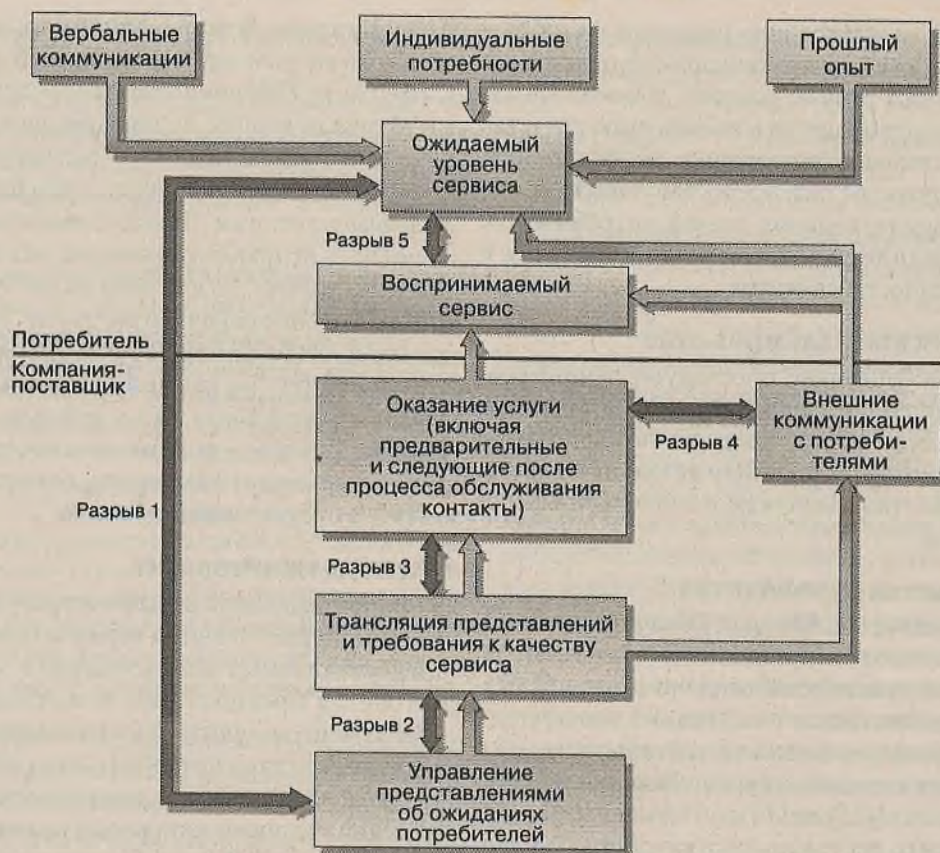


Рис. 14.5. Модель качества услуг

может думать, что пациента волнует питание, тогда как последний неудовлетворен действиями обслуживающего персонала.

2. *Разрыв между представлениями менеджмента и требованиями к качеству услуг.* Руководство организации может правильно осознавать потребности клиентов, но установить неверные стандарты предоставления сервиса. Так, администрация больницы требует «быстрого» обслуживания, никак не регламентируя его количественные показатели.
3. *Разрыв между требованиями к качеству сервиса и предоставлением услуг.* Нередко потребителям приходится сталкиваться с плохо обученными, неспособными или не желающими предоставлять отвечающие установленным стандартам услуги. Возможны и противоречия в стандартах (между необходимостью внимательно выслушать клиента и скоростью его обслуживания).
4. *Разрыв между обслуживанием и внешними коммуникациями.* Ожидания потребителей во многом зависят от заявлений представителей компании, ее рекламы. Если в рекламном буклете больницы изображены комфортабельные палаты, а пациент попадает в плохо отремонтированное помещение,

следовательно, внешние коммуникации организации обманули его ожидания.

5. *Разрыв между восприятием услуг и ожиданиями относительно сервиса.* Разрыв возникает в тех случаях, когда пациент неправильно воспринимает качество услуги. Во время приема у врача пациент может воспринять демонстрируемое медиком повышенное внимание к здоровью клиента как признак серьезного заболевания.

К признакам высокого качества сервиса, по мнению авторов, относятся (в порядке значимости):

1. *Надежность.* Способность выполнить обещанные услуги точно и основательно.
2. *Отзывчивость.* Желание помочь потребителю и обеспечить надлежащий сервис.
3. *Убедительность.* Компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала.
4. *Сочувствие.* Выражение заботы, индивидуальный подход к потребителям.
5. *Материальность.* Возможность увидеть оборудование, персонал; наличие информационных материалов.⁸

Различные исследования показали, что образцовая компания сферы услуг характеризуется наличием системы стратегического планирования, стремлением руководства к повышению качества сервиса, высокими стандартами обслуживания, системой контроля над предоставлением услуг, системой удовлетворения жалоб потребителей. Особое внимание уделяется в ней персоналу и удовлетворенности клиентов.

Стратегическое планирование

Потребители буквально преследуют лучших, самых популярных поставщиков услуг, которые четко представляют своего целевого потребителя и его потребности и разработали детальную стратегию их удовлетворения, чем и завоевали симпатии клиентов.

Обязательства руководства

Такие компании, как *Marriott*, *Disney*, *McDonald's*, строго выполняют все принятые на себя обязательства. Высшее руководство этих организаций ежемесячно рассматривает не только показатели финансовой эффективности деятельности, но и качество предоставляемых услуг. Высший менеджмент компании *McDonald's* настойчиво требует от каждого своего ресторана соответствия стандартам качества, уровня сервиса, чистоты и цен. В некоторых компаниях в конверты с заработной платой вкладывают напоминания: «Представьте себя потребителем». Сэм Уолтон, основатель торговой компании *Wal-Mart*, требовал от каждого своего сотрудника следующего обещания: «Торжественно клянусь в том, что я посмотрю в глаза, улыбнусь и поприветствую каждого посетителя магазина, который приблизится ко мне ближе, чем на три метра. И да поможет мне Сэм».

Высокие стандарты

Лучшие сервисные компании устанавливают высочайшие стандарты обслуживания клиентов.

Авиакомпания *Swissair*, например, обслуживает по высшему разряду не менее 96 % пассажиров. Сотрудники *Citibank* обязаны ответить на каждый телефонный звонок не позднее, чем через 10 секунд, а на письмо клиента — в течение двух дней. Стандарты обслуживания должны быть *соответствующе* высокими. Правило своевременной доставки 98 % отправок внешне выглядит весьма привлекательно, но для компании *Federal Express* его соблюдение означало бы 64 тыс. задержанных посылок ежедневно. 98 % точность машинистки — это 10 ошибок на каждой странице. Мы можем разделить компании на те, которые предлагают «только хорошие» услуги, и те, которые гарантируют «продвинутый» сервис, ориентирующиеся на 100 % отсутствие ошибок.

Системы мониторинга


Лучшие компании сферы услуг регулярно осуществляют аудит качества сервиса (своего и услуг, предоставляемых конкурентами). Системы мониторинга предполагают использование таких инструментов аудита, как негласные проверки, изучение состава потребителей, систем жалоб и предложений, специальные команды аудита сервиса, анализ писем клиентов руководству компании. Ежегодно *General Electric* рассылает домохозяйствам 700 тыс. карточек с просьбой оценить качество услуг, предоставляемых сотрудниками компании. В *Citibank* метод контроля получил название ТОС (точность, ответственность и своевременность), в банке регулярно проводятся негласные проверки, направленные на идентификацию уровня обслуживания клиентов. Специалисты *The First Chicago Bank* разработали еженедельную программу оценки качества предоставляемых услуг. На рис. 14.6 представлена типичная диаграмма скорости ответов сотрудников банка на телефонные звонки клиентов. Когда эффективность сервиса становится ниже минимального прием-



Рис. 14.6. Анализ результатов обслуживания клиентов

лемого уровня, руководство банка предпринимает соответствующие меры.

В случаях, когда компания разрабатывает механизмы обратной связи с потребителями (в частности опросы), маркетологам следует обратить особое внимание на правильную формулировку вопросов.

 Маркетологи компании *United Parcel Service (UPS)* не сомневались, что для клиентов, нуждающихся в почтовых услугах, приоритетной является своевременная доставка отправления. Они изучали влияние на скорость доставки времени, необходимого для открытия дверей лифта на определенном этаже, и времени, необходимого домовладельцу, чтобы подойти к двери после того, как он услышал звонок. *UPS* засыпала потребителей вопросами о том, удовлетворяют ли их сроки доставки и не считают ли они, что компания могла бы работать быстрее. Однако расширенное исследование показало, что основное желание потребителей заключается в том, чтобы посыльные компании изредка задерживались у дверей и немного поболтали с клиентом.

Услуги могут подразделяться в соответствии с их значимостью для потребителей и качеством исполнения работы компанией. Анализ значимости услуг позволяет компании внести необходимые коррективы в систему обслуживания. В табл. 14.1 представлены оценки потребителей важности и реальных результатов 14 элементов (атрибутов) автосервиса. Например, такой элемент, как «неис-

правность устраняется с первого раза» (атрибут 1) получил высший рейтинг 3,83, а реальные результаты — средний рейтинг, 2,63 (т. е. потребители рассматривают его как очень важный, но плохо исполняемый элемент сервиса).

На рис. 14.7 полученные рейтинги разделены на 4 категории. В квадранте *A* матрицы находятся важнейшие элементы сервиса, которые не выполняются на должном уровне. Очевидно, что менеджеру станции техобслуживания необходимо принять меры по исправлению ситуации. В квадрант *B* входят важные элементы обслуживания, выполняемые на высоком уровне, который должно поддерживать. В квадранте *B* — менее важные атрибуты сервиса, которые выполняются посредственно, но не являются значимыми. А в квадрант *G* попал малозначимый элемент, исполняемый превосходным образом. Возможно, сотрудникам следует задуматься над распределением рабочего времени (т. е. ограничить время советов в пользу более значимых для клиентов элементов). Анализ деятельности станции техобслуживания может быть расширен посредством сравнения ее показателей с уровнем обслуживания компаний-конкурентов.

Система удовлетворения жалоб

Опросы потребителей показывают, что чувство неудовлетворенности покупками испытывают примерно 25 % покупателей, однако жалобы подают

Таблица 14.1

Оценка потребителями значимости и реального исполнения элементов автосервиса

Номер атрибута	Описание атрибутов	Средний рейтинг значимости (а)	Средний рейтинг исполнения (б)
1	Неисправность устраняется с первого раза	3,83	2,63
2	Немедленная реакция на жалобу	3,63	2,73
3	Надлежащий гарантийный ремонт	3,60	3,15
4	Способность выполнить любую необходимую работу	3,56	3,00
5	Возможность сервиса по мере необходимости	3,41	3,05
6	Вежливое и дружелюбное отношение к клиентам	3,41	3,29
7	Исполнение работ точно в назначенный срок	3,38	3,03
8	Выполнение только необходимых работ	3,37	3,11
9	Приемлемые цены	3,29	2,00
10	Возможность мойки после ремонта	3,27	3,02
11	Удобное расположение (по пути к дому)	2,52	2,25
12	Удобное расположение (по пути к работе)	2,43	2,49
13	Близлежащая автобусная остановка или предоставление автомашин в прокат	2,37	2,35
14	Советы по эксплуатации	2,05	3,33

(а) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «очень важно» (4), «важно» (3), «не очень важно» (2), «не важно» (1).
 (б) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «отлично» (4), «хорошо» (3), «посредственно» (2), «плохо» (1), с учетом ответов «не могу оценить».



Рис. 14.7. Анализ значимости услуг

только 5 % из них. Остальные 95 % потребителей либо не желают утруждать себя, либо не знают, как и кому высказать свои претензии. Из тех, кто все-таки подал жалобу, только половина респондентов сообщают об успешном разрешении проблем. А ведь компания-поставщик просто обязана устранить возникшую в отношениях с пользователем проблему, хотя бы из чисто меркантильных соображений: удовлетворенный потребитель делится радостью удачной покупки с тремя близкими людьми, а недовольный рассказывает о своей неудаче одиннадцати знакомым. Если каждый из этих одиннадцати поведаст о беде ближнего еще кому-то, число людей, распространяющих неблагоприятную информацию о товарах или услугах компании-поставщика, многократно увеличится.

Это тем более важно, потому что потребители, жалобы которых были удовлетворены, становятся более лояльными к компании, чем те покупатели, которые никогда не проявляли недовольствия. Около 34 % опрошенных потребителей сообщили, что они сделают повторную покупку, если их претензии будут удовлетворены (а доля покупателей, имеющих незначительные жалобы, составляет 52 % от общего их числа). В случае, когда на жалобу следует мгновенная реакция сотрудников компании, от 52 % (серьезные претензии) до 95 % (незначительные жалобы) потребителей снова приобретут товар/услуги этой же фирмы.

Для эффективного разрешения проблемы жалоб С. Такс и С. Браун рекомендуют компаниям:


- ◆ Разработать критерии оплаты и программы обучения работников, учитывающие их личный вклад в оказание услуг.
- ◆ Разработать руководство по предоставлению услуг, в центре внимания которого — вопросы соответствия их качества ценам и удовлетворения потребностей клиентов.
- ◆ Устранить барьеры, затрудняющие обращение к руководству организации не удовлетворенных обслуживанием потребителей, одновременно разработать эффективную систему ответов на жалобы и компенсации ущерба. Так, на всех упаковках пиццы из *Pizza Hut* напечатаны бесплатные телефоны для контактов с менеджерами компании поставщика. В случае получения жалобы руководство *Pizza Hut* оповещает директора соответствующей торговой точки, который обязан в течение 48 часов связаться с клиентом и удовлетворить его претензии. Если прибытие авиалайнеров компании *Virgin Atlantic Airways* в лондонский аэропорт Хитроу задерживается, ее исполнительный директор Ричард Брэнсон, как правило, лично встречает опоздавших, приносит извинения и в качестве компенсации распределяет билеты на будущие рейсы.
- ◆ Создать базу данных о потребителях и продуктах, которая позволит компании анализировать типы и источники жалоб и регулировать свою политику.⁹

В управляющей сети отелей *Hyatt* компании действует эффективная программа *доброжелательного обслуживания*.

Сотрудники гостиниц *Hyatt* оперативно откликаются на все поступающие к ним жалобы клиентов. Например, одному из остановившихся в денверском отеле *Hyatt* бизнесмену не понравился его номер. Ознакомившись с правилами пользования системой жалоб (предусматривает интерактивное телевидение), он сообщил о претензиях руководству гостиницы. К удивлению гостя через 5 минут он получил электронное сообщение от менеджера отеля. При личной встрече сотрудник сообщил клиенту, что отель переполнен и переехать в другой номер клиенту не удастся, но в качестве компенсации за причиненные неудобства гость получит небольшой подарок. Систематически анализируя данные опросов клиентов, менеджеры *Hyatt* побуждают сотрудников к постоянным проявлениям «бдительности» (будь то торговый автомат, беззастенчиво поглощающий монеты, или неприятный запах на пороге номера).

Удовлетворенность и персонала, и потребителей

Грамотные менеджеры предприятий обслуживания считают, что отношение потребителей к компании во многом зависит от настроения ее персонала. Во многих компаниях реализуются программы внутреннего маркетинга, разрабатываются системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания, а менеджеры регулярно проверяют степень удовлетворенности сотрудников трудом. По мнению Карла Альбрехта, от несчастного работника до «террориста» — один шаг. Х. Розенблат и Д. Питерс в работе «Потребитель идет вторым» идут еще дальше, утверждая, что в компании, которая стремится наиболее полно удовлетворить потребности клиентов, на первом месте должны быть интересы ее служащих.¹⁰ В справедливости данного призыва убедился менеджмент сети супермаркетов *Safeway*, попытка которого внедрить дружелюбную политику обслуживания потребителей привела к многочисленным стрессам у сотрудников.

 **Safeway Stores Inc.** В 1990-х гг. в сети супермаркетов *Safeway* началась реализация новой программы «Превосходнейший сервис», в соответствии с которой сотрудники должны были проявлять по отношению к посетителям особое дружелюбие. В соответствии с правилами каждый продавец был обязан устанавливать визуальный контакт, улыбаться и приветствовать каждого посетителя, ознакомить его с образцами товаров, предлагать другие возможные предметы покупки. В целях контроля над уровнем обслуживания магазины компании регулярно посещают «тайные покупатели», негласно наблюдающие за действиями продавцов. Сотрудники, работа которых оценивается как неудовлетворительная, обязаны пройти программу обучения должного общения с посетителями. Проведенные опросы показали, что посетители магазинов оценивают программу положительно, но многие служащие пребывают в сильнейшем напряжении, а некоторые просто не справляются с предъявляемыми требованиями. «Это искусственно, это притворство», — утверждает служащая *Safeway* во втором поколении, проработавшая 20 лет кассиром, но вынужденная уволиться из компании. Раздраженные работники жалуются, что им в угоду корпоративной формуле дружелюбия приходится идти наперекор своим индивидуальным склонностям. Например, от служащих требуют приветствовать спешащих покупателей, хотя

последние жестами показывают продавцам, что справятся с покупками самостоятельно. Программа инициировала дебаты в Интернете по поводу американского варианта истинного дружелюбия; противники и сторонники программы разделились в соотношении 2 : 1.

Степень удовлетворения сотрудников трудом повышается, если компания помогает им в решении жизненных проблем вне офиса. Так как работники хотят проводить больше времени в семье, компании сферы услуг часто предлагают им воспользоваться гибким графиком работы.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

Руководство компании сферы услуг должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения производительности. Обычно выделяют следующие способы повышения эффективности деятельности сервисных организаций:

1. *Повышение профессионального уровня персонала*, усовершенствование системы отбора и обучения сотрудников.
2. *Увеличение набора предлагаемых услуг* за счет некоторого снижения качества обслуживания. Врачи, работающие в некоторых американских организациях здравоохранения, уделяют все меньше времени каждому пациенту, чтобы успеть принять больше клиентов.
3. *«Индустриализация сервиса»*, основанная на улучшении технического оснащения и стандартизации процесса предоставления услуг. Т. Левитт рекомендует предприятиям сферы обслуживания использовать в отношении к услугам «производственный подход» по примеру *McDonald's*, внедрившей в предприятия общественного питания «конвейерную систему» производства «технологичного гамбургера».¹¹ В системе отелей *Hyatt* проводятся эксперименты по внедрению элементов самообслуживания при регистрации прибытия и выезда клиентов; авиакомпания *Southwest Airlines* использует автоматы по продаже билетов и выдаче посадочных талонов. Врачам канадской больницы *Shuldice Hospital*, специализирующейся на лечении больших грыжей, удалось за счет индустриализации сервиса добиться двукратного уменьшения времени пребывания пациентов в стационаре.
4. *Внедрение инноваций*, уменьшающих потребность в обслуживании. Телевидение заменило нам развлечения вне дома; мужские сорочки из ткани, не требующей глажения после стирки, уменьшили потребность в прачечных; появление антибиотиков



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Новые технологии привлечения потребителей

Для того чтобы предоставляемые Интернетом возможности позволили изменить бизнес-модели, не стоит мудрить. Доказательством служит применение электронной почты (э-почта). Ее реальная ценность определяется способностями потребителей получать информацию и взаимодействовать с компанией-поставщиком.

Создание содержания

Позволяя потребителям создать собственное содержание, вы увеличиваете ценность вашего бизнеса и уменьшаете свою рабочую нагрузку. Персональные прикладные системы позволяют потребителям увеличить ценность продукта (известны также как ценностные вклады). Совместно используемые базы знаний способствуют обучению и сокращению временной протяженности цикла.

Примеры. Компания *GeoCities* предоставляет пользователям бесплатную домашнюю страницу, а затем — за дополнительную плату — позволяет им наращивать ее или добавить небольшой сайт электронной коммерции (э-коммерция). Посетители Web-сайта компании *Travelocity* получают возможность виртуальной прогулки в местах планируемого отдыха, моделируя отпуск своей мечты. Побывав на сайте *Ace Hardware*, покупатели могут, воспользовавшись специальным калькулятором, рассчитать свою потребность в производимой компанией краске для реализации проекта по окраске забора или фасада дома.

Коллаборация

Сотрудничая между собой, потребители получают возможность совместно творчества и обучения, а интернетовские форумы и доски объявлений облегчают общение. Э-конференции и э-послания способствуют глобализации деятельности, групповые опросы и рейтинговые системы предоставляют информацию для сайта э-коммерции, а голосования, опросы и программы-фильтры облегчают маркетинг один на один.

Пример. На сайте компании *Picture Network International's* перед покупкой фотокомплекта дизайнеры и клиенты совместно проверяют качество изображений.

Обучение

Полученная в нужное время в нужном месте информация многократно окупается, что увеличивает зависимость пользователей от услуг компании, укрепляют лояльность клиентов поставщику.

Пример. Компании *ZD Net* и *Phoenix University* продемонстрировали впечатляющие достижения в развитии практики преподавания (специализированные классы, интерактивное обучение, обращение к инструктору по э-почте).

Торговля

Задача транзакций в режиме реального времени — максимальное уменьшение возникающего в ходе осуществления сделок «трения». Если сайт компании предлагает широкий выбор товаров и информационную поддержку, он превращается в реальную альтернативу почте.

Пример. На сайте *Customdisc.com* посетители имеют возможность, пользуясь базой, включающей в себя тысячи песен, создавать собственные аудиодиски. Компания осуществляет бесплатную запись материала в «обмен» на информацию о музыкальных вкусах аудитории.

Управление

Программируя Web-сайты, компании создают новые средства дистанционного управления механизмами или процессами в реальном мире. Совсем скоро мы перейдем на управление всеми системами жизнеобеспечения из Глобальной сети.

Пример. На сайте *Hubbell* дети школьного возраста могут какое-то время, пользуясь Web-браузером, управлять гигантским телескопом.

Новые платформы

Вскоре мы будем координировать действия прикладных систем с помощью исключительно персональных ассистентов, сотовых телефонов и портативных компьютеров. Новая информационная техника и смарт-карты предлагают большие возможности для управляемых потребителями прикладных систем.

Пример. *Audible.com* внедряет портативный аудиоредактор для линии аудиокниг. Глава *Netscape* Джим Барксдэйл предсказывает, что вскоре банки будут выдавать всем желающим электронные чековые книжки с выходом в Глобальную сеть.

Источник: «The Technologies of Customer Empowerment», *New Media*, October 1998, p. 36.

привело к сокращению потребности в проведении противотуберкулезных вакцинаций.


5. *Повышение эффективности обслуживания.* Развитие сети клиник для желающих бросить курить, возможно, приведет к уменьшению потребности в дорогостоящем медицинском обслуживании в будущем.
6. *Побуждение потребителей к самообслуживанию.* Например, Почтовая служба США снижает тарифы для компаний, самостоятельно сортирующих исходящие отправления. Ресторан с буфетом са-


мообслуживания заменяет сервис официантов трудом посетителей.

7. *Использование новых технологий.* Применение новых технологий в компаниях сферы материального производства способствует экономии времени и снижению издержек; их использование в сфере услуг также может дать мощный толчок росту продуктивности. Компании, которые используют для привлечения потребителей свои Web-сайты, уменьшают рабочую нагрузку, получают ценные данные о своих клиентах, увеличивая стоимость

своего бизнеса. См. «Новые технологии привлечения потребителей».

Применение новых технологий позволяет добиться существенного повышения продуктивности работников сферы обслуживания.

 **Медицинский центр Сан-Диего.** Все специалисты по лечению заболеваний органов дыхания из Медицинского центра Сан-Диего Калифорнийского университета имеют при себе миниатюрные компьютеры. Если раньше они были вынуждены дожидаться, пока сестра принесет анализы больного, то сегодня врач запрашивает информацию непосредственно из центральной базы данных, что позволяет уделять больным больше времени.

 **Cisco Systems.** Продукция компании *Cisco* ориентирована на пользователей Интернета (программы маршрутизации, переключатели, реле, прикладные программы). В *Cisco* создана база знаний, предназначенная для ответов на наиболее часто возникающие у потребителей вопросы. Ее внедрение позволило компании уменьшить число обращенных непосредственно к техническим специалистам вопросов на 70 % (50 тыс. вопросов в месяц), что означает ежемесячную экономию \$ 10 млн (стоимость одного запроса \$ 200). Новые типы вопросов направляются в технический редактор, после чего ответы вводятся в базу знаний, что уменьшает число последующих запросов.

Менеджмент компании должен контролировать мероприятия, направленные на повышение производительности, с тем чтобы они не привели к снижению уровня сервиса, ведь некоторые методы стандартизации приводят к обезличиванию услуг, что негативно воспринимается покупателями. Так, сеть ресторанов быстрого обслуживания *Burger King* бросила вызов своему непосредственному конкуренту *McDonald's*, организовав кампанию «Будет по-вашему». Программа предусматривала предоставление посетителям ресторанов возможности индивидуальных заказов гамбургеров, несмотря на то что показатели производительности несколько снижались.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОПУТСТВУЮЩИХ УСЛУГ

До сих пор мы говорили о работе компаний сферы сервиса. Однако пакеты сопутствующих услуг

предлагают клиентам и предприятия производственных отраслей. Управление предложением *сопутствующих товаров услуг* играет важную роль для производителей бытовых приборов, офисной техники, суперкомпьютеров, дорожной техники, самолетов и часто превращается в основное конкурентное преимущество компании-поставщика. Некоторым из них, таким компаниям, как *Caterpillar Tractor* и *John Deere*, продажи сопутствующих услуг приносят более 50 % прибыли. В глобальном масштабе компании, производящие высококачественные товары, но предлагающие сервис низкого уровня, ставят себя в очень невыгодное положение. Когда японская автомобильная компания *Subaru* готовила свой выход на рынок Австралии, она решила проблему сервисного обслуживания и обеспечения покупателей запасными частями путем подписания особого контракта с представителями дилерской сети компании *Volkswagen*.

Компании, предоставляющие высококачественные услуги, получают безусловное конкурентное преимущество. Институт стратегического планирования провел исследование 3 тыс. компаний, выделив по три лучшие и три худшие фирмы в ряде отраслей в зависимости от качества их услуг. Данные, приведенные в табл. 14.2, наглядно

Таблица 14.2

Влияние качества услуг на результаты работы компании

	Три лучшие фирмы	Три худшие фирмы	Разница в %
	качество предоставляемых услуг, %		
Индекс цен относительно конкурентов	7	-2	+9
Изменение доли рынка (за год)	6	-2	+8
Темпы прироста продаж (за год)	17	8	+9
Рентабельность продаж	12	1	+11

Источник: Phillip Thompson, Glenn Desourza, Bradley T. Gale. *The Strategic Management of Service and Quality*, Quality Progress, June 1985, p. 24.



маркетинг изнутри

Предложение гарантий стимулирует продажи

Каждый поставщик несет юридическую ответственность за то, чтобы предлагаемые им товары и услуги оправдывали обоснованные ожидания покупателей. Формальным признанием производителем ожидаемого качества изготовления продукта являются *гарантии*, т. е. возможность вернуть ему товары для ремонта, замены или возврата.

Многие поставщики дают *гарантию на возврат* изделий в случаях, когда их качество оказывается неудовлетворительным. Потребители нуждаются в четко определенных и легко исполнимых гарантиях, а возмещение ущерба (денежное или натуральное) со стороны компании должно быть оперативным; в противном случае дело может дойти до суда. Одним из факторов феноменального роста компании *Domino's Pizza* была гарантия исполнения телефонного заказа на доставку пиццы на дом в течение 30 минут. В случае нарушения компанией своих обязательств клиент получал пиццу бесплатно (впоследствии за \$ 3 за заказ). Однако после того как *Domino's Pizza* в 1989 г. в соответствии с решением суда, была вынуждена заплатить сбитой спешащим к клиенту водителем женщине \$ 78 млн, ей пришлось отказаться от своих гарантий.

Многие компании обещают «общую или полную компенсацию» без дальнейшей конкретизации. Так, реклама компании *Procter & Gamble* звучит следующим образом: «Если вы недовольны, замените, обменяйте или верните». Некоторые компании дают потребителям экстраординарные обещания, которые выделяют их из среды конкурентов и способствуют эффективным продажам. Например:

- ◆ Подразделение *Saturn* компании *General Motors* гарантирует возможность возврата новых автомобилей в течение 30 дней.
- ◆ Мотели *Hampton Inn*, предоставляют ночлег даже тем клиентам, которые не способны оплатить счет полностью.
- ◆ Компания *L. L. Bean* (торговля по каталогам) обещает потребителям «100 % компенсацию любым способом, всегда». Если покупатель приобрел пару обуви, а через два месяца обнаружил, что они слегка истерлись, *L. L. Bean* либо возвращает деньги, либо предоставляет в обмен товары другого производителя.
- ◆ *A. T. Cross* гарантирует «вечную жизнь» своим ручкам и карандашам. В случае каких-либо претензий

потребитель посылает ручку по почте (почтовый конверт приобретается в магазинах пишущих принадлежностей *Cross*) и поставщик ремонтирует или заменяет.

- ◆ Компания *Federal Express* завоевала умы и сердца отправителей обещанием доставки письма или посылки на следующий день «к 10:30 утра».
- ◆ Поставщик строительных изделий *Oakley Millwork* гарантирует, что в случае отсутствия какого-либо пункта из каталога для немедленной доставки потребитель получит товар бесплатно. Такая гарантия помогла компании в течение 1988–1991 г. добиться роста продаж на 33 % (в то время как в регионе строительство новых домов сократилось на 41 %).
- ◆ Производитель станков *Okuma America Corporation* предлагает *гарантию 24-часовой доставки* запчастей, в противном случае потребитель получает их бесплатно.
- ◆ Компания *BBBK* (истребление паразитов) предлагает следующие гарантии: (1) никакой оплаты до полного уничтожения всех насекомых; (2) если усилия не увенчались успехом, потребитель полностью освобождается от платы за следующий визит «истребителей»; (3) если гостю клиента «удастся» обнаружить паразита, компания оплатит комнату гостя и пришлет извинения; и (4) если предприятие клиента закрывается по вине компании, *BBBK* оплачивает все издержки и дополнительно выплачивает \$ 5 тыс. Цены на услуги *BBBK* в 5 раз превышают тарифы конкурентов, но она занимает на рынке доминирующие позиции, а ее гарантийные расходы составляют всего 0,4 % от объема продаж.
- ◆ Члены клуба *Scrubu Dub* (штат Массачусетс, членский взнос \$ 5,95 в месяц) имеют право повторно бесплатно помыть свою машину в клубе, если после их отъезда в течение суток шел дождь или снег.

Гарантии наиболее эффективны в двух ситуациях. Во-первых, когда компания и продукт еще не достаточно хорошо известны рынку. Например, компания продает средство для удаления самых стойких пятен. Заведение в том, что «в случае неудачи возврат денег гарантируется», придает покупателям определенную уверенность при приобретении баллончика с пятновыводителем. Во-вторых, когда качество продукта значительно превышает характеристики товаров конкурентов. Очевидно, что в этом случае соперники компании не в состоянии предложить аналогичных гарантий.

Источники: Barbara Ettore, «Phenomenal Promises Mean Business», Management Review, March 1994, pp. 18–23; Christopher W. L. Hart, Extraordinary Guarantees, New York: Amacom, 1993; Sridhar Moorthy and Kannan Srinivasan, «Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs», Marketing Science 14, no. 4, 1995, pp. 442–446.

иллюстрируют, что компании, умеющие обеспечить должный уровень обслуживания, имеют возможность устанавливать высокие цены на продукцию, развиваются ускоренными темпами и получают большую прибыль.

В процессе разработки программы сопутствующего сервиса компания должна исследовать потребности своих потребителей. Как правило, покупатели озабочены тремя основными проблемами:

- ◆ **Надежность продукта и частота повреждений.** Фермер допускает, что раз в году и комбайн может сломаться. Но на две или три поломки он уже «не имеет права».
- ◆ **Время вынужденного простоя.** Чем более длительным оказывается время простоя, тем выше экономические потери потребителя. Пользователь рассчитывает, что компания-поставщик обладает высокой *сервисной надежностью*, т. е. способна оперативно «привести в чувство» вышедший из строя механизм или по крайней мере обеспечить его замену.
- ◆ **Прямые эксплуатационные издержки и затраты на ремонт.** В какую сумму обойдется потребителю регулярный осмотр и ремонт?

Покупатель стремится оценить *издержки функционирования товара* в течение его жизненного цикла, складывающиеся из затрат на его покупку, тарифов на обслуживание и ремонт, за исключением тех средств, которые будут получены при утилизации продукта, и он имеет право получить полную информацию о своих будущих расходах.

Значение таких характеристик, как надежность, качество и послепродажное обслуживание, зависит от типа товара и особенностей потребителей. Компания с единственным компьютером в офисе предъявляет более высокие требования к его надежности и скорости ремонта, чем фирма, имеющая корпоративную сеть. Авиакомпании добиваются 100 % надежности своих самолетов. В случаях, когда потребитель придает большое значение надежности продукта, производитель или предприятие обслуживания, как правило, предлагают покупателям определенные гарантии (см. «Предложение гарантий стимулирует продажи»).

Для укрепления рыночных позиций производителю товаров следует определить наиболее ценные для покупателя услуги и их относительную необходимость. Производители дорогостоящего оборудования (например, медицинского) предлагают следующие *вспомогательные услуги*: установка оборудования, обучение персонала, обслужи-

вание и ремонт, продажа техники в рассрочку. Кроме того, дополнительный сервис, как правило, способствует *повышению ценности товаров*, их продвижению на рынок. Крупнейшая компания-производитель офисной мебели *Herman Miller* предоставляет покупателям гарантию на пять лет, проверку качества сборки и установку мебели, точные сроки доставки, возможность зачета стоимости ранее приобретенной мебели.

Производители предлагают сопутствующие услуги в различных формах. Так, торговое предложение одной из американских нефтехимических компаний включает в себя стандартные условия поставки и базовый набор услуг. По желанию покупателей им предоставляются дополнительные услуги либо за отдельную плату, либо при достижении определенного уровня закупок. А компания *Baxter Healthcare* предлагает стратегическим потребителям специальные премии пропорционально объемам закупок (так называемые «доллары Бакстера»). Такого рода поощрения могут быть использованы и для стимулирования приобретения различных дополнительных услуг. В качестве другого варианта многие компании предлагают *контракты на обслуживание* разной длительности и с различными скидками, так что потребитель выбирает необходимый ему уровень сервиса (помимо базового набора услуг).

Компаниям необходимо координировать разработку товаров и наборов дополнительных услуг. Конструкция домашних копирующих аппаратов *Canon* предусматривает использование одноцветного картриджа с тонером, что значительно уменьшает необходимость в обслуживании. Компании *Kodak* и *3M* разрабатывают оборудование, которое позволяет пользователям, нуждающимся в консультациях по ремонту техники, подключаться через телефонные линии к централизованным средствам диагностики.

СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Большинство фирм создает отделы по обслуживанию потребителей, но поставленные перед ними задачи могут значительно различаться. С одной стороны, такие отделы просто распределяют звонки покупателей конкретным работникам или отделам и не имеют права контролировать выполнение требований клиентов. С другой стороны, они

принимают заказы, предложения и даже жалобы потребителей и следят за их исполнением.

Большинство компаний по мере расширения своей доли рынка последовательно переходят к различным этапам продвижения услуг. Первый этап — организация отделов по обслуживанию клиентов. Компании необходимо получать информацию о проблемах, возникающих при использовании ее продукции. Обычно руководство организует собственную ремонтную службу, считая, что обучение персонала дилеров слишком дорого и требует времени. Но вскоре обнаруживается, что компания имеет возможность неплохо заработать на продаже запчастей и ремонте. Пользуясь тем, что компания является единственным поставщиком комплектующих для своих товаров, она может снизить цены на основное оборудование, компенсируя «упущенную прибыль» высокой стоимостью запчастей и обслуживания. (Это объясняет, почему некоторые фирмы специализируются на производстве запасных частей для товаров известных поставщиков, предлагая их потребителям или посредникам по более низким ценам, а контрпропаганда «пострадавших» далеко не всегда перевешивает такой аргумент, как доллар.)

Со временем производители передают большую часть функций по послепродажному сервису и ремонту официальным дистрибьюторам и дилерам, концентрируясь на производстве запчастей. Посредники непосредственно контактируют с потребителями и предлагают если не лучшее, то более быстрое обслуживание.

Следующий этап — возникновение сервисных фирм. В США более 40 % работ по обслуживанию автомобилей выполняется не официальными дилерами, а независимыми станциями или сетями технического обслуживания, такими как *Midas Muffler, Saers* и *J. C. Penney*. Появились независимые организации, обслуживающие пользователей компьютеров, телекоммуникационного и другого оборудования, обычно предлагающие более низкие цены и/или более быстрое обслуживание, чем производители или официальные дилеры.

И наконец, некоторые крупные потребители берут на себя ответственность за обслуживание и ремонт собственного оборудования. Так, компания с несколькими сотнями персональных компьютеров, принтеров и сетевым оборудованием может обнаружить, что собственный обслуживающий персонал будет обходиться ей значительно

дешевле. Такие «самостоятельные» компании обычно требуют от производителей существенных скидок.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СЕРВИСА

М. Лиле отмечает следующие основные тенденции в развитии послепродажного обслуживания:¹²

1. Производители оборудования создают все более надежное, легко адаптируемое к различным условиям оборудование. Одна из причин прогресса — замена электромеханических приборов электронными, которые дают меньше сбоев в работе и более ремонтпригодны. Кроме того, компании расширяют выпуск автономного и одноразового оборудования, стремятся к «самообеспечению» дополнительными услугами.
2. Современные потребители прекрасно ориентируются в вопросах послепродажного сервиса и требуют индивидуального подхода. Они стремятся отдельно оплачивать каждый элемент обслуживания («распаковка» услуг) и самостоятельно выбирать сервисные фирмы.
3. Потребители все чаще отказываются иметь дело с продавцами услуг, обслуживающими оборудование разных типов. В настоящее время более 30 % сервисных предприятий предоставляют услуги по обслуживанию и ремонту разнообразной техники различных производителей.
4. *Контракты на обслуживание* (их также называют *расширенными гарантиями*), согласно которым поставщик обеспечивает техническое обслуживание и производит ремонт в течение определенного периода времени по оговоренной в контракте цене, могут потерять свое значение. Сегодня гарантийный пробег автомобиля до техосмотра превышает 150 тыс. км. Увеличение использования одноразового и никогда не дающего сбоев оборудования уменьшает склонность потребителей приплачивать от 2 до 10 % цены покупки за гарантийное обслуживание.
5. Число предоставляемых услуг быстро возрастет, что приводит к снижению цен на них и прибыли поставщиков. Производителям оборудования придется искать новые способы получения прибыли от продажи оборудования по ценам, не включающим в себя стоимость послепродажного сервиса.

ВЫВОДЫ

1. Под сервисом (услугами) понимается любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными продуктами, в других — не имеет к ним никакого отношения. Мировая экономика все более превращается в экономику услуг; субъекты рынка проявляют все возрастающий интерес к маркетинговым проблемам сферы услуг.
2. Услуги неосязаемы, неотделимы, изменчивы и не подлежат хранению. Каждая характеристика связана со специфическими проблемами сервиса и требует использования определенных маркетинговых стратегий. Перед сервисными компаниями стоит задача поиска способов сделать неосязаемое осязаемым, добиться роста производительности, повышения качества услуг и их стандартизации, освоить искусства регулирования предложения услуг в периоды повышения и спадов спроса.
3. Сфера услуг отстает от производственной сферы в использовании маркетинговых подходов и инструментов, но ситуация постепенно изменяется. Маркетинговые стратегии в сфере услуг необходимы не только для внешнего, но и для внутреннего маркетинга, обеспечивающего высокую мотивацию персонала, а также интерактивного маркетинга, в котором особое значение имеет высокое качество услуг и техническое совершенство их исполнения.
4. Деятельность сервисных предприятий направлена на решение трех маркетинговых задач: (1) дифференцирование рыночных предложений, предоставление услуг и/или создание положительного имиджа; (2) достижение такого качества обслуживания, которое удовлетворяет или превышает ожидания потребителей; (3) повышение производительности, увеличение набора предлагаемых услуг без снижения их качества, стандартизация услуг, разработка методов эффективного обслуживания, поощрение потребителей к самообслуживанию, использование современных технологий.
5. Производители товаров должны обеспечивать предоставление сопряженного с их эксплуатацией сервиса, для чего выделяются услуги, ценность которых и качество предоставления имеют наибольшее значение для потребителей. Служба сервиса предприятия обеспечивает предпродажное (способствующее продвижению и увеличивающее ценность то-

варов) и послепродажное обслуживание (отдел обслуживания потребителей, техническое обслуживание и ремонт).

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. За 10 лет объем продаж компании *CPA* (финансовая компания, специализирующаяся на переводах денежных средств) увеличился с \$ 315 тыс. до \$ 5 млн. Поразительно, что таких темпов роста менеджменту компании удалось добиться, не прибегая к слияниям и поглощениям и даже без крупных маркетинговых расходов. Управляющий партнер фирмы Гари Шамис признает, что компания предлагает высококлассный сервис, но о каком-либо значительном превосходстве над конкурентами не может быть и речи. Тогда в чем кроется секрет успеха *CPA*?

Мультиразмерная маркетинговая стратегия фирмы начинается с составления «дорожной карты» — списка конкретных целей. Эта «карта» является основным инструментом текущего управления, позволяющим наглядно представить задачи компании партнерам и представителям других заинтересованных групп. Кроме того, Г. Шамис полагает, что клиенты компании приобретают не столько «реальность», сколько положительные ощущения, а создание таких эмоций требует постоянного внимания и подкрепления. Здесь помогают такие маркетинговые инструменты, как продвижение и пропаганда (паблисити), реклама, семинары, печатные материалы.

Какие способы рыночного дифференцирования услуг (с использованием перечисленных выше инструментов) вы могли бы предложить руководству *CPA*? Кто из числа команды высшего менеджмента компании должен отвечать за осуществление мультиразмерной маркетинговой стратегии?

2. Идентифицируйте ключевые потребности и характеристики предлагаемого сервиса (уровень качества, особенности, стиль, марочное имя и упаковку) таких организаций, как (а) Вооруженные силы РФ, (б) религиозные организации.
3. Направляясь в автосалон, большинство покупателей новых автомобилей «прокручивают» следующий сценарий: они входят в выставочный зал и к ним немедленно подходит восторженный продавец, который знает ответы на все вопросы, кроме



тех, что задает посетитель. Если его спрашивают о цене, продавец уходит искать кого-то, кто имеет право совершить сделку. Как только покупатель выражает готовность подписать контракт, продавец предлагает приобрести особый сорт масла, новое антикоррозийное покрытие, дополнительное оборудование и т. д. Но как трудно найти его, когда покупатель заходит в салон, чтобы добиться устранения неисправностей.

В чем, с вашей точки зрения, состоят основные причины отрицательного отношения потребителей к работающим в автомобильных салонах продавцам? Используя концепцию маркетинга партнерских отношений, предложите новую организационную систему, которая изменит культуру продаж.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. На рис. 1 представлена реклама мультилингвистического центра *Bell South* (консультации и услуги по переводу для не говорящих на английском языке клиентов в штате Флорида), рассчитанная как на деловую, так и на потребительскую аудиторию. Как содержание этой рекламы отражает применение трех *P* сервиса (*people, physical evidence, process*: персонал, материальные свидетельства, способ предложения услуг)? Способствует ли реклама повышению уверенности в качестве услуг деловых людей? На какие сегменты делового и потребительского рынков ориентирована реклама?
2. Реклама *GMAC* на рис. 2 иллюстрирует одну из предлагаемых компанией *General Motors* сопутствующих услуг: продажа новых автомобилей в рассрочку. К какому виду сервиса, предпродажному или послепродажному, вы отнесете эту услугу? Предоставляется ли она в пакете или является «распакованной»? Являются ли эти услуги дополнительными или они способствуют повышению ценности товара?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Использование Интернета становится неотъемлемой частью маркетинговых стратегий сервисных компаний, тем более что Сеть позволяет эффективно дифференцировать любые товары и услуги, даже вездесущие *Post-it notes* (листочки бумаги с полоской клея) компании *3M*. «Что бы вы делали без них?» — интересуются хозяева сайта *Post-it*, предлагающие своим посетителям познакомиться с не менее выдающимися идеями, принять участие в конкурсах.

Here, at our Multilingual Center we get a strong sense of communication.

As BellSouth service representatives, we answer billing and service calls from our non-English speaking customers.

Many from all over the world, but we all share the same goal: to get issues and demands to meet our customer's needs.

And great things happen when we work together. We come up with new ideas. Like our Spanish language telephone bill for our customers in Florida.

"We assist our customers in eight different languages."

At BellSouth's Multilingual Center

BellSouth has many talented and dedicated people like Alexandra. We think they provide best service to our customers by helping them in new and creative ways.

BELLSOUTH
Nobody knows a neighbor like a neighbor.

<http://www.bellsouth.com>

Рис. 1

1-800-32 SMART Way to get

Lower Monthly Payments on a Small New GM Vehicle is with SMART Lease by GMAC. 30% Lower (vs) than if you purchased it with a Bank Loan. Or just drive a bigger or nicer vehicle for the money. CALL THE FOLKS @

GMAC FINANCIAL SERVICES and get the SKINNY

www.gmac.com

CHRYSLER, PONTIAC, GMC, BUICK, OLDSMOBILE, CADILLAC

Рис. 2

Остановитесь в сайте *Post-it* (www.mmm.com/Post-it) и загляните в разделы продукта и скидок. Насколько целесообразно присутствие в Сети прекрасно известного продукта? Информацию о каких базовых офисных продуктах для домашнего или коммерческого использования было бы целесообразно разместить в Сети?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Учиться никогда не поздно. Пользователи компьютеров, которые хотели бы повысить свою квалификацию в программировании, управлении базами данных, научиться создавать сайты, имеют возможность поступить в онлайн-университет *ZD University* компании *Ziff-Davis*, издателя ряда посвященных информационным технологиям журналов. За небольшую месячную или годовую плату студенты могут поступить на различные курсы *ZDU* и проходить обучение в удобном для них ритме и по своему собственному расписанию.

Просматривая сайт *ZD University* (www.zdu.com), мы находим каталог курса, бесплатные предложения и руководство *ZDU*. Как управлять ожиданиями студентов *ZDU* относительно обучения? Как продемонстрировать качество услуги?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ *SONIC*

Маркетинговое планирование как в производственных, так и в сервисных компаниях предполагает раз-

работку стратегии обслуживания. Если мы имеем дело с неосязаемыми продуктами, необходимо рассмотреть вопросы управления ожиданиями и удовлетворением потребителей; когда речь идет о материальных товарах требуется продумать обеспечение предоставления сопутствующих услуг.

В качестве ассистента Джейн Мелоди вы заняты планированием сопутствующего обслуживания стереосистем. Начните с анализа текущей ситуации в компании и информации, которая содержится в вашем маркетинговом плане. Предложите ваш стратегический сервисный план (укажите, какие дополнительные данные вам необходимы) и ответьте на следующие вопросы.

- ◆ В каких услугах нуждаются покупатели аудиозаписей? (Отвечая на вопрос, используйте информацию о *сильных сторонах Sonic* и результаты конкурентного анализа.)
- ◆ Какие усовершенствования послепродажного обслуживания позволят ускорить реакцию на жалобы потребителей?
- ◆ Какого рода гарантии могла бы предложить потребителям *Sonic*? Как они повлияют на уровень ее конкурентоспособности?
- ◆ Какие мероприятия внутреннего маркетинга следует осуществить в *Sonic*, чтобы добиться повышения эффективности внешнего маркетинга сопутствующих товаров?

Как соотносится предложенная вами сервисная стратегия и маркетинг *Sonic* в целом? Используйте свои выкладки и заключения для написания маркетингового плана.

Книга
ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

УТРОМ — ТЕЛЕФОН, ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ — ДЕНЬГИ

В книге «Маркетинг менеджмент» Филип Котлер подробно исследует стратегию сбыта не только товаров, но и услуг. И пишет (с. 557): «Услуги неосязаемы, неотделимы, изменчивы и не подлежат хранению». Маркетологи должны найти способы сделать неосязаемое осязаемым. Один из лучших способов — для начала предложить клиенту воспользоваться услугой даром.

После 17 августа 1998 г. фактическая заработная плата жителей Ханты-Мансийского округа снизилась на 35 %, и потенциальные клиенты компании «Хантымансийскокртелеком», в кото-

рой я работаю, задумались о целесообразности приобретения услуг связи. Поэтому мы разработали новую стратегию работы с клиентами, предполагающую отказ от традиционной схемы «клиент идет к компании сам». Для привлечения абонентов в феврале и апреле 1999 г. «Хантымансийскокртелеком» реализовал проект персональной работы с клиентами, который предусматривал бесплатную экспериментальную установку телефонного аппарата (точнее, телефонного номера) сроком на один месяц, с тем чтобы потенциальные абоненты привыкли к услуге и в дальнейшем заключили договор на платное обслуживание.

Электромонтеры обошли 154 квартиры, жильцы которых не имели телефона, с предложением бесплатной пробной установки телефонного ап-

КнигаИСТОЧНИК
ДЕНЕГ

2000

парата сроком на один месяц. Предложение жители восприняли с радостью и удивлением, и им воспользовались 44 человека (25 — в феврале, 19 — в апреле). Причем три человека не стали дожидаться окончания срока бесплатной установки — они заключили с компанией договоры на платное предоставление услуг уже через две недели пользования телефонами. Еще 37 человек сделали это после окончания эксперимента, и лишь четверо отказались от дальнейшего сотрудничества. Причина их отказа от платной установки

телефона состояла в том, что в долгосрочной перспективе они не нуждались в телефонном аппарате и лишь временно воспользовались «халявой»: в дальнейшем квартиры, где они проживали, были проданы, а жильцы уехали на постоянное жительство в другие регионы. Так что бесплатное подключение телефонов принесло практически стопроцентный результат в привлечении абонентов к нашей сети.

*ВЛАДИСЛАВ СВЕТЛОВ, Ханты-Мансийск
Коммерсантъ-Деньги № 37 от 22.09.99*

Часть IV

ПРИНЯТИЕ
МАРКЕТИНГОВЫХ
РЕШЕНИЙ

Глава 15

Разработка стратегии и программ ценообразования

В этой главе мы рассматриваем три основных вопроса:

- ◆ Каким образом устанавливается исходная цена на товар или услугу?
- ◆ Как должна изменяться цена (во времени и в пространстве), чтобы в максимальной степени соответствовать постоянно изменяющимся обстоятельствам и возможностям?
- ◆ В какой момент компании следует изменить цену и как ей реагировать на ценовую политику конкурентов?

КОТЛЕР
о маркетинге:

Вы не продаете по какой-то цене. *Вы продаете цену.*

Все коммерческие и многие некоммерческие организации устанавливают цены на свои товары или услуги. У цены бывают самые разные «имена».

Цены окружают нас повсюду. Вы платите ренту за квартиру, вносите плату за образование, ваши врач или дантист получают вознаграждение. Авиалинии, железные дороги, такси и автобусные компании требуют от вас оплаты проезда; коммунальные службы называют свои цены тарифами; а местный банк берет с вас проценты за взятые в долг деньги. Ценой проезда через Солнечный парк во Флориде является сбор, а компания, которая страхует ваш автомобиль, взимает с вас страховой взнос. Приглашенный лектор требует гонорар за то, что рассказывает о государственном чиновнике, берущем взятку за помощь компании-импортеру в уклонении от пошлин. Клубы или общества, к которым вы принадлежите, могут назначить специальный взнос на непредвиденные расходы. Ваш адвокат требует за свои услуги предварительный гонорар. «Ценой» административной работы является жалование, ценой труда торговых агентов могут быть комиссионные, результаты труда рабочего оцениваются заработной платой. И наконец, хотя экономисты могут и возразить, многие из нас чувствуют, что подоходный налог является той ценой, которую мы платим за право зарабатывать деньги.

На протяжении многих веков цены устанавливались в ходе торга между покупателями и продавцами. Установление единой цены для всех покупателей — относительно современная идея, которая возникла в результате развития крупномасштабной розничной торговли в конце XIX в.¹ Именно тогда такие торговые компании, как *F.W. Woolworth, Tiffany and Co., John Wanamaker* и другие были вынуждены в силу огромного разнообразия предлагаемых ими товаров и многочисленности своих служащих перейти к политике установления «строго одинаковых цен».

Сегодня, спустя 100 лет, появление Интернета, возможно, приведет к пересмотру практики фиксированных цен. Интернет, корпоративные сети и другие медиаустройства связывают индивидов, оборудование и компании по всему миру и, как никогда прежде, продавцов и покупателей.

Такие Web-сайты, как *Compare.Net* и *PriceScan.com*, позволяют легко и быстро сравнивать продукты и установленные на них цены. Сайты проводимых в режиме реального времени аукционов (подобные *eBay.com* и *Onsale.com*) дают возможность покупателям и продавцам легко договориться о цене на тысячи выставленных товаров — от прошедших модернизацию компьютеров до антиквариата. В то же время, новые технологии позволяют продавцам собирать подробные сведения о поведении потребителей, об их предпочтениях, о суммах, которые они обычно тратят на приобретение товаров. Таким образом, поставщики получают возможность своевременно вносить изменения в товары и услуги и корректировать цены на них.

Традиционно цена рассматривалась как основной детерминант покупательского выбора, и она по-прежнему сохраняет свое значение для жителей развивающихся стран, для беднейших групп населения и в сфере широкого потребления. И хотя в последние десятилетия значение неценовых факторов поведения потребителей постоянно возрастает, цена остается одним из важнейших, определяющих долю рынка и показатели прибыльности компании, элементов. Доступ потребителей и специалистов по закупкам к информации о цене и о скидках существенно расширился. Потребители делают покупки осторожно, вынуждая розничных торговцев снижать цены. Торговые же компании пытаются переложить последствия корректировки цен на плечи производителей. В результате появляется свободный рынок, характеризующийся значительными скидками и широким распространением мероприятий по стимулированию сбыта.

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, который «производит» прибыль, остальные — «всего лишь» определяют затраты компании. В то же время цена — один из наиболее гибких его элементов, и в отличие от характеристик товара и маркетинговых каналов ее можно быстро изменить. Одновременно ценовая конкуренция — проблема номер один многих компаний-поставщиков. До сих пор многие компании совершают одни и те же ошибки в ценообразовании. Мы имеем в виду ориентацию многих производителей преимущественно на затраты; недостаточно частый пересмотр цен, что не позволяет воспользоваться происходящими на рынке изменениями; установление цен без учета других элементов маркетинга-микс, недооценку роли цены в реализации стратегии позиционирования; игнорирование при установлении цен особенностей различных видов продукции, сегментов рынка и условий покупок.

Политика ценообразования разнообразна. В малых компаниях цены часто назначают руководители, в крупных — менеджеры подразделений и товарных линий. Но и здесь высшее руководство задает общие цели политики ценообразования, как правило, утверждает цены, предложенные менеджерами низших уровней управления. В отраслях экономики, в которых ценообразование является ключевым фактором (аэрокосмическая, железнодорожная, нефтяная), в компаниях часто создаются конъюнктурные отделы, устанавливающие цены или помогающие коллегам в их определении. Такой отдел может подчиняться отделу маркетинга, финансовому отделу или непосредственно высшему руководству. Кроме того, на установление цены оказывают влияние менеджеры по продажам, производству, финансам и бухгалтерии.

УСТАНОВЛЕНИЕ УРОВНЯ ЦЕНЫ

Необходимость первоначального установления уровня цены возникает в тот период, когда компания разрабатывает или приобретает новое изделие, направляет товары через новые маркетинговые каналы или представляет их на новой территории, а также когда она предлагает свои услуги по выполнению подрядных работ. В этом случае компания должна принять решение о позиционировании товара по показателям качества и цены. Обычно выделяют восемь уровней позиционирования.

Сегмент	Пример (автомобили)
Наивысший	<i>Rolls-Royce</i>
Золотой стандарт (высший класс)	<i>Mercedes-Benz</i>
Роскошный	<i>Audi</i>
Специальные потребности	<i>Volvo</i>
Средний	<i>Buick</i>
Простота/удобство	<i>Ford Escort</i>
«И мне то же самое, но дешевле»	<i>Hyundai</i>
Только цена	<i>Kia</i>

В данном случае может иметь место конкуренция между сегментами «цена–качество». На рис. 15.1 представлены девять возможных стратегий компании в координатах «цена–качество». Стратегии 1, 5 и 9 могут осуществляться одновременно на одном и том же рынке, когда одна компания предлагает товары высокого качества по высокой цене, другая — среднее качество по средней

		Цена		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество изделия	Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия высокой цены	3. Стратегия супер-цены
	Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия средней цены	6. Стратегия хорошей цены
	Низкое	7. Грабительская стратегия	8. Стратегия ложной экономии	9. Стратегия экономии

Рис. 15.1. Девять стратегий применительно к показателям «цена–качество»

цене, а третья работает с продуктами низкого качества по низким ценам. Конкуренты мирно сосуществуют до тех пор, пока рынок составляют три группы покупателей: ориентирующихся на качество, на цену и на оба фактора вместе. Стратегии позиционирования 2, 3 и 6 представляют способы атаки диагональных позиций. Девиз стратегии 2 гласит: «Наш товар имеет такое же высокое качество, как и продукт конкурента 1, но наши цены значительно привлекательнее». Приверженцы стратегии 3 предлагают покупателям еще большую экономию, и, возможно, им удастся убедить ориентированных на качество потребителей сбросить некоторую сумму денег (если только товар сектора 1 не обладает особой привлекательностью для снобов).

Стратегии позиционирования 4, 7 и 8 характеризуются завышением цены товара по отношению к его качеству, что нередко вызывает претензии покупателей и приводит к распространению дурной славы о компании.

Реализация политики ценообразования предполагает анализ множества факторов. Мы опишем шесть ступеней процедуры: (1) постановка задачи ценообразования; (2) определение спроса на товар; (3) оценка издержек; (4) анализ затрат, цен и пред-

ложений конкурентов; (5) выбор метода ценообразования; (6) окончательное установление цены (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Этапы осуществления политики ценообразования

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Прежде всего компания должна принять решение о позиционировании рыночного предложения. Чем более четко определены задачи компании, тем легче установить цену. Обычно компания преследует одну из следующих основных задач: выживание, максимальная текущая прибыль, максимальные текущие доходы, максимальный рост объема продаж, максимальный охват рынка или лидерство по показателям «цена–качество».

Обеспечение *выживания* становится основной задачей компании в тех случаях, когда она сталкивается с проблемой перепроизводства, острой конкуренцией или изменением потребностей заказчиков. Выживание важнее прибылей. До тех пор пока цены покрывают переменные и некоторые постоянные издержки, компания продолжает свою деятельность. Но выполнение «приказа выжить» мы рассматриваем как краткосрочную задачу. В конце концов, компания должна либо найти пути повышения цен, либо готовиться к ликвидации.

Многие компании выбирают такую цену товара, которая позволяет *максимизировать текущие прибыли*. Используя альтернативные цены на товар, они оценивают спрос и издержки и назначают цену, обеспечивающую высшие уровни прибыли, денежных потоков или нормы возврата инвестиций. Такой подход предполагает, что компания хорошо ориентируется в динамике спроса и издержек, ибо правильно оценить их динамику весьма непросто. Стремление же к сиюминутному финансовому успеху и игнорирование других элементов маркетинга-микс, реакции конкурентов и законодательных ограничений уровня цен ставят под вопрос долгосрочные перспективы компании.

Некоторые компании стремятся к максимально возможному *расширению своей доли рынка*, будучи уверены в том, что высокий объем продаж приведет к снижению издержек, приходящихся на товарную единицу, и в перспективе — к долгосрочному увеличению прибыли. Такие фирмы, рассчитывая на чувствительность рынка к цене, устанавливают на свои товары самые низкие цены. Данный подход получил название *ценообразования, ориентированного на проникновение на рынок*.

Непревзойденным специалистом в использовании этой стратегии является компания *Texas Instruments (TI)*, обычная практика которой состоит в организации крупного производства нового товара, установлении как можно более низкой цены, завоевании доминирующих позиций на рынке, снижении издержек производства. А параллельно постоянно производятся корректировки цен в сторону уменьшения.

Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия: (1) чувствительность рынка к уровню цены; (2) приобретение производственного опыта, что позволяет добиться снижения издержек производства и затрат на распределение; (3) установление низкой цены «отпугивает» реальных и потенциальных конкурентов.

Многие компании стремятся использовать высокую цену для «снятия сливок» на рынке. Высококласным исполнителем *метода «снятия сливок»* зарекомендовала себя компания *Intel*.

Один аналитик так описывает практику ценообразования *Intel*: «Этот гигант в производстве микрочипов каждые 12 месяцев выпускает новый высокодоходный процессор, значительно снижая цены на устаревшие модели для удовлетворения спроса на более низких уровнях рынка». Когда *Intel* выпускает новый компьютерный чип, он требует за него ни много ни мало \$ 1000, цену, вполне приемлемую

для некоторых сегментов рынка. Новые чипы означают повышение производительности ПК и серверов, их приобретают самые нетерпеливые пользователи. По мере того как первоначальная цена ползет вниз, а конкуренты угрожают выпустить аналогичные процессоры, *Intel* понижает цены, «захватывая» следующий слой чувствительных к цене потребителей. Цена опускается до \$ 200 за чип, превращающийся в массовый товар. Таким способом *Intel* собирает максимальный объем «сливок» выручки с различных сегментов рынка.

Применение метода «снятия сливок» предполагает соблюдение следующих условий: (1) высокий уровень текущего спроса со стороны значительного числа покупателей; (2) издержки производства на единицу продукции при небольших объемах выпуска позволяют установить гарантирующую прибыль цену; (3) несмотря на высокую цену, другие производители не торопятся составить конкуренцию; (4) высокая цена поддерживает репутацию товаров компании как продукции высшего качества.

Компания может поставить задачу выхода на лидирующие позиции по качеству товаров. К примеру, компания *Maytag* производит высококачественные стиральные машины и продает их по цене, на несколько сот долларов превышающей цены конкурентов.

В рекламе товаров компании *Maytag* используется слоган «Сделана, чтобы служить очень долго», а изображает она заснувшего рядом с телефоном мастера-ремонтника, который не дождался хотя бы одной заявки на обслуживание. Но сегодня в *Maytag* разработана новая стратегия, акцент в которой переносится на инновационные характеристики и преимущества ее товаров. Компания пытается изменить цикл покупки от «изнашивания» к «потребности в...». Цель состоит в том, чтобы потребитель стремился приобрести новую стиральную машину *Maytag* со сногсшибательными характеристиками за премиальную цену, хотя его «старушка» прекрасно выполняет свои задачи. Обращенная к экономному потребителю, новая реклама *Maytag* подчеркивает, что стиральные машины, в которые часто загружают одежду стоимостью \$ 300–400, делают ее цену выше указанной на ярлыке. Например, в Европе новые стиральные машины *Maytag* продаются по \$ 800, что в два раза дороже имеющихся на рынке аналогов, но маркетологи компании утверждают, что предлагаемые модели потребляют гораздо меньше воды и электроэнергии, а в силу малой абразивности существенно продлевают «жизнь» одежде.

Специфика некоммерческих и общественных организаций определяет и задачи принятой в них политики ценообразования. Задача университетов — *частичное покрытие расходов*, так как остальные затраты покрываются из частных пожертвований и правительственных дотаций. Некоммерческие больницы могут ставить своей задачей *полное покрытие затрат*. Общественный театр устанавливает цены на представления, позволяющие заполнить максимум мест в зале. Управление социального обслуживания устанавливает *социальную цену*, адаптированную к различиям в доходах клиентов.

Какова бы ни была конкретная цель, преимущество получает та компания, которая использует цену как инструмент стратегии, а не те, кто стремится исключительно к покрытию издержек или просто реагирует на происходящие на рынке изменения. О том, какими методами некоторые опирающиеся в своих стратегиях на политику ценообразования компании достигают своих целей, см. во вставке «Бизнес-стратегии компаний-умниц и цены».

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРОСА

Каждое значение цены товара соответствует определенному уровню спроса и, следовательно, воздействует на маркетинговые задачи компании. Зависимость между альтернативными уровнями цен, которые могут быть установлены в данный период времени, и результирующим текущим спросом отражается *кривой спроса* (рис. 15.3, а). В обычной

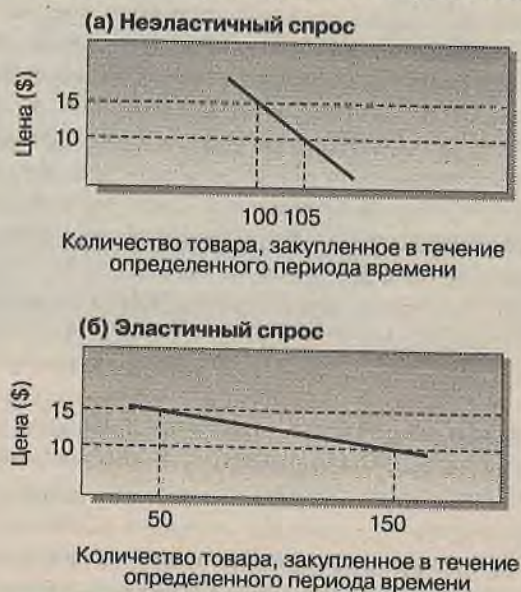


Рис. 15.3. Неэластичный и эластичный спрос



маркетинг изнутри

Бизнес-стратегии компаний-умниц и цены

Генеральные менеджеры, да и представители других функциональных областей не перестают жаловаться на то, что ценообразование — их ежедневная головная боль, которая день ото дня становится все сильнее. Менеджмент компаний, «стратегии» которых формулируются как «мы определяем наши затраты и принимаем традиционную для нашей отрасли прибыль» или «рынок устанавливает цену, а нам надо оценить как подстроиться под нее», готов выбросить «белые флаги».

Но существует и другая позиция, когда цена рассматривается как ключевой стратегический инструмент. «Сильные ценовики» научились использовать цену как рычаг, с помощью которого они поднимают со «дна» рынка любую компанию.

- ◆ **Ценообразование и маркетинговая стратегия.** Цена часов компании *Swatch* — образец интеграции политики ценообразования и маркетинговой стратегии. По словам руководителя отдела дизайна *Swatch*, неизменные \$ 40 за базовую модель «должны были стать простой и ясной ценой. Цена стала зеркалом других признаков, которые мы пытались рекламировать. Это помогло нам выделиться. Цена *Swatch* не просто приемлема, она доступна. На покупку *Swatch* легко решиться и с ней легко жить». Послание, которое заключено в цене \$ 40, существенно отличается от ценового послания \$ 37,5 (или же ситуации, когда при цене товара по прайс-листу \$ 50 он продается со скидкой в 20 %). При таком дизайне часов и рекламе постоянная цена в \$ 40 как бы говорит: «Вы не могли ошибиться, не волнуйтесь».
- ◆ **Ценообразование и ценностная перспектива.** Когда фармацевтическая компания *Glaxo* выпустила лекарство от язвы «*Zantac*», на рынке лидировала марка «*Tagamet*». Традиционный здравый смысл подсказывал, что, будучи вторым, «*Zantac*» должен

был стоить процентов на 10 дешевле, чем препарат-лидер. Но президент *Glaxo* Пол Гиrolам был уверен, что его продукт превосходит «*Tagamet*» по нескольким показателям и удобнее дозирован. Адекватно поданная на рынок информация о преимуществах товара обеспечила базис для ценовой надбавки. *Glaxo* не только ввела «*Zantac*» на рынок по цене, значительно превышающей цену основного конкурента, но и вытеснила его с «господствующих высот».

- ◆ **Кастомизированная цена и обслуживание, базирующиеся на ценности сегмента.** Расценки инсектицидной компании *Bugs Burger's Bug Killer* в 5 раз превышают тарифы компаний, предоставляющих аналогичные услуги (уничтожение крыс в торговых помещениях). Ценовая премия *Bugs* была обусловлена ее ориентацией на особенно чувствительный к качеству услуг сегмент (отели и рестораны) и предоставлением клиентам наивысшей ценности — гарантии удаления паразитов (а не регулирования их численности). Сверхвысокая прибыль на целевом сегменте и определяла политику ценообразования. Она позволила компании обучать и оплачивать сотрудников, мотивировать их к высокому качеству предоставляемых услуг. Таким образом, обеспечение высокой ценности услуг позволило установить цену, которая, в свою очередь, легла в основу деятельности, необходимой для поддержания ценности.
- ◆ **Кастомизированная цена, основанная на издержках сегмента и конкурентной ситуации.** Журнал *Fortune* охарактеризовал компанию *Progressive Insurance* как «выдающегося мастера умного ценообразования» в игре по страхованию автомобилей. Компания собирает и анализирует данные об убытках лучше, чем кто-нибудь из ее конкурентов. Осознавая, что плохих клиентов не существует, она обслуживает всех желающих (и даже тех, от кого «отвернулись» все ее соперники). Свободная от конкуренции и руководимая глубокими знаниями в управлении издержками, *Progressive* получает хорошие прибыли, обслуживая характеризующийся высокими рисками целевой сегмент.

Источник: Robert J. Dolan, Hermann Simon, «Power Pricers», *Across the Board*, May 1997, pp. 18–19.

ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос, и, наоборот, чем ниже цена, тем выше спрос.

Однако кривая спроса на престижные товары иногда имеет прямо противоположную динамику. Так, одна парфюмерная компания обнаружила, что

повышение цен на ее товарные линии привело к возрастанию спроса, так как покупатели восприняли увеличение стоимости как показатель высокого качества или большей ценности, в частности, духов. Но если цена на такие товары поднимается слишком высоко, уровень спроса может сократиться.

Чувствительность к цене

Кривая спроса показывает возможное количество приобретаемого на рынке товара при альтернативных ценах, т. е. отражает итоговую реакцию множества отдельных покупателей, каждый из которых характеризуется строго индивидуальной чувствительностью к цене. Следовательно, первый шаг к определению уровня спроса предполагает анализ факторов, воздействующих на чувствительность потребителя к цене. Т. Нэйгл идентифицирует девять факторов, действие которых способствует уменьшению чувствительности покупателей.

1. *Уникальная ценность*, когда товар имеет яркие отличительные особенности.
2. *Низкая степень осведомленности о заменителях*, недостаточная информированность потребителей о наличии товаров-субститутов.
3. *Отсутствие возможности сравнения качества товаров-субститутов*.
4. *Эффект общих расходов* (когда чувствительность к цене уменьшается при снижении доли суммарных расходов на данный товар в общей сумме доходов потребителей).
5. *Эффект конечной выгоды*, когда уменьшается доля расходов потребителя на покупку товара в общих издержках приобретения продуктов.
Разделение расходов, когда часть расходов на покупку несет другая сторона.
7. *Сокращение инвестиционной составляющей*, когда потребитель планирует использовать товар, возможность приобретения которого рассматривается совместно с какими-то другими имеющимися у него продуктами.
8. *Соотношение «цена-качество»*, когда покупатель уверен, что товар имеет более высокое в сравнении с аналогами качество, престижен или обладает исключительными свойствами.
9. *Эффект запаса*, когда потребители не имеют возможностей для хранения товара.²

С другой стороны, такие факторы, как дерегулирование рынков и появление используемых в Интернете технологий постоянного сравнения цен привели к тому, что многие потребительские товары в глазах потребителей превратились в нечто вроде базовых сырьевых товаров, что обусловило возрастание общей чувствительность к ценам. Таким образом, задача маркетологов по дифференцированию предложения в условиях, когда дюжина конкурентов виртуально предлагает аналогичные продукты по сравнимым или более низким ценам, существенно усложнилась. Компаниям как никогда необходима информация о ценовой чув-

ствительности потребителей и потенциальных клиентов, а торговым представителям — умение постоянно лавировать между ценами и характеристиками товаров. Или, по словам консультанта по маркетингу Кевина Клэнси, те, кто делает ставку на чувствительность к цене, «оставляют деньги на столе». Даже на энергетическом рынке, где, казалось бы, киловатт — всегда киловатт и ничего более, некоторые коммунальные компании «выражают сомнение» в справедливости данного тезиса. Они приобретают энергию, превращают ее в товар под своей торговой маркой, выводят его на рынок и обеспечивают потребителям уникальное обслуживание.

Green Mountain Power. Маленькое предприятие коммунального обслуживания в Вермонте твердо уверено в возможности и необходимости дифференцирования на нерегулируемом потребительском энергетическом рынке даже такого товара, как киловатт-час электроэнергии. *GMP* провела обширные исследования рынка и обнаружила крупный сегмент потенциальных клиентов, которые не только обеспокоены состоянием окружающей среды, но и желают внести в ее защиту значительные суммы в долларах США. Поскольку *GMP* является «зеленым» поставщиком энергии (генерируемой на гидроэлектростанциях), ее потребители имеют

DON'T WORRY. EVEN WITH MORE REALISTIC 3D VIDEO PERFORMANCE, IT'S NOT DANGEROUS.
INTRODUCING DELL'S NEW 8800 GRAPHICS CARD.



and the performance you can expect. **\$2499**

- 8800 GS 512MB
- 8800 GS 256MB
- 8800 GS 128MB
- 8800 GS 64MB
- 8800 GS 32MB
- 8800 GS 16MB
- 8800 GS 8MB
- 8800 GS 4MB
- 8800 GS 2MB
- 8800 GS 1MB
- 8800 GS 512MB
- 8800 GS 256MB
- 8800 GS 128MB
- 8800 GS 64MB
- 8800 GS 32MB
- 8800 GS 16MB
- 8800 GS 8MB
- 8800 GS 4MB
- 8800 GS 2MB
- 8800 GS 1MB

DELL
www.dell.com
877-325-3355
TO ORDER ONLINE VISIT
www.dell.com/direct

Реклама компании Dell продвигает как характеристики товара, так и его цену

возможность участвовать в облегчении экологического бремени. *GMP* реализовала два пилотных проекта продажи энергии населению в штате Массачусетс, успешно конкурируя с «более дешевыми» марками, ориентированными на чувствительных к цене потребителей.

Методы оценки кривых спроса

Большинство компаний использует в анализе кривых спроса следующие методы.

1. Статистический анализ имеющихся данных о ценах, объемах продаж товаров и оценки их соотношения либо за определенный период времени, либо в различных регионах за определенные периоды времени. Построение адекватной модели и анализ данных с помощью соответствующих статистических методов требует достаточной квалификации.
2. Проведение экспериментов с ценами. Данный метод оценки кривой спроса использовала компания *Bennett and Wilkinson*, которая на протяжении определенного времени изменяла цены на отдельные виды товаров, представленные в магазинах-дискаунтах (торговля по низким ценам). Альтернативный подход предполагает назначение различных цен на один и тот же товар в нескольких регионах и анализ влияния цен на объемы продаж.
3. Проведение опроса покупателей для того, чтобы выяснить, какое количество продукта они готовы приобрести при различных уровнях цен. Основная сложность заключается в том, что респонденты склонны занижать объемы предполагаемых покупок (желая отбить у компании-поставщика охоту к высоким ценам).

Анализ соотношения цен и спроса предполагает учет влияния различных факторов. Существенное значение имеет учет ответных действий конкурентов и их реакции на изменение цен или других рыночных показателей. Однако, если помимо цены компания изменит другие элементы маркетинга-микс, выделить воздействие фактора цены будет достаточно сложно.

Ценовая эластичность спроса

Компании необходимо знать, насколько чувствителен, или эластичен, спрос к изменению цены. Рассмотрим две кривые спроса, представленные на рис. 15.3. Из рис. 15.3 (а) следует, что увеличение цены с \$ 10 до \$ 15 приводит к относительно небольшому сокращению спроса: со 150 до 133 единиц. На рис. 15.3 (б) показано, что аналогичное увеличение цены товара приводит к заметному снижению спроса со 150 до 50 единиц. Если под влиянием незначительных корректировок цены

уровень спроса на товар почти не изменяется, мы говорим, что он *неэластичен*. Когда при незначительном увеличении или уменьшении цены на товар уровень спроса существенно изменяется, принято говорить о его *эластичности*.

Чем определяется эластичность спроса на товар по отношению к ценам? Вероятно, спрос будет менее эластичным при следующих условиях:

- ♦ Для данного товара нет или почти нет продуктов-заменителей или отсутствуют конкуренты.
- ♦ Покупатели не сразу замечают повышение цены.
- ♦ Потребительские стереотипы изменяются медленно и покупатели не спешат начинать поиски более дешевого товара.
- ♦ Покупатели считают, что рост цены оправдан повышением качества товара, естественной инфляцией и т. п.

Если спрос на продукт компании эластичен, поставщикам следует рассмотреть возможность снижения цены, что приведет к росту общего дохода, до тех пор пока издержки на производство и реализацию дополнительных единиц товара сохраняются на приемлемом уровне.

К чему ведет недоучет потребностей потребителей с самым эластичным спросом, видно на примере изменения тарифов в нью-йоркском метро. В 1977 г. правительство Нью-Йорка объявило, что в следующем году пассажиры подземки получат возможность приобретения суточных, недельных или месячных проездных билетов. Выгода покупателей заключалась в снижении тарифов в расчете на каждую поездку, но владельцы ежемесячных карточек могли рассчитывать на экономию только после 47-й поездки. Однако журналисты *Barron's* отметили, что специальный тариф не выгоден тем нью-йоркцам, потребности которых наиболее эластичны, а именно пригородным пассажирам вне часов пик. Вот как журналисты сегментировали пассажиров метро по эластичности цены. Кривая спроса на проездные билеты совершенно неэластична для тех пассажиров, кто работает непосредственно в городе: как бы ни изменился тариф, им придется приехать в офис и вернуться домой. Для «всех пассажиров» кривая спроса несколько более эластична, потому что в этот сегмент входят те, кто живет в Нью-Йорке и в случае снижения тарифов будут пользоваться метро для других видов поездок. Однако более всего эластична по цене кривая спроса для пассажиров вне часов пик, которые при более низких тарифах пользовались бы метро гораздо чаще.



Эластичность спроса по ценам зависит от величины и направления ожидаемого их изменения. Она может быть незначительной при небольших флуктуациях цены и существенной при больших «скачках». Значение эластичности для ситуаций снижения и повышения цен может различаться. Кроме того, долгосрочная эластичность спроса может быть иной, чем краткосрочная. Покупатели будут продолжать приобретать товары у поставщика и после повышения цен, если увеличение было небольшим, если они озабочены другими проблемами или считают, что для поиска нового продавца потребуется время. Но если производитель не прекратит «эксперименты» с ценами, потребители переключатся на другого поставщика. В данном случае спрос более эластичен в долгосрочном периоде. Возможен и другой вариант, когда покупатель меняет поставщика сразу после получения извещения о повышении цен, но через некоторое время возвращается к нему. Разница между долгосрочной и краткосрочной эластичностью приводит к тому, что продавцы могут сделать обоснованные выводы о реальном воздействии изменения цен на спрос только по прошествии определенного времени.

ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК

Максимальную цену товара определяет уровень спроса на него, а нижний ее предел — издержки компании. Поставщик стремится установить такую цену, которая покрывала бы все издержки в сфере производства, распределения и реализации товара, включая справедливое вознаграждение за приложенные усилия и риск.

Виды издержек и уровни производства

Различают два вида издержек: постоянные и переменные. *Постоянные издержки* (или *накладные расходы*) — это затраты, которые остаются неизменными вне зависимости от объема производства и выручки от продаж (аренда помещений, отопление, проценты по кредитам, зарплата администрации).

Величина *переменных издержек* непосредственно связана с уровнем производства компании. Например, стоимость каждого калькулятора включает в себя цену пластмассы, микропроцессора, упаковки и т. д. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно постоянны. А переменными их называют потому, что их общая сумма изменяется в зависимости от количества произведенных изделий.

Полные издержки есть сумма постоянных и переменных издержек для каждого конкретного уровня производства. Издержки на единицу продукции для данного уровня производительности, равные полным издержкам, деленным на количество произведенных изделий, называются *средними издержками*. Компании-производители стремятся назначить на свою продукцию цену, которая по крайней мере покрывала бы полные издержки производства.

Для установления разумных цен администрация компании должна знать, как изменение объемов производства влияет на величину издержек. Рассмотрим случай, когда некая компания типа *Texas Instruments* построила завод для производства 1 тыс. калькуляторов в день. По мере того как объем производства приближается к запланированным показателям, средние издержки снижаются, так как постоянные издержки распределяются на все большее количество изделий. Соответственно на единицу продукции приходится меньшая доля постоянных издержек. По достижении и превышении проектной мощности средние издержки на единицу продукции в краткосрочном периоде (*SRAC*) начинают возрастать, так как эффективность производства снижается: необходима организация работы нескольких смен, оборудование чаще выходит из строя, рабочие мешают друг другу (см. рис. 15.4, а).

(а) Динамика издержек при фиксированном объеме производства



(б) Динамика издержек при различных объемах производства



Рис. 15.4. Издержки производства единицы продукции в зависимости от уровней производства за период

Если в *П* полагают, что рынок способен приобрести 2000 калькуляторов в день, ее руководству следует рассмотреть возможность строительства крупного завода. На нем будет установлено самое эффективное оборудование, изменена организация производства, так что издержки производства одного изделия из 2000 будут меньше, чем стоимость одного изделия на предприятии, проектная мощность которого составляет 1000 калькуляторов в день. Данную зависимость отображает кривая средних долгосрочных издержек (*LRAC*) на рис. 15.4 (б). Очевидно, что в действительности завод будет еще более эффективным при суточной производительности 3000 изделий. Но при ее увеличении до 4000 калькуляторов возрастает отрицательный экономический эффект масштаба (большое число рабочих, что затрудняет управление, канцелярщина). Из рис. 15.4 (б) следует, что производительность предприятия в 3000 изделий в сутки, при условии адекватного спроса на калькуляторы, является оптимальной.

Изменение издержек как функция объема произведенной продукции

Предположим, что *П* запустила завод мощностью 3 тыс. калькуляторов в день. Отлаживаются поставки сырья и комплектующих, снижаются затраты на материально-техническое снабжение, работники учатся рациональным приемам производства, совершенствуются методы управления — а значит, по мере накопления опыта уменьшаются средние издержки (рис. 15.5). Так, средние издержки при производстве первых 100 тыс. калькуляторов составят \$ 10; когда компания произведет первые 200 тыс. штук, средние издержки на единицу продукции уменьшатся до \$ 9. Поскольку опыт, приобретаемый менеджментом и сотрудни-

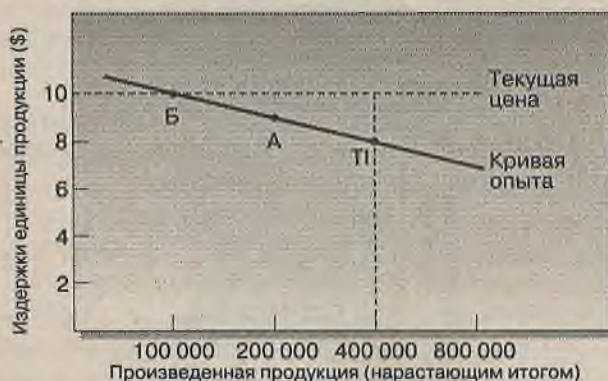


Рис. 15.5. Себестоимость единицы продукции как функция количества произведенных изделий: кривая опыта

ками завода, постоянно возрастает, средние издержки производства 400 тыс. калькуляторов снижаются до \$ 8. Кривая, иллюстрирующая снижение средних издержек на единицу продукции по мере накопления производственного опыта, называется *кривой опыта*, или *кривой обучения*.

Теперь представим, что в этой отрасли конкурируют три компании — *П*, *А* и *Б*. Имея опыт изготовления 400 тыс. изделий, *П* производит калькуляторы с минимальными издержками, равными \$ 8. Если все три компании продают калькуляторы по \$ 10, *П* получает \$ 2 прибыли на каждую единицу продукции, фирма *А* имеет \$ 1, а *Б* достигает уровня безубыточности. Если *П* в этой ситуации снизит цены до \$ 9, она заставит фирму *Б* покинуть рынок, а компанию *А* задуматься о целесообразности продолжения производства. Очевидно, что *П* перехватит клиентов компании *Б* (и, возможно, фирмы *А*). Более того, на рынке появятся новые покупатели, которых привлечет снижение цен на калькуляторы. По мере того как объем выпуска продукции возрастает, издержки производства *П* продолжают сокращаться, и увеличение объема продаж компенсирует компании недополученную в результате снижения цены изделия до \$ 9 прибыль.

Для того чтобы добиться расширения доли рынка и вытеснить конкурентов, компания *П* неоднократно применяла агрессивную стратегию ценообразования не только в нашем примере, но и в реальной действительности.

Однако ценообразование на основе кривой опыта весьма рискованно. Агрессивное снижение цены, возможно, приведет к тому, что потребители будут воспринимать товары компании как массовую дешевую продукцию. Кроме того, при применении подобной стратегии предполагается, что конкуренты достаточно слабы и оставят рынок без боя (что далеко не всегда соответствует реальному развитию событий). Компании, применяющие такую стратегию, предполагают удовлетворить потребительский спрос посредством организации производства, основанного на существующих технологиях. Однако их конкуренты могут сделать ставку на разработку и внедрение новых технических достижений, что позволит им добиться значительного снижения издержек производства.

Как правило, при обсуждении ценообразования на основе кривой обучения внимание концентрируется на издержках производства. Однако следует подчеркнуть, что по мере приобретения компанией опыта снижаются все виды затрат.

включая маркетинговые. Так, если три компании, каждая по отдельности, инвестировали значительные средства в телемаркетинг, наименьшего уровня издержек, скорее всего, добьется наиболее опытная в данной области компания, что позволит ей снизить цену на товары без ущерба для чистой прибыли.

Изменение издержек как функция дифференцированных рыночных предложений

Современные компании стараются адаптировать свои рыночные предложения и торговые условия к потребностям различных покупателей. Так, производитель, взаимодействующий с несколькими сетями розничной торговли, будет договариваться с ними на различных условиях. Кому-то из них необходимо поставлять товар каждый день (компания розничной торговли стремится минимизировать складские запасы), другой согласится на завоз товара два раза в неделю, но постарается получить за это дополнительные скидки. В результате издержки производителя и, соответственно, прибыли будут различаться. Чтобы оценить реальную рентабельность операций с различными розничными сетями, производителю приходится отказаться от *стандартного учета издержек* в пользу *учета издержек по видам деятельности* (ВД-анализ, или *функциональный учет*).

ВД-анализ направлен на выявление реальных издержек, относящихся к обслуживанию каждого предприятия (различных покупателей). Как переменные затраты, так и накладные расходы должны быть разделены на составные части и соотнесены с конкретными покупателями. Компании, которым не удастся правильно оценить издержки, не в состоянии точно определить прибыль, что ведет к ошибкам в маркетинговой деятельности. Кроме того, определение реальных издержек помогает компании установить оптимальную цену на товары и объяснить потребителям свои запросы.

Целевое определение издержек

Мы убедились, что величина издержек во многом зависит от масштабов производства и накопленного компанией опыта. Кроме того, она может измениться в результате направленных на снижение расходов усилий дизайнеров, инженеров и специалистов по закупкам. В Японии, в частности, применяется метод *целевого определения издержек*, включающий в себя следующие этапы.³ Для выявления значимых для потребителей характеристик

нового товара проводится исследование рынка. Затем, исходя из привлекательности товара и цен конкурентов, определяется цена, по которой должно продаваться новое изделие. После этого из заданной цены вычитается целевая прибыль, в результате чего мы получаем целевой показатель издержек. Затем анализируются различные их составляющие (расходы на исследования и разработки, организацию производства и продаж), которые разбиваются на более мелкие элементы. Изучаются возможности изменения конструкции отдельных компонентов товара, исключения каких-то функций и снижения цен на продукцию поставщиков. Таким образом, компания-производитель стремится привести планируемые издержки к целевым их значениям. Если достичь поставленной цели не удастся, возможно, будет принято решение о прекращении разработок.

АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК, ЦЕН И ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНКУРЕНТОВ

Опираясь на данные об издержках, ценах и возможных ценовых реакциях конкурентов, компания устанавливает конкретное значение цены в диапазоне возможных цен, определяемом рыночным спросом и издержками. Для того чтобы оценить, будет ли компания иметь преимущество по издержкам перед конкурентами, ей необходимо сопоставить свои затраты с расходами конкурентов. Если торговое предложение фирмы мало чем отличается от предложения основного конкурента, устанавливаемая цена на товар должна примерно соответствовать цене компании-соперника (в случае значительного превышения цены фирма рискует столкнуться с отсутствием спроса). В то же время менеджменту компании следует разработать планы на случай того, что в ответ на появление нового товара, фирма-конкурент изменит цены на свою продукцию.

ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Если нам известны график потребительского спроса, функция издержек и цены конкурентов, значит, компания готова к установлению цены на свой товар. Цена будет располагаться где-то в промежутке между слишком низким, не позволяющим рассчитывать на приемлемую прибыль уровнем цен, и чрезвычайно высоким, т. е. ограничивающим спрос на товар. На рис. 15.6 обобщенно представлены три фактора, оказывающие влияние на уровень цены компании. Минимально возможная цена

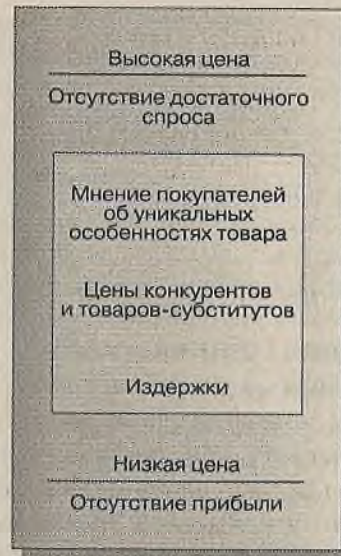


Рис. 15.6. Три фактора, влияющие на ценообразование

определяется издержками производства продукции. Цены конкурентов и цены на товары-заменители задают примерное значение, на которое следует ориентироваться при определении цены на товар. Мнения покупателей об уникальных особенностях изделия компании-производителя задают потолок цены.

Для установления конкретной цены товара используются различные методы ценообразования. Принятый в компании метод ценообразования, как правило, учитывает хотя бы один из перечисленных выше факторов цены. Рассмотрим некоторые из этих методов.

Формирование цены методом «издержки плюс надбавка»

Простейший метод ценообразования — *начисление стандартной надбавки к издержкам производства в расчете на единицу продукции*. Так, ценовые предложения по выполнению работ строительными компаниями рассчитываются как сумма полных издержек реализации проекта и некоей стандартной маржи прибыли. Юристы, финансовые консультанты и другие поставщики профессиональных услуг, обычно устанавливают размеры вознаграждения как сумму стандартной надбавки и стоимостной оценки затрат времени и издержек. Компании, выполняющие оборонные заказы правительства США, устанавливают цены на продукцию как сумму издержек производства единицы товара и стандартной надбавки.

Давайте представим, что некая компания производит тостеры. Ее издержки и предполагаемые объемы продаж составляют:

Переменные издержки на единицу продукции, \$	— 10
Постоянные издержки, \$	— 300 тыс.
Предполагаемые объемы продаж (шт.)	— 50 тыс.

Издержки производства единицы продукции рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Издержки производства единицы продукции} &= \text{переменные издержки} + \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{объем продаж}} = \\ &= \$ 10 + \frac{\$ 300 \text{ тыс.}}{50 \text{ тыс.}} = \$ 16. \end{aligned} \quad (15.1)$$

Предположим теперь, что фирма-производитель планирует, что продажи тостеров должны принести ей прибыль, которая составит 20 % от объема продаж. Цена производителя с учетом надбавки составит:

$$\begin{aligned} \text{Цена с надбавкой} &= \frac{\text{Издержки производства единицы продукции}}{(1 - \text{планируемая прибыль})} = \frac{\$ 16}{1 - 0,2} = \$ 20. \end{aligned} \quad (15.2)$$

Следовательно, назначив за тостер отпускную цену в \$ 20, поставщик получит с каждой реализованной дилерам единицы продукции \$ 4 прибыли. В свою очередь дилеры должны назначить за тостеры свои собственные, более высокие цены. Если они планируют заработать 50 % от цены продажи тостеров магазинам розничной торговли, они увеличат цену на штуку на 40 % (таким образом, надбавка к издержкам производства составит уже 100 %).

В общем, величина наценок колеблется в широких пределах в зависимости от видов товаров. Высокие надбавки бывают у сезонных изделий (с целью компенсировать риск затоваривания), у сверхмодных вещей, медленно продающихся товаров, изделий с большими сроками хранения и у товаров, спрос на которые неэластичен (отпускаемые по рецептам медицинские препараты). Более того, если уж речь зашла об отпускаемых по рецептам лекарствах, в США торговля устанавливает на препараты-дженерики (не имеющие торговой марки) сверхвысокие наценки.

Препараты-дженерики. Надбавка, которую устанавливают на некоторые виды дженериков амери-

канские аптеки и фармацевты, превышает 1000 %. Например, аптеки запрашивают за дженерик антидепрессанта «Haldot» \$ 18,8, при том что отпускная цена поставщика — всего \$ 0,62. Таким образом, торговая наценка составляет 2800 %. Антивирусный препарат «Zovirax» продается в аптеках в среднем за \$ 61,64, что более чем в 8 раз превышает цену производителя (\$ 7,22). Аптеки не только кладут в карман изрядную прибыль, но и внешне выглядят «добрыми малыми», советуя потребителям сэкономить и приобрести не препарат под торговой маркой, а его более дешевый дженерик. С точки зрения фармацевтов высокая валовая маржа прибыли еще ни о чем не говорит. Пациент, пришедший на перевязку, оплачивает не только стоимость перевязочных средств, не так ли? Следовательно, посетитель аптеки должен оплатить и время фармацевта, и компенсировать другие издержки аптечного ведомства.

Насколько обоснована практика установления цен с использованием стандартных надбавок? Вообще говоря, любая методика расчета, не учитывающая уровень спроса, воспринимаемую ценность товара и уровень конкуренции, не позволяет выйти на оптимальную цену. Формирование цены методом «издержки плюс надбавка» работает только в том случае, если установленная цена обеспечивает планируемый поставщиком объем продаж.

Представляя новый товар, компании часто назначают на него высокую цену в надежде максимально быстро покрыть произведенные затраты. Но в том случае, когда поставщик идет «против течения», т. е. его конкуренты установили низкие цены на аналогичную продукцию, стратегия высокой наценки может стать фатальной. Вспомним пример компании Philips в установлении цены на плееры для видеодисков. Компания рассчитывала получить прибыль с каждого такого устройства и назначила на них высокие цены. А в это время ее японские конкуренты предложили значительно более умеренные цены и быстро добились огромных успехов в расширении своих рыночных долей, что, в свою очередь, обусловило существенное сокращение издержек производства.

И все же методика расчета цен на основе надбавок остается весьма популярной. Во-первых, поставщикам гораздо легче рассчитать величину издержек, нежели правильно оценить спрос. Привязка цены к затратам существенно упрощает решение задачи ценообразования. Во-вторых, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, их цены, скорее всего, будут достаточно близкими по величинам. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму, чего никогда не было бы в слу-

чае назначения цен с учетом колебаний спроса. В-третьих, многие считают методику расчета по принципу «издержки плюс надбавка» более справедливой как для покупателей, так и для продавцов. Если имеет место высокий спрос на продукцию, поставщики отказываются от дополнительной прибыли «в пользу» покупателей и тем не менее получают нормальную норму возврата инвестиций (ROI — Return on Investment).

Расчет цены, базирующийся на целевой норме прибыли

Иной подход к ценообразованию демонстрируют нам приверженцы метода расчета цены, базирующегося на целевой норме возврата инвестиций (НВИ). Его использует, в частности, компания General Motors, которая устанавливает цены на автомобили таким образом, чтобы достичь показателя НВИ 15–20 %. Данный метод ценообразования используется также предприятиями коммунальных служб, которым необходимо установить справедливую НВИ.

Предположим, что компания инвестировала в производство тостеров \$ 1 млн. Ее руководство приняло решение установить такую цену, которая гарантировала бы показатель НВИ равным 20 %. В данном случае объем целевой прибыли составит \$ 200 тыс. Цена, базирующаяся на целевой норме прибыли, рассчитывается по формуле

$$\begin{aligned} \text{Цена, ориентированная на целевую прибыль} &= \text{издержки производства} + \frac{\text{целевая норма прибыли} \times \text{инвестированный капитал}}{\text{количество реализованных изделий}} \\ &= \$ 16 + \frac{0,20 \times \$ 1 \text{ млн}}{50 \text{ тыс.}} = \$ 20. \quad (15.3) \end{aligned}$$

Показатель НВИ достигнет 20 % при условии, что поставщику удастся реализовать запланированное количество изделий. Но что произойдет, если объем продаж не достигнет уровня 50 тыс. штук? Чтобы представить ситуацию при других объемах продаж, производитель может построить график определения точки критического объема производства (рис. 15.7). Постоянные издержки равны \$ 300 тыс. независимо от объема продаж. Переменные издержки, которые на этом рисунке не показаны, увеличиваются с ростом объема продаж. Полная себестоимость равна сумме постоян-

Хроники: в 1324 г. правитель Мали Манса Муса отправился в Мекку. Он был так богат, что его золото привело к снижению цен на этот металл.

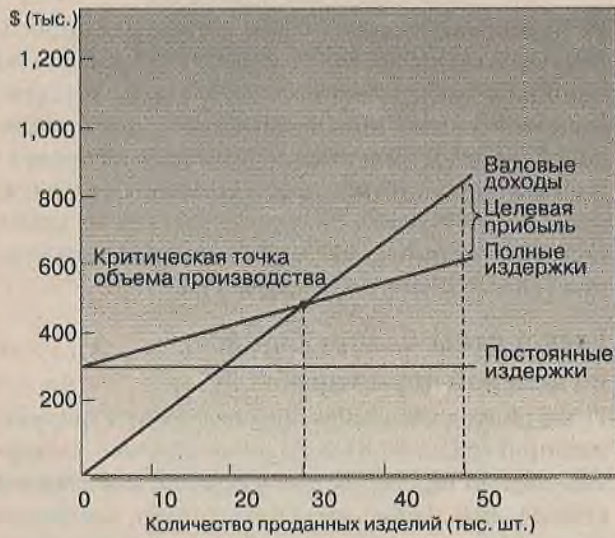


Рис. 15.7. График определения точки критического объема производства. Установление цены на основе запланированной нормы прибыли на вложенный капитал

ных и переменных издержек. Валовой доход возрастает с каждым проданным изделием.

Кривые валовых доходов и полных издержек пересекаются, когда объем продаж продукции достигает 30 тыс. единиц. Таким образом мы определяем точку безубыточности производства, что подтверждает следующая формула:

$$\begin{aligned} \text{Точка безубыточности} &= \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{цена} - \text{переменные издержки}} = \\ &= \frac{\$ 300 \text{ тыс.}}{\$ 20 - \$ 10} = 30 \text{ тыс.} \quad (15.4) \end{aligned}$$

Производитель рассчитывает, что ему удастся реализовать 50 тыс. тостеров по цене \$ 20 за единицу и получить \$ 200 тыс. прибыли на инвестиции. Но многое зависит от эластичности спроса на его продукт и цен, установленных конкурентами. К сожалению, метод расчета цены, базирующейся на целевой норме прибыли, не учитывает эти факторы. Поставщик должен ответить на вопрос о том, как различные уровни цен влияют на объемы продаж товара и прибыль. Производителю следует также искать пути сокращения постоянных и/или переменных издержек, так как их снижение означает уменьшение безубыточного объема производства.

Установление цены исходя из воспринимаемой ценности товара

Все большее число компаний при расчете цены исходит из *воспринимаемой ценности товара*, когда в качестве ключевого фактора ценообразования рассматриваются не издержки продавца, а восприятие характеристик товара покупателями. Для формирования в сознании потребителя положительного представления о ценности товара используются неценовые элементы маркетинга-микс, а именно реклама и мероприятия по продвижению.

Большой опыт в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности имеет компания *DuPont*. К примеру, когда компания разработала новое синтетическое волокно для производства ковров, она продемонстрировала своим клиентам, что приобретение ими новинки по цене \$ 1,40 за 0,4 кг никак не отразится на целевой прибыли. Названная цена соответствовала *цене на основе используемой ценности*. Но оценка поставщиком нового материала в \$ 1,40 за 0,4 кг оставила производителей ковров равнодушными, поэтому *DuPont* пришлось снизить цену. При установлении цены компания-поставщик исходила не из издержек производства, а только из того, будет ли получаемая прибыль достаточна для того, чтобы *DuPont* сохранила свои рыночные позиции.

Разрабатывая торговые предложения, *DuPont* стремится подать все входящие в них продукты так, чтобы они выглядели не столько товаром, сколько решением проблем потребителя. Рассмотрим следующее ее предложение:

Характеристики	Стандартное предложение	Специальное предложение	Добавленная ценность
Качество	Содержание примесей менее 10 промилле	Содержание примесей менее 1 промилле	\$ 1,40
Доставка	В течение двух недель	В течение одной недели	\$ 0,15
Комплектование	Только химические реактивы	Система в целом	\$ 0,80
Инновации	Ограниченная поддержка ИИР	Высокий уровень поддержки ИИР	\$ 2,00
Переобучение	Начальная подготовка	Переподготовка по требованию	\$ 0,40
Обслуживание	Оформление покупки в офисе поставщика	Выезд сотрудников поставщика к заказчику	\$ 0,25
Цена	\$ 100/0,4 кг	\$ 105/0,4 кг	\$ 5,00

Частью стандартного предложения или специального предложения компании являются определенные химикаты. Потребителю, заинтересованному в специальном предложении поставщика, придется заплатить за 0,4 кг продукта на \$ 5 больше, чем за стандартное. Но при желании он имеет возможность уменьшить цену за счет изменения характеристик продукта, так как специальное предложение *DuPont* не является *пакетным*.

Используя метод установления цены исходя из воспринимаемой ценности товара, компания *Caterpillar* устанавливает на одну из моделей промышленных тракторов цену в \$ 100 тыс. (у конкурентов аналогичный образец конкурентов стоит \$ 90 тыс.). И при этом *Caterpillar* продает больший объем продукции, чем конкурирующие с ней компании! Когда потенциальный заказчик поинтересуется у дилера *Caterpillar*, почему он должен заплатить на \$ 10 тыс. больше, продавец ответит:

- \$ 90 000 — цена трактора *Caterpillar*, если он равноценен трактору конкурента;
- \$ 7000 — надбавка за повышенную износостойкость;
- \$ 6000 — надбавка за повышенную надежность;
- \$ 5000 — надбавка за повышенный уровень сервиса компании *Caterpillar*;
- \$ 2000 — надбавка за длительный срок гарантий поставки запасных частей;
- \$ 110 000 — номинальная цена с учетом преимуществ трактора *Caterpillar*;
- \$ 10 000 — скидка;
- \$ 100 000 — окончательная цена трактора.

Таким образом, дилер компании *Caterpillar* показывает заказчику, почему цена на тракторы этой фирмы превышает цены на аналогичные модели конкурентов. Заказчик узнает, что, несмотря на то что его просят заплатить на \$ 10 тыс. больше, в действительности он приобретает дополнительные блага стоимостью в \$ 20 тыс. Обсуждение заканчивается выбором в пользу трактора *Caterpillar*, поскольку потребитель убежден в том, что в данном случае его затраты на эксплуатацию существенно уменьшатся.

Камень преткновения метода ценообразования на основе воспринимаемой ценности — точное определение ценности торгового предложения для рынка. Продавцы, переоценивающие преимущества своего предложения, завышают цену товара. Те, кто недооценивает его, получают меньше, чем могли бы. Для того чтобы определить рыночное восприятие ценности товара в качестве ориентира в процессе ценообразования, необходимо проведение маркетинговых исследований.

Ценообразование на основе реальной ценности товара

В последние годы некоторые компании используют метод назначения цены на основе реальной ценности, который позволяет устанавливать справедливые низкие цены на товар высокого качества. В его основе лежит предположение о том, что цена должна представлять действительно ценное предложение для потребителя.

К примеру, поставщики компьютеров уже не стремятся к высоким прибылям, которые приносят предложения самых высоких технических характеристик, и переориентировались на выпуск ПК с базовыми характеристиками по более низким ценам.

Monorail Computer Corporation. В 1996 г. абсолютно неизвестная в «виртуальном мире» корпорация предприняла попытку привлечь чувствительных к ценам пользователей и предложила рынку компьютеры по цене всего в \$ 999. Через несколько месяцев ее примеру последовали *Compaq*, *Packard Bell* и *NEC*, что привело к формированию в США рынка компьютеров по ценам ниже \$ 1000. Розничные цены на ПК снизились в среднем на \$ 400. Другая «восходящая звезда» рынка, компания *Emachines* обещает пойти еще дальше. Ее «*E-Tower*» будет продаваться по цене менее чем \$ 500 (без монитора). Компания считает, что ее потенциальный рынок составляют 55 % не имеющих компьютеров семей с годовым доходом от \$ 25 тыс. до \$ 30 тыс. Несмотря на относительную дешевизну, «*E-Tower*» имеет весьма привлекательную «начинку»: микропроцессор «*Cyrix*» от *National Semiconductor*, жесткий диск объемом в 2 Гб, оперативную память объемом 32 Мб, дисковод для компакт-дисков и т. д.

Недавно на рынках, на которых работает компания *Procter & Gamble*, поднялся настоящий переполох, ибо один из основных игроков снизил отпускные цены на пеленки «*Pampers*» и «*Luv's*», жидкий детергент «*Tide*» и кофе «*Folger's*» до уровня реальной ценности. В прошлом лояльная к маркам *P & G* американская семья должна была ежегодно «оплачивать» свою приверженность продукции компании как минимум 725 долларами. Прежде чем предложить цену на основе реальной стоимости, *P & G* предприняла тщательное исследование. Еще и еще раз был проанализирован весь путь товаров от исследовательских лабораторий до полок магазинов, величины добавленной стоимости, «прирастающие» в каждом звене цепочки создания ценности. Ценообразование на основе

реальной стоимости товара — это не просто установление более низкой, чем у конкурентов, цены на некий продукт. Переход к данному методу предполагает значительную реорганизацию деятельности компании с тем, чтобы уменьшить издержки производства без ущерба для качества товара.

Важная разновидность ценообразования на основе истинной ценности — *назначение ежедневных низких цен* на уровне розничных продаж. Торговец, придерживающийся такой практики, взимает постоянную низкую цену без каких-либо временных скидок, что устраняет проблему неопределенности изменения цен от недели к неделе и позволяет предложить альтернативу методу назначения цен по принципу «высокая — низкая», который могут использовать конкуренты, ориентированные на продвижение своих товаров. При использовании методики *назначения цены по принципу «высокая — низкая»* розничный торговец обычно назначает более высокие цены, но довольно часто проводит кампании по продвижению товаров, временно снижая их ниже уровня, устанавливаемого в соответствии с принципом ежедневных низких цен.

В последние годы политика назначения цены по принципу «низкая — высокая» уступила место методу назначения ежедневных низких цен в широком диапазоне различных торговых предприятий — от дилеров автомобилей «*Saturn*» компании *General Motors* до предлагающего исключительно высококачественные товары универмага *Nordstrom*. Но королем ежедневных низких цен является компания *Wal-Mart*, родоначальница этого метода.

Wal-Mart гарантирует ежедневные низкие цены на основные свои марки, и только на некоторые — ежемесячные. «Это не краткосрочная стратегия, — говорит один из директоров *Wal-Mart*, — внедряя ее, вы должны научиться работать с относительно более низкой маржой, чем ваши конкуренты».

Переход розничной торговли к методу назначения ежедневных низких цен обуславливается рядом факторов, в т. ч. тем, что постоянные распродажи и рекламные кампании обходятся достаточно дорого. Да и потребители уже не желают следовать таким традициям, как поиск в супермаркете товаров по сниженным ценам или вырезание и сбор купонов на скидки «пачками».

Однако неправомерно отрицать и тот факт, что мероприятия по продвижению возбуждают и привлекают покупателей, поэтому метод ценообразования на основе реальной ценности товара отнюдь не является гарантией успеха. Поскольку конку-

ренция между супермаркетами и с альтернативными маркетинговыми каналами постоянно обостряется, многие считают, что сочетание стратегий «цена высокая — низкая» и ежедневных низких цен, усиленное рекламной поддержкой и мероприятиями по продвижению, является ключевым в привлечении покупателей.

Назначение цены в соответствии с текущим уровнем цен

Назначая цену в соответствии с уровнем текущих цен на аналогичные товары, компания отталкивается от цен конкурентов, уделяя меньшее внимание собственным издержкам и рыночному спросу. В олигополистических отраслях (производство стали, бумаги или удобрений) компании обычно назначают примерно одинаковые цены на продукцию. Небольшие компании изменяют цены вслед за лидером рынка вне зависимости от колебаний спроса на продукцию или издержек производства. Некоторые поставщики могут назначать небольшую надбавку или скидку, сохраняя уровень разницы в ценах. Так, мелкие розничные торговцы бензином устанавливают цену несколько меньшую, чем крупные нефтяные компании, но *разница в ценах* остается стабильной.

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен довольно популярен. Компании полагают, что такой подход целесообразен в тех случаях, когда затруднен расчет издержек или реакция конкурентов отличается непредсказуемостью. Они считают, что уровень текущих цен есть воплощение коллективной мудрости отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли и сохранения гармонии.

Назначение цен на закрытых торгах

Ценообразование, ориентированное на конкурентов, используется и в тех случаях, когда компания участвует в торгах. В подобных случаях при назначении цены фирма отталкивается скорее от ценовых предложений, которые она ожидает от конкурентов, чем от показателей собственных издержек и спроса. В то же время компания не может выставить цену ниже издержек без ущерба для своего финансового положения.

Результирующий эффект двух воздействующих в противоположных направлениях факторов описывается через ожидаемую прибыль от заявок (произведение возможной прибыли этой компании на вероятность получения контракта) (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Различные заявки и ожидаемая прибыль

Заявка компании	Прибыль компании	Вероятность выигрыша контракта	Ожидаемая прибыль
\$ 9500	\$ 100	0,81	\$ 81
10 000	600	0,36	216
10 500	1100	0,09	99
11 000	1600	0,01	16

Предположим, что вероятность удовлетворения заявки на \$ 9500 с низкой долей прибыли (всего \$ 100) весьма высока (скажем, 81 %). Ожидаемая прибыль компании рассчитывается как произведение прибыли на вероятность выигрыша контракта (т. е. ожидаемая прибыль этой заявки составит \$ 81). Победа на торгах заявки фирмы на \$ 11 000 принесла бы прибыль в \$ 1600, но вероятность получения контракта в данном случае составляет всего лишь 1 %. Следовательно, ожидаемая прибыль этой заявки равна только \$ 16. Как представляется, наиболее целесообразно заявить цену, соответствующую максимальной ожидаемой прибыли. В соответствии с табл. 15.1, наилучшей будет заявка в \$ 10 000, так как генерируемая ею ожидаемая прибыль составляет \$ 216.

Использование ожидаемой прибыли и в качестве критерия для назначения цены целесообразно для компаний, которые регулярно участвуют в торгах. Играя на вероятностях, такая фирма имеет возможность на протяжении длительного времени поддерживать максимальный уровень прибыли. Компания, которая подает заявки только от случая к случаю или которой остро необходим конкретный контракт, не стоит прибегать к такому методу, поскольку используемый в нем критерий уравнивает предложение с прибылью \$ 1 тыс. и вероятностью получения контракта 0,10 и заявку, сулящую прибыль \$ 125 с вероятностью победы 0,80. Однако компания, которая стремится к поддержанию определенного уровня производства, предпочтет второй вариант.

ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ

Основная задача рассмотренных нами стратегий ценообразования заключается в сужении диапазона, в рамках которого и должна быть выбрана окончательная цена. При назначении окончательной цены компания должна рассмотреть дополнительные факторы, такие как психология восприятия цены, влияние на цену других элементов

маркетинга-микс, политика цен фирмы и влияние цены на других участников рыночной деятельности.

Психология восприятия цены

Многие потребители воспринимают цену как показатель качества продукта. Когда компания *Fleischmann* подняла цену на свой джин с \$ 4,5 до \$ 5,5 за бутылку, объем его продаж, как ни странно, вырос. Назначение цены с учетом фактора престижности товара особенно эффективно для таких продуктов, как духи или дорогие автомобили. Во флаконе, продаваемом за \$ 100, духов может быть всего на \$ 10, но покупатели, проявляя уважение к человеку, которому они намереваются сделать подарок, демонстрируют готовность заплатить высокую цену.

Изучение соотношения между ценой и восприятием качества автомобилей выявило двустороннюю взаимосвязь этих факторов. Более дорогие автомобили воспринимались (часто неоправданно) как модели, обладающие высоким качеством. И точно так же покупатели предполагали, что более качественные автомашины должны стоить дороже (хотя издержки повышения качества были относительно меньше). Когда покупатель имеет возможность получить дополнительную информацию об истинном качестве продукта, значение цены уменьшается. Если необходимая информация отсутствует, цена выступает как основной индикатор качества.

Рассматривая конкретный товар, покупатель придерживается некоторого ценового ориентира, который сформировался на основе имеющейся у него информации о текущих или существовавших в прошлом ценах. При назначении своей цены торгующие компании часто пытаются манипулировать этими ценовыми ориентирами. Например, продавец размещает некий товар среди дорогих изделий, стремясь создать впечатление его принадлежности к высшему классу. Универмаги выставляют женскую одежду в различных отделах в зависимости от цены; в этом случае платья, которые продаются в более дорогом отделе, будут восприниматься как более качественные (престижные).

Кроме того, воздействие на основанное на ценовых ориентирах восприятие цены товара потребителями может быть оказано и в тех случаях, когда торговец указывает более высокую запрашиваемую производителем цену, предоставляет информацию о том, что первоначально изделие стоило дороже, или ссылается на высокие цены конкурентов.



Многие продавцы считают, что цена должна выражаться нечетным числом. Так, очень часто в газетной рекламе бытовой техники запрашивается цена не в \$ 300, а \$ 299. Многие покупатели воспринимают это так, как будто цена товара просто превышает \$ 200, не достигая уровня \$ 300. Другое объяснение феномена заключается в том, что нечетная последняя цифра ассоциируется у потребителей со скидками и товарами по сниженным ценам. Но если компания, напротив, стремится к формированию имиджа дорогих товаров, ей не следует использовать в розничных ценах нечетные числа.

Влияние на цену других элементов маркетинга-микс

При назначении окончательной цены следует иметь в виду качество продукта и проводить рекламную кампанию в соответствии с уровнем конкуренции. Компания *Farris and Reibstein* проанализировала соотношение между относительной ценой, качеством и рекламой на примере 227 потребительских транзакций и обнаружила следующее:

1. Торговым маркам среднего качества, но со сравнительно большими затратами на рекламу можно было устанавливать цены с надбавкой. Похоже, что потребители готовы смириться с более высокой ценой на известные товары.
2. Торговым маркам, обладающим сравнительно высоким качеством, на рекламу которых были отпущены относительно большие средства, назначают самые высокие цены. И, наоборот, на те товары, которые имели относительно невысокое качество и низкий рекламный бюджет, были установлены самые низкие цены.
3. Позитивный эффект взаимодействия высокой цены и хорошей рекламной кампании сказывается сильнее на последних стадиях жизненного цикла товаров-лидеров рынка.

Политика ценообразования компании

Каждой компании следует контролировать соответствие назначаемых цен на товары политике ценообразования. Во многих из них функционируют конъюнктурные отделы, разрабатывающие ценовую политику и принимающие или утверждающие решения относительно цен. Основная задача таких отделов — контроль над тем, чтобы работники отдела сбыта устанавливали наиболее приемлемые для потребителей и выгодные для компании цены.

Влияние цены на других субъектов рынка

Руководство компании должно принимать во внимание ответную реакцию на устанавливаемую цену других участников рыночной деятельности. Как отнесутся к ней дистрибьюторы и дилеры? Охотно ли торговый персонал фирмы будет продавать продукцию по установленным ценам или он рассматривает их как слишком высокие? Как отреагируют на эту цену конкуренты? Не поднимут ли свои цены поставщики, получившие информацию о цене, назначенной компанией? Не вмешается ли правительство, чтобы воспрепятствовать продаже товара по такой цене?

При рассмотрении последнего вопроса компании необходимо знать действующее национальное законодательство, затрагивающее вопросы ценообразования, и быть уверенной в легитимности своей ценовой политики. Законодательство США, к примеру, требует, чтобы продавцы устанавливали цены самостоятельно, без каких-либо переговоров с конкурентами. Многие федеральные законы и законодательство штатов защищают потребителей от жульнической практики ценообразования. Например, незаконным является установление искусственно высокой «нормальной» цены с последующим объявлением о «распродаже» по ценам, близким к предшествующим повседневным ценам.

АДАПТАЦИЯ ЦЕНЫ

Компании, как правило, устанавливают не какую-то одну цену, а создают целую систему ценообразования, которая отражает различия в спросе и издержках по географическим признакам, требования конкретные сегментов рынка, распределение закупок по времени, объемы заказов, графики поставок, гарантии, договора об обслуживании. Применение скидок и необходимость рекламной поддержки товаров определяет различия в норме прибыли продуктов. Ниже мы рассмотрим несколько подходов к адаптации цены: ценообразование по географическому признаку; скидки и надбавки при ценообразовании; назначение цен, стимулирующих сбыт; дискриминационное ценообразование и назначение цены в рамках товара-микс.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Учет географического аспекта ценообразования предполагает принятие решения о назначении

фирмой различных цен на товары для потребителей, находящихся в разных населенных пунктах, регионах и странах. Очевидно, что доставка товара клиенту, находящемуся на большом расстоянии от поставщика, обходится дороже. Целесообразно ли для покрытия высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков повышенную плату за товар, рискуя потерять клиентуру? А может быть, необходимо установить более низкую цену в надежде, что это приведет к увеличению объемов продаж?

Другой вопрос — как получать плату? Этот момент особенно важен, когда у заказчика нет достаточной суммы в твердой валюте, чтобы заплатить за покупку. Во многих подобных случаях покупатели стремятся предложить в качестве оплаты другую продукцию; такая практика привела к росту *встречной торговли*.

Американским компаниям приходится очень часто принимать участие во встречной торговле, особенно при экспорте товаров. Объемы осуществляемой в различных формах встречной торговли составляют 15–25 % мировой торговли:⁴

- ♦ *Бартер* — это прямой обмен одних товаров на другие без использования денег в качестве средства обмена и без участия третьей стороны. В 1993 г. один из крупных производителей одежды во Франции компания *Eminence S. A.* приняла пятилетний план бартерного обмена с компаниями Восточной Европы (произведенное в США белье и спортивная одежда на сумму \$ 25 млн в обмен на различные товары и услуги, включая глобальные перевозки и размещение рекламы в восточноевропейских журналах).
- ♦ *Компенсационная торговля*. В данном случае продавец получает некоторую часть оплаты в денежной форме. В британских планах продажи самолетов

Бразилии 70 % оплаты составляют денежные средства, а остальное — поставки кофейных зерен.

- ♦ *Компенсационные («бай-бек») соглашения*. Компания поставяет на экспорт оборудование, технологии или производство в целом и в качестве частичной оплаты получает произведенную на нем продукцию. Строительство нефтехимического завода в Индии одной из компаний США было оплачено частично деньгами и частично произведенными на нем товарами.
- ♦ *Зачет*. Продавец получает оплату деньгами, но соглашается использовать значительную их часть внутри страны-покупателя в течение оговоренного периода времени. Например, компания *Pepsi-Cola* частично продавала концентрат *Cola* в Россию за рубли и закупала на определенный процент выручки русскую водку для продажи ее в США.

Более сложные виды встречной торговли включают более чем двух участников. Например, компания *Daimler-Benz* договорилась продать 30 грузовиков в Румынию и принять в обмен 150 произведенных в ней джипов, которые были реализованы в Эквадоре в обмен на бананы, которые, в свою очередь, поступили в немецкие супермаркеты. Сделки, подобные этой, заключаются специальными отделами встречной торговли компании.

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕН СО СКИДКАМИ И ЗАЧЕТАМИ

Для того чтобы вознаградить или стимулировать потребителей к оперативной оплате счетов, большим объемам заказов и внесезонным закупкам, многие компании готовы к коррекции базисных цен путем введения практики *скидок и зачетов* (см. табл. 15.2). Но делать это необходимо осторожно, дабы не нанести невосполнимого урона прибыли компании.

Таблица 15.2

Ценовые скидки и зачеты

Скидка за своевременную оплату	Под <i>скидкой за своевременную оплату</i> понимают уменьшение цены для покупателей, которые не задерживают оплату счетов. Типичный пример — условие «2/10, нетто 30»: платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может уменьшить сумму платежа на 2 %, если счет будет оплачен в течение 10 дней. Предоставление подобных скидок — обычная практика для многих сфер деятельности.
Скидки за объем закупаемого товара	Под <i>скидкой за объем</i> понимается снижение цены для покупателей, приобретающих большую партию товара. Типичный пример — условие «\$ 10 за единицу при объеме заказа менее 100 шт.; \$ 9 за штуку при объеме заказа в 100 шт. и более». В соответствии с американским законодательством скидки за объем должны предоставляться всем покупателям на равных условиях и не превосходить суммы снижения затрат продавца при сбыте товара большими партиями. Они могут предлагаться на некумулятивной основе (на каждый размещаемый заказ) или на кумулятивной основе (на количество изделий, заказанных за определенный период).

Продолжение табл. 15.2

Функциональные скидки	Производители предлагают <i>функциональные скидки</i> (известные также как <i>скидки розничным торговцам</i>) тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже товара, его хранению и ведению учета. Производители могут предоставлять различные функциональные скидки разным торговым каналам, поскольку они оказывают им различные виды услуг. Однако в соответствии с законодательством США производители должны предлагать одинаковые функциональные скидки всем участникам определенного канала.
Сезонные скидки	<i>Сезонной скидкой</i> называют снижение цены для покупателей, которые совершают внесезонные закупки товаров или услуг. Сезонные скидки позволяют продавцу поддерживать стабильный уровень производства в течение всего года. Так, для поощрения предварительных заказов производители лыж будут предоставлять сезонные скидки розничным торговцам весной и летом. Отели, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки клиентам в периоды уменьшения туристических потоков.
Зачеты	<i>Зачеты</i> — еще один вид снижения прейскурантной цены. Например, <i>товарообменный зачет</i> — уменьшение цены на новый товар, которое гарантируется при возврате старого изделия. Товарообменный зачет наиболее типичен для товаров длительного пользования. Под <i>зачетами за продвижение товаров</i> понимают выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в рекламных кампаниях и программах стимулирования сбыта.

Джек Траут, автор знаменитого «Позиционирования» и других известных работ* предупреждает об опасности чрезмерного злоупотребления распродажами, которые могут привести к саморазрушению целых товарных категорий. Как справедливо замечает наш эксперт, цены продажи норковых манто и матрасов весьма отличны от цен, указанных в прейскурантах, а когда на скидки идут производители автомобилей, рынок просто останавливается и ждет обещанного. По его мнению, основанное на скидках ценообразование является *modus operandi* удивительно большого числа производителей товаров и услуг. Даже две наиболее популярные в мире торговые марки «Pepsi» и «Coke» периодически ввязываются в ценовые войны, единственный результат которых — невосполнимый урон марочному капиталу противников. С соображениями Дж. Траута по поводу политики скидок вы можете познакомиться в «Семи заповедях назначения скидок».

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ

Компании применяют несколько методов ценового стимулирования сбыта товаров.

- ◆ Назначение цены «*убыточного лидера*». Для того чтобы стимулировать дополнительный приток покупателей, супермаркеты и универмаги снижают цену на популярные торговые марки. Но производители, как правило, не приветствуют использова-

ние их торговой марки в качестве «убыточного лидера», поскольку такая практика подрывает их репутацию, а также вызывает жалобы со стороны других розничных торговцев, которые взимают за этот товар цену согласно прейскуранту. Производители пытались отстранить посредников от ценообразования типа «убыточного лидера» путем лоббирования законов о поддержании розничных цен, но они так и не были приняты.

- ◆ Назначение цены для *особых случаев*. В определенные моменты для привлечения большего числа покупателей продавцы устанавливают специальные цены. Так, каждый август устраиваются школьные распродажи.
- ◆ *Скидки при оплате наличными*. Для поощрения закупок в определенные периоды производители предлагают заказчикам скидки при оперативной оплате закупок денежными средствами, что позволяет сократить товарные запасы без изменения прейскурантных цен.
- ◆ *Финансирование под низкий процент*. Вместо снижения цены на свою продукцию компания предлагает заказчику кредитование под низкий процент. В США автомобильные компании практикуют уменьшение ставки по потребительским кредитам до 3 % (а и иногда и до нуля).
- ◆ *Продление срока оплаты*. Ипотечные банки и автомобильные компании продлевают потребительские кредиты на более длительные сроки (таким образом, размеры ежемесячных выплат снижаются). Данная практика обусловлена тем, что для потребителей большее значение имеет не столько сумма

* См.: Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб.: Издательство «Питер», 2000; Траут Дж. Новое позиционирование. — СПб.: Издательство «Питер», 2000.

основного долга и процентов, сколько размер ежемесячных выплат.

- ◆ *Гарантии и контракты на обслуживание.* Компания стимулирует сбыт с помощью предложений бесплатного гарантийного ремонта или контракта на обслуживание.
- ◆ *Назначение скидок, оказывающих психологическое воздействие.* Данный метод заключается в установлении искусственно завышенной цены и предложении значительных скидок с нее; например: «Было \$ 359, стало \$ 299». В США данная практика рассматривается как незаконная. Однако скидки с обычной цены являются легитимной формой ценообразования, позволяющей стимулировать потребительский спрос.

Стратегии ценообразования, направленные на продвижение товара, часто превращаются в игру с нулевой суммой. В случае, когда компании удалось добиться успеха, ее опыт развивают конкуренты и эффективность стратегии снижается. Если же стратегия потерпела фиаско, компания просто выбрасывает на ветер деньги, которые она могла бы использовать для повышения качества продукции, обслуживания и/или рекламы.

ДИСКРИМИНАЦИОННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Для того чтобы цены на товары и услуги соответствовали различиям между заказчиками, товарами, местами продаж и т. п., компании-поставщики достаточно часто корректируют базисные цены, нередко назначая *дискриминационные цены* (метод, известный также как *ценовая дискриминация*). Имеется в виду практика, когда компания-поставщик предлагает товар или услугу по двум или более различным ценам, не отражающим разницы в издержках. Ценовая дискриминация принимает различные формы.

- ◆ *С учетом групп покупателей.* Различные группы клиентов платят разные цены за один и тот же товар или услугу. Например, музеи часто предлагают по более низким ценам билеты студентам и пожилым людям.
- ◆ *С учетом вариантов товара.* Разные модификации товара продаются по различным, но не соответствующим издержкам, ценам. Компания *Evian* предлагает бутылку минеральной воды емкостью 1,5 л по \$ 2. Та же самая вода, но разлитая в бутылки по 0,05 л в качестве увлажняющего спрея, стоит \$ 6. Следовательно, в одном случае цена предлагаемых *Evian* 1 л воды составляет в одном случае \$ 1,3, а во втором — \$ 120.



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Семь заповедей назначения скидок

- ◆ Никогда не предлагай скидок только потому, что все так делают.
- ◆ Предоставление скидок требует творческого подхода.
- ◆ Назначай скидки тогда, когда пришла пора очистить склад или начать новый бизнес.
- ◆ Ограничивай время предоставления скидок.
- ◆ Назначай скидки только тогда, когда ты уверен, что потребитель клюнет на них.
- ◆ Основная задача кампании по назначению скидок — сохранение позиций на зрелом рынке.
- ◆ И как можно быстрее заканчивай кампанию по предоставлению скидок.

Источник: Jack Trout, «Prices: Simple Guidelines to Get Them Right», Journal of Business Strategy, November-December 1998, pp. 13-16.

- ◆ *С учетом имиджа.* Некоторые компании продают один и тот же товар по двум различным ценам, которые определяются имиджем. Так, производитель духов предлагает духи по цене \$ 15 за 50 г. Те же самые духи он может разлить в более изысканные флаконы с другим названием и имиджем и назначить цену \$ 45 за 50 г.
- ◆ *С учетом местонахождения.* Товар продается по различным ценам в разных местах, хотя расходы, связанные с его предложением, в обоих случаях одинаковы. Театр может варьировать цену билетов в партере и в ложах зала в зависимости от того, какие места пользуются большей популярностью.
- ◆ *С учетом времени.* Цены изменяются в зависимости от сезона, дня недели и даже времени суток. Коммунальные службы изменяют расценки для коммерческих потребителей в соответствии со временем суток, кроме того, различаются и тарифы для будних и выходных дней. Вы заплатите за междугородный телефонный разговор в рабочие дни больше, чем за разговор такой же длительности в выходные дни. Особой формой назначения цены с учетом времени является ценообразование с учетом дохода, которое часто используется отелями и авиакомпаниями (в целях обеспечения максимальной заполняемости отелей и авиалайнеров). Например, для того чтобы обеспечить продажу билетов на морской круиз, цены на билеты снижаются за 2 дня до его начала.

Эффективное применение ценовой дискриминации предполагает исполнение определенных *условий*. Во-первых, необходимо провести сегментирование рынка по уровню спроса на товар. Во-вторых, представители сегмента, покупающего товар по низкой цене, не должны иметь возможности перепродать его в более дорогих секторах рынка. В-третьих, сегменты, в которых компания предлагает товары по высоким ценам, необходимо защитить от вторжения более дешевых продуктов конкурентов. В-четвертых, затраты на сегментирование рынка и реализацию принятой политики должны окупаться дополнительными доходами, полученными в результате ценовой дискриминации. В-пятых, установление дискриминационных цен не должно вызывать обиды и неприязни покупателей. В-шестых, конкретные формы ценовой дискриминации не должны противоречить национальному законодательству.⁵

Ослабление государственного регулирования в некоторых отраслях подвигло конкурирующие компании к расширению использования методов ценовой дискриминации. Большинство авиакомпаний практикует *систему управления с учетом доходов*, направленную на повышение степени заполнения авиалайнеров пассажирами и увеличение доходов. С путешественников, отправляющихся по одному и тому же маршруту, на одном и том же самолете, взимают различную плату в зависимости от выбранного класса, времени суток (утро или ночь), дня недели (будни или выходной день), сезона, компании, в которой работает индивид, его места деятельности прошлым, статуса или возраста (молодой человек, военный, пенсионер).


Большинство потребителей вероятно даже не подозревают о том, что они превратились в настоящие «мишени» дискриминационного ценообразования. Например, в каталогах розничных торговцев типа *Victoria's Secret* в зависимости от адресатов на идентичные товары проставлены разные цены. В расположенных в богатых районах городов магазинах устанавливаются и более высокие цены. В каталогах супермаркета канцелярских товаров *Staples* цены на офисное оборудование варьируются в зависимости от их получателей.

Развитие компьютерных технологий способствует распространению практики дискриминационного ценообразования. Компании-поставщики, например, используют программы, позволяющие отслеживать перемещение потребителей Сети и адаптировать предложения и цены к индивидуальным особенностям покупателей. Потребители,

в свою очередь, «вооружены» прикладными программами, позволяющими дискриминировать продавцов, мгновенно сравнивая предлагаемые цены (см. в частности «Цифровая дискриминация или Интернет-революция в ценообразовании»).

Некоторые формы ценовой дискриминации (при которой продавцы предлагают различные цены разным потребителям из группы с одинаковой кредитоспособностью) являются незаконными. Однако ценовая дискриминация рассматривается как легитимная, если продавец может доказать, что его издержки дифференцируются в зависимости от размеров партий товара или при продаже одного и того же продукта разного качества различным розничным торговцам. *Хищническое занижение цены* — продажа ниже издержек с целью разорения конкурента — противоречит закону.

Очень часто суды рассматривают искусственное занижение цены как юридическую фикцию: теоретически нелегитимную, но практически недоказуемую. Однако новое поколение экономистов считают ее неверной и незаконной. Экономист Брайан Артурс полагает, что раз уж компания достигла решающего превосходства в своей отрасли, например в производстве программного обеспечения (сфера, в которой действует тенденция к объединению потребителей вокруг единого стандарта), конкуренты утрачивают возможность поколебать ее позиции (даже если «хищник» повышает цены). Антимонопольный судебный иск правительства США против компании *Microsoft* многие восприняли как результат ее тактики хищнического занижения цен, хотя формальным поводом послужили другие нарушения:

 **Microsoft.** Когда перед гигантом программирования вставала задача вытеснения конкурентов, он соблазнял потребителей неотразимым предложением бесплатной продукции. В 1996 г. в борьбе за превосходство на рынке с *Netscape Communications* корпорация *Microsoft* предложила потребителям бесплатную установку поисковой программы «*Internet Explorer*». *Netscape* постоянно пересматривала цены на свои программные продукты, но «лучше чем ничего» — не самая привлекательная агитация. Сегодня большинство бесплатных программ *Microsoft* рассматриваются как часть усилий корпорации по расширению принадлежащей ей доли интерактивного корпоративного компьютерного рынка. Например, компания предлагает бесплатно программу «*Web-server*» потребителям, которые приобретают операционную систему «*Windows NT*», в то время как *Netscape* предлагает более мощную версию той же программы за \$ 4100. Однако претензии

к *Microsoft* связаны не с бесплатными программами, а с тем, что после того как компания занимает доминирующие рыночные позиции, она, как правило, резко взвинчивает цены на свою продукцию. Цены, по которым корпорация предлагает «*Windows*» (с которым связана «*Internet Explorer*») производителям ПК, за последние 7 лет возросли в 2 раза, что и вызвало в конечном счете судебное решение, грозящее развалом ранее могущественной компании.


ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ТОВАРА-МИКС

Если продукт является частью товара-микс, логика установления цены изменяется. Компании стремятся разработать такую систему цен, которая позволяла бы добиться максимальной прибыльности товара-микс в целом. Назначение цены — не простое дело, поскольку входящие в товар-микс продукты взаимосвязаны с точки зрения уровня спроса и издержек и в различной степени подвержены конкуренции.

Можно выделить следующие 6 моделей ценообразования в рамках товара-микс.

Ценообразование в рамках товарной линии.

Обычно компания разрабатывает не отдельное изделие, а товарную линию, постепенно определяя цены на ее составляющие.

 **Intel.** Осенью 1997 г. компания сегментировала товарную линию материнских плат по специфическим рынкам: дешевые ПК, ПК со средними характеристиками и мощные корпоративные серверы. Новая стратегия позволила *Intel* балансировать между процессорами «*Celeron*» за \$ 86 для дешевых ПК и «денежными коровами» вроде «*Pentium II Xeon*» стоимостью \$ 2000. Наибольшую выручку компании дают «*Pentium II*» среднего класса, используемые в 98 % всех ПК стоимостью выше \$ 1500.

Во многих сферах торговли при назначении цен на товары своего ассортимента продавцы пользуются четко установленными ценовыми ориентирами. Так, в магазинах мужской одежды продаются костюмы по ценам трех уровней: \$ 200, \$ 350 и \$ 500, которые ассоциируются в сознании покупателей с изделиями низкого, среднего и высокого качества. Задача продавца — демонстрация покупателям ощутимой разницы в качестве товаров, которая оправдывала бы различия в ценах.

Назначение цен на дополнительные устройства

Наряду с основными товарами многие компании предлагают дополнительные устройства. Покупа-

тель автомобиля имеет возможность заказать электрические стеклоподъемники, устройства для предотвращения запотевания стекол, переключатель света фар и заключить договор о расширенных гарантиях со стороны поставщика. Однако назначение цены на дополнительные устройства и услуги превращается в довольно серьезную проблему, поскольку автомобильная компания должна решить, какое оборудование и услуги следует включить в стандартную поставку, а что — в дополнительный набор. В течение многих лет стандартной стратегией ценообразования американских производителей автомобилей была реклама «раздетой» модели по цене \$ 10 тыс. Цель ее состояла в привлечении публики в автомобильные салоны, в которых демонстрировались укомплектованные дополнительным оборудованием модели по цене от \$ 13 тыс. и выше.

Похожие проблемы ценообразования встают и перед ресторанами. Их клиенты, как правило, не ограничиваются дегустацией салатов и мясных блюд, а заказывают и алкогольные напитки. Во многих ресторанах цена вина и более крепких напитков завышена, тогда как цены основных блюд назначаются с таким расчетом, чтобы она покрывала только издержки. Вот почему официанты так часто настойчиво предлагают клиентам аперитивы. Но на рынке есть место и ресторанам, ориентированным на ценителей вин и водок, в которых соотношение цен прямо противоположно.

Назначение цены на вспомогательные принадлежности

Некоторые изделия требуют применения вспомогательных, или несамостоятельных, принадлежностей (бритвенные лезвия, без которых бесполезны бритвенные станки, или фотопленка). Производители основных товаров часто устанавливают низкие цены на основной товар и значительные надбавки к ценам на обязательные принадлежности.

Компания *Caterpillar*, например, получает большие прибыли на рынке запчастей, устанавливая высокие цены на комплектующие и услуги. Подобная практика приводит к появлению «пиратов», подделывающих запасные части и продающих их неразборчивым потребителям.

Назначение цены из двух составляющих

Компании сферы услуг нередко устанавливают цены, включающие две составные части — некую фиксированную и переменную. Так, человек, пользующийся услугами телефонной компании,



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Цифровая дискриминация или Интернет-революция в ценообразовании

Электронная коммерция, одно из самых привлекательных направлений развития Сети. Но Интернет — не просто новое «рыночное пространство». Технологии на базе Интернета изменяют правила рынка. Первый шаг к фиксированному ценообразованию был сделан в 1870-х гг. компанией *Aaron Montgomery Ward* (торговля по почтовым каталогам), а через немногим более чем сто лет Интернет подает сигналы о возвращении к подвижному ценообразованию. Рассмотрим ряд примеров практикуемой в сети дискриминации (продавцы—покупатели, покупатели—продавцы).

Продавцы...

...отслеживают поведение потребителей, адресуют предложения конкретным лицам. Как правило, специальные торговые программы и Web-сайты сравнения цен позволяют покупателям получать ценовую информацию, но данные по некоторым специальным сделкам могут отсутствовать. Программа «*Personify*» позволяет компаниям э-тор-

говли идентифицировать посетителей Web-сайта. Она отслеживает манеру «кликания» пользователей, их сетевые маршруты и на основании полученных данных определяет их отношение к определенным товарам и ценам. Если визитер идентифицирован как чувствительный к цене, ему или ей предлагаются скидки. Более того, по мнению Билла Гейтса, вскоре Web-сайты получат возможность распознавать конкретных потребителей, «вспоминать» денежные суммы, которые были им «оставлены» при прошлых посещениях, в соответствии с чем и будут назначаться цены на товары.

...предоставляют определенным потребителям доступ к специальным ценам. Да, в сети цены более прозрачны, чем на реальном рынке, но продавцы постоянно находят новые способы маскировки специальных сделок. *Cdnow*, сетевой торговец музыкальными альбомами, сообщает избранным покупателям по э-почте адрес Web-сайта с более низкими ценами. Программа «*Microsoft Office*» продвигается совместно с программой «*iVillage*», предлагая тем, кто входит на сайт *iVillage* через сайт *Microsoft*, более низкие цены. В американских супермаркетах кассовые аппараты распечатывают индивидуальные купоны на скидки исходя из данных о содержании корзины с покупками.

...изменять цены «на лету», в соответствии с динамикой спроса. У маркетологов компании *Coca-Cola* возник обобщенный вопрос: «Почему банка напитка всегда стоит одинаково?» Разве не справедливо, если в знойный летний день она будет продаваться по более высокой цене, чем в холодный и дождливый? Компания начинает эксперимент с «модных» торговых автоматов, соединенных с внутренней компьютерной сетью *Coke*, что позволит непрерывно отслеживать спрос и соответственно изменять цены. Возможно, покупатели негативно отнесутся к внезапным повышениям цен, но, быть может, они соблазнятся баночкой холодной содовой в пасмурный день со скидкой, ну, скажем, 20 центов? Уже сегодня маркетологи используют экстранет и частные сети для связи с поставщиками и потребителями, получают точные сведения о запасах, затратах и спросе на товар в любой момент времени — и немедленно корректируют цены.

И продавцы, и покупатели...

...торгуются на аукционах и осуществляют обмены в режиме реального времени. Хотите продать сотни лишних, бывших в употреблении приборов? Вашу информацию ждут по адресу

платит ежемесячный взнос плюс сбор за телефонные разговоры, выходящие за рамки определенных ограничений. Парки с аттракционами берут входную плату плюс дополнительный сбор за прогулку сверх установленного минимума. Такие компании сталкиваются с той же проблемой, что и при назначении цен на вспомогательные принадлежности, — а именно, определения величины основной части оплаты и переменных сборов. Фиксированная плата должна быть достаточно низкой, чтобы стимулировать приобретение услуги, а дополнительный сервис приносит основную часть прибыли.

Назначение цены на побочные продукты производства

Переработка мяса, добыча нефти, производство химических веществ, как правило, связаны с получением разного рода побочных продуктов. Если такого рода субпродукты имеют ценность для группы потребителей, исходя из нее и должна назначать-

ся цена. Любой доход, полученный от реализации побочных продуктов, дает компании возможность установить более низкие цены на основные товары (если к этому ее вынуждает конкуренция).

Иногда компании плохо представляют ценность своих субпродуктов. Так, до тех пор пока за дело не взялась *Zoo-Doo-Compost Company*, зоопарки и не представляли, каким великолепным источником дохода является «производимый» их обитателями навоз.

Установление цены пакета

Продавцы часто объединяют свою продукцию, устанавливая единую цену на набор, пакет товаров. Так, производители автомобилей предлагают полный комплект дополнительного оборудования за меньшую сумму, чем стоимость всех его видов по отдельности. Билеты, входящие в сезонный театральный абонемент, обходятся дешевле, чем цена каждого представления в отдельности. Возмож-

Многие прогнозируют, что созданные в ближайшие 20 лет лекарства остановят — или даже повернут вспять — процесс старения.



www.eBay.com. Хотите приобрести устаревшую базу данных по договорной цене? Отправляетесь в *Boekhout's Collectibles Mall* по адресу *www.azww.com*. По некоторым прогнозам, в 2002 г. стоимость товаров и услуг, проданных через Интернет с помощью аукционных технологий, превысит \$129 млн. Из тысяч аукционных сайтов крупнейшими являются *Onsale* и *eBay*, и в отличие от большинства других они действительно приносят прибыль. С 1995 г. в *Onsale* было размещено более 4 млн. заявок. На сайте *eBay* более 1 млн зарегистрированных посетителей сделали около 700 тыс. заказов на товары из более чем 1000 категорий. Благодаря Интернету в моду вновь входит старинное искусство торга. В современном мире кирпича и бетона торг с каждым отдельным покупателем обошелся бы компании-продавцу слишком дорого, но в Интернете стоимость единичной транзакции резко сокращается, так что продажа на аукционе товаров за доллары может оказаться практичнее и даже выгоднее, чем за тысячи долларов. Компьютеры *Home Shopping Network* могут быть запрограммированы на прием 3000 наилучших заявок по цене выше \$ 2,10 за 3000 стразов (украшения для платья). Продавцы приветствуют аукционы, потому что они позволяют избавиться от товарных излишков. Маркетологи предприятий, на которые приходится 68 % продаж на онлайн-аукционах, используют их для того, чтобы предложить срочные сделки и «обкатать» возможные цены

новых товаров. Понятно, что и покупатели приветствуют возможность торга. Интересно, что *eBay* начала свою деятельность с того, что ее владельцу понадобилось найти по просьбе подруги старые контейнеры.

Покупатели...

...имеют возможность мгновенно сравнить цены тысяч продавцов. Прозрачность цен — сильная сторона Всемирной паутины. Не надо тратить время и энергию на хождение по магазинам, достаточно сидеть и щелкать мышкой. Сайты сравнения цен возникают почти ежедневно. Они опираются на огромное количество компьютерных баз данных с информацией о различных товарах. Число ежедневных посетителей *PriceScan* превышает 9 тыс., большинство из них — корпоративные покупатели. Функции сравнения цен выполняет и сайт *Compare.Net*, на котором представлены цены на тысячи изделий. Программные шопинг-пакеты («bots») идут дальше простого сравнения цен. Такие программы, как «*MySimon*», «*Junglee*», «*Jango*», предоставляют услуги по поиску товара и анализу цен у как минимум 900 продавцов. Последние настолько негативно относятся к этим «ботам» и сравнению сайтов, что многие из них блокируют доступ поисковых программ. Тем не менее поразительно огромное число розничных торговцев скупает бот-компания, преследуя цель разработки новых программ по закупкам и созданию Интернет-супермаркетов.

...имеют возможность назвать свою цену и мгновенно получить ответ. Нет сомнения, что за коммерческой моделью «*Priceline*» последует рост числа пользователей Интернета. *Priceline.com* позволяет потребителю назвать свою цену за продаваемые в последнюю минуту авиабилеты. Экономия получается немалая. Если полный авиабилет на рейс Вашингтон—Сан-Франциско стоит \$ 1200, то, используя «*Priceline*», его можно получить за \$ 400. Используя комплексную программу, которая принимает заявки на 18 авиалиний, *Priceline* комиссует до 1000 билетов в день. Ее разработчик Джей Уолкер распространяет свой стиль э-коммерции на прокат автомашин, гостиничных номеров и на торговлю недвижимостью. С помощью такой услуги, как «*Priceline*», потребители получают возможность фиксировать собственные цены, а авиакомпании заполняют пустующие места в салонах. Да и гостиницы не откажутся продать свободные комнаты.

Источники: Amy E. Cortese, «Good-Bye to Fixed Pricing?», *Business Week*, May 4, 1998, pp. 71–84; Scott Woolley, «Price Wars!», *Forbes*, December 14, 1998, pp. 182–184; Michael Krauss, «Web Offers Biggest Prize in Product Pricing Game», *Marketing News*, July 6, 1998, p. 8; Julie Pitta, «Competitive Shopping», *Forbes*, February 9, 1998, pp. 92–95.

но, покупатели не имеют особого желания приобрести полный комплект всех составляющих набора, но экономия при его покупке бывает столь существенна, что она заставляет «достать кошелек».

Некоторые потребители не желают приобретать предлагаемый пакет полностью. Предположим, поставщик медицинского оборудования предлагает в комплекте бесплатную доставку и обучение. Кто-то из его клиентов может попросить изъять бесплатную доставку и обучение и снизить цену. Другой предлагает поставщику установить отдельные цены на составляющие предлагаемого набора. Если производитель идет навстречу пожеланиям покупателей, он имеет возможность увеличить свою прибыль. Так, если поставщик экономит \$ 100 на доставке и обучении персонала, а потому снижает цену для заказчика на \$ 80, он «осчастливит» покупателя, а прибыль производителя возрастет на \$ 20.

ВАРЬИРОВАНИЕ ЦЕНАМИ И РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН

Компании нередко сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены снижать или повышать цены.

ИНИЦИАТИВНОЕ СНИЖЕНИЕ ЦЕН

К снижению цены компанию могут подтолкнуть несколько различных причин. Одна из них — *низкая загрузка производственных мощностей*. В этом случае компании необходимо увеличить оборот, а выполнить поставленную цель за счет интенсификации торговых усилий, усовершенствования изделия и прочих мер не удастся. Чтобы поддержать объем продаж, компания, вероятно, откажется от ценообразования по принципу следования за лидером и обратится к агрессивной стратегии. Но, иницируя снижение цен, такая компания рискует развязать на рынке ценовую войну.

Другое обстоятельство, ведущее к инициативному уменьшению цен, — сокращение доли рынка компании. Так, например, когда на Западном побережье США «высадились» ее японские конкуренты, *General Motors*, была вынуждена снизить цены автомобилей среднего класса на 10 %.

Компания выступает инициатором снижения цен и в тех случаях, когда *пытается с помощью низких цен добиться доминирующего положения на рынке*. Либо поставщик выходит на рынок с издержками ниже, чем у конкурентов, либо он уменьшает цены в надежде расширить долю рынка и снизить затраты. Но приверженцев стратегии установления низких цен поджидают ловушки.

1. *Ловушка низкого качества*. Возможно, потребители воспримут предлагаемый по низким ценам товар как продукт низкого качества.
2. *Ловушка недолговечности доли рынка*. Низкая цена «покупает» долю рынка, но не преданность потребителей. Если на рынке появится другая компания с более дешевой продукцией, она привлечет к себе значительное число клиентов.
3. *Ловушка мелкого кармана*. Обладающие значительными резервами сильные конкуренты предпринимают ответное снижение цен и вытесняют инициатора с рынка.

Компании практикуют снижение цен и в периоды *экономических спадов*, когда число потребителей, готовых приобрести дорогие товары, резко сокращается. Предположим, что две конкурирующие компании, производящие бытовые электроприборы, попали в весьма неприятную ситуацию. Потребители воспринимали приборы компании *A* как более дорогие и более качественные изделия по сравнению с приборами компании *B*. Продукция обеих компаний пользовалась спросом.

Наступил экономический спад. Количество покупателей сократилось, и они предпочитают приобретать более дешевые товары компании *B*. В случае бездействия компании *A* ее доля рынка сократится. Следовательно, поставщик *A* должен определить другие возможные варианты маркетинговой стратегии и выбрать один из них, тем более что в его «арсенале» хранятся по крайней мере восемь вариантов (см. табл. 15.3).

Выбор конкретного варианта зависит от множества факторов, включая текущую долю рынка компании *A*, реальные и планируемые производственные мощности, темпы роста рынка, чувствительность потребителей к ценам и воспринимаемой ценности товара, зависимость рентабельности от величины рынка и вероятные стратегические

Таблица 15.3

Альтернативы маркетинга-микс

Возможные стратегии	Обоснование	Последствия
1. Сохранение цены и ощущаемого качества товара. Выборочное сокращение числа заказчиков	Фирма стремится сохранить лояльных покупателей и не возражает, если менее обеспеченные потребители уйдут к конкуренту	Сокращение доли рынка. Снижение рентабельности
2. Повышение цены и ощущаемого качества товара	Повышение цены позволяет покрыть возросшие расходы, что оправдывается высоким качеством товара	Сокращение доли рынка. Сохранение уровня рентабельности
3. Сохранение цены и повышение ощущаемого качества	Данная стратегия связана с меньшими издержками	Сокращение доли рынка. Кратковременное падение рентабельности. Долгосрочный рост рентабельности
4. Частичное снижение цены и повышение ощущаемого качества	Необходимо предложить заказчикам некоторое снижение цены, но подчеркнуть большую ценность предложения	Сохранение доли рынка. Кратковременное падение рентабельности. Долгосрочный рост рентабельности
5. Снижение цены на все товары и сохранение ощущаемого качества	Сдерживание ценовой конкуренции	Сохранение доли рынка. Кратковременное падение рентабельности
6. Снижение цены на все товары и снижение ощущаемого качества	Сдерживание ценовой конкуренции и сохранение маржи прибыли	Сохранение доли рынка. Сохранение прибыли. Снижение долгосрочной рентабельности
7. Сохранение цены и снижение ощущаемого качества	Уменьшение затрат на маркетинг в противовес растущим издержкам	Сокращение доли рынка. Сохранение прибыли. Снижение долгосрочной рентабельности
8. Предложение новой экономической модели	Удовлетворение потребностей рынка	Риск каннибализации при увеличении объемов сбыта



реакции и инициативы конкурентов. Компания должна спрогнозировать воздействие каждой из возможных маркетинговых стратегий на объемы продаж, долю рынка, прибыль и долгосрочные инвестиции.

ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН

Успешное повышение цен означает значительное увеличение прибыли компании. Например, если доля прибыли компании составляет 3 % объема продаж, повышение цены на 1 % приведет, при неизменном объеме продаж, к увеличению прибыли на 33 % (табл. 15.4).

Таблица 15.4

Прибыли до и после увеличения
цены товара

	До	После	
Цена	\$ 10	\$ 10,10	(увеличение цены на 1 %)
Количество проданных изделий	100	100	
Выручка	\$ 1000	\$ 1010	
Издержки	- 970	- 970	
Прибыль	\$ 30	\$ 40	(увеличение прибыли на 33 %)

Допустим, что компания продала 100 единиц товара по \$ 10, ее издержки составили \$ 970, а прибыль — \$ 30 или 3 % от объема продаж. При увеличении цены на 10 центов (на 1 %) прибыль, при сохранении объема продаж, возрастет до 33 %.

Основным вызывающим рост цен фактором является инфляция издержек. Не соответствующий увеличению производительности рост затрат ведет к снижению нормы прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. В ожидании дальнейшей инфляции или установления контроля над ценами со стороны правительства фирмы часто увеличивают отпускные цены на величину, превышающую рост издержек; такая практика называется *опережающим ценообразованием*. В этих случаях компании отказываются от принятия на себя долгосрочных обязательств в отношении цен.

Другой фактор роста цен — чрезмерный спрос. Когда фирма не в состоянии обеспечить товарами всех клиентов, она, возможно, повысит цены, введет нормированное распределение товара или сделает и то и другое. В такой ситуации цена может быть увеличена несколькими путями, каждый из которых по-своему влияет на покупателей. Обыч-

но используются следующие способы регулирования цены.

- ♦ *Назначение цены с задержкой.* Компания не назначает окончательную цену до того момента, пока продукция не выпущена или не поставлена. Назначение цены с задержкой широко распространено в отраслях с длительным производственным циклом (строительство, тяжелое машиностроение).
- ♦ *Использование оговорки о скользящей цене.* Компания требует, чтобы на момент поставки продукции заказчик заплатил оговоренную ранее цену и целиком или частично компенсировал инфляционный рост. Оговорки о скользящей цене в контрактах определяют увеличение цен исходя из конкретных индексов, таких как индекс стоимости жизни. Оговорки о скользящей цене можно встретить во многих контрактах на реализацию долгосрочных промышленных проектов.
- ♦ *Установление отдельной цены на некоторые товары и услуги из комплекта поставки.* Компания сохраняет цены неизменными, но изымает один или более элементов, входивших в комплект предложения компании (бесплатная доставка или установка), или назначает на них отдельные цены. Многие рестораны переключились с комплексных обедов на назначение цены по меню. Забавно, что в странах с высокой инфляцией в цену автомобиля обычно не включают стоимость покрышек.
- ♦ *Уменьшение скидок.* Компания отменяет скидки за своевременную оплату или за количество.

Кроме того, компания должна принять решение о форме повышения цены — резком разовом или постепенном ступенчатом. Например, когда в компании *Supercuts* (сети парикмахерских) вдвое возросли издержки, перед ее руководителями возникла дилемма: поднять цены на стрижку сразу с \$ 10 до \$ 12 или поэтапно — до \$ 11 в этом году и до \$ 12 в следующем. Потребители же предпочитают резким скачкам цен регулярное ступенчатое увеличение.

Переноса бремя роста цен на покупателя, компания рискует заработать репутацию «хапуги». Потребители злопамятны и при изменении рыночных условий могут отвернуться от проявивших «жажду наживы» компаний.

♦ *Kellog.* В 1980-е гг. компания неуклонно повышала цены на сухие завтраки (а вслед за ними возрастала и цена ее акций). Увеличение цен на продукцию оправдывалось тезисом о том, что число работающих женщин постоянно возрастает, а значит, американские семьи не замечают повышения цен. Некоторое время эта стратегия работала, но в начале 1990-х гг. американцы вдруг обратили внимание на

то, сколько стоит коробка кукурузных хлопьев. Вслед за возмущенными потребителями от *Kellog* отвернулась и фортуна. Компания пришлось заняться сокращением издержек и закрыть несколько производств. Даже снижение цен на продукцию не позволило достичь того объема продаж, на который рассчитывала компания.

Существует несколько способов избежать ухудшения имиджа. Один из них состоит в том, что любое повышение цен должно восприниматься как справедливое, потребителей следует заранее предупредить об изменениях, чтобы они могли принять решение о дальнейших закупках либо об обращении к новому поставщику. Резкое повышение цен следует объяснять понятными для покупателей причинами. Возможно, перед изменением прайс-листа поставщику следует отменить скидки, увеличить размер минимального заказа, отказаться от производства низкодоходных изделий и т. п. В долгосрочных контрактах и заказах должна быть оговорка о скользящих ценах, увеличение которых производится, к примеру, в соответствии с данными государственной статистики.⁶

Если компания желает избежать повышения цен, она может воспользоваться следующими возможностями.

- ◆ Уменьшение размера изделия. (Компания *Hershey Foods* сохранила цены на сладкие плитки, но уменьшила их вес).
- ◆ Переход на использование недорогих материалов или ингредиентов. (Для того чтобы противостоять повышению цен на какао, многие кондитерские компании заменяют натуральные какао-бобы соей).
- ◆ Снижение уровня характеристик в целях сокращения издержек. (Торговая компания *Sears* упростила конструкцию многих производимых ею самостоятельно бытовых приборов для того, чтобы они могли конкурировать по цене с приборами из магазинов, торгующих по низким ценам).
- ◆ Снижение уровня сервиса или отказ от предоставляемых услуг, таких как установка или бесплатная доставка.
- ◆ Использование недорогого упаковочного материала или переход на тару большего объема для уменьшения стоимости упаковки в цене товара.
- ◆ Сокращение числа предлагаемых размеров и моделей товара.
- ◆ Создание новых экономичных торговых марок. (В продуктовых магазинах *Jewel* товары под частными торговыми марками (170 наименований) продаются на 10–30 % дешевле, чем национальные марки).

РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН

Любое изменение компанией цен на продукцию затрагивает ее потребителей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, а также может спровоцировать ответные действия правительства.

Реакция потребителей

Потребителей часто интересуют причины изменения цен. *Снижение цены* может быть интерпретировано следующим образом: товар вскоре заменят другой моделью; продукт имеет изъяны и плохо продается на рынке; фирма испытывает финансовые трудности и может уйти с рынка, не обеспечив в будущем поставки запчастей; цена будет продолжать падать, поэтому стоит повременить с покупкой; снизилось качество товара. *Увеличение цены*, которое обычно сдерживает сбыт, может быть истолковано покупателями и в позитивном свете, а именно: товар пользуется популярностью, пожалуй, стоит приобрести его, пока его не распродали, или продукт обладает особой ценностью.

Потребители более чувствительны к ценам на дорогостоящие и/или часто покупаемые товары; изменение стоимости дешевых или редко приобретаемых продуктов интересует их в значительно меньшей степени. Кроме того, некоторые покупатели озабочены не столько ценами на товары, сколько общими затратами на их получение, эксплуатацию и обслуживание в течение срока службы. Продавец может назначить более высокую цену на товар и все-таки сохранить свои рыночные позиции, если заказчик убежден, что издержки эксплуатации этого изделия в течение срока его службы будут ниже, чем у конкурентов.

Реакция конкурентов

Компания, планирующая изменение цен, должна побеспокоиться о реакции на ее действия не только покупателей, но и конкурентов, особенно в тех случаях, когда число продавцов невелико, их товары схожи между собой, а покупатели имеют достаточную информацию о свойствах продукта.

Имеет ли компания возможность предугадать наиболее вероятные ответные действия соперников? Предположим, у нее один крупный конкурент. Компания оценивает его реакцию с двух позиций: предполагает, что конкурент отреагирует на изменение цены обычным образом, либо он воспримет перемены в ценах как новый вызов и его действия будут определяться сиюминутными интересами. В этом случае компании необходимо проанализировать текущее финансовое состояние

конкурента, показатели объемов продаж и производственных мощностей, лояльность покупателей и корпоративных целей. Если соперник стремится к сохранению доли рынка, он, вероятно, откорректирует цены, если к максимизации прибыли — возможно, увеличит затраты на рекламу или будет стремиться к повышению качества продукта.

Конкурирующая фирма нередко оценивает снижение вашей компанией цен на продукцию как стремление к расширению доли рынка, как признак неустойчивого финансового положения и попытку увеличить объем продаж или как знак к общепромышленному снижению цен в целях стимулирования спроса.

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН КОНКУРЕНТАМИ

Какие ответные меры может предпринять компания, если один из ее конкурентов изменяет цены? В секторах рынка, отличающихся высокой однородностью товара, фирма в случае снижения конкурентом цен просто обязана «встать» за ним в «кильватер». Если же он повышает цены на свою продукцию, другие компании могут воздержаться от столь смелого шага или последовать примеру «пионера» только в том случае, если повышение цен принесет выигрыш отрасли в целом. Но если какие-то фирмы считают, что им или отрасли в целом повышение цен невыгодно, неуступчивость соперниц возможно заставит «первопроходца» вернуть цены к прежнему уровню.

На рынках неоднородных товаров компании имеют более широкий выбор ответных шагов. Покупатели выбирают продавца, руководствуясь комплексом факторов, снижающих чувствительность к незначительным изменениям цен, и в частности уровнем сервиса, качеством и надежностью продукта.

Перед принятием ответных мер компания должна ответить на следующие вопросы. (1) Для чего конкурент изменил цену (чтобы расширить долю рынка, полностью использовать производственные мощности, компенсировать изменение издержек или инициировать изменение цен в отрасли)? (2) Временное ли это изменение цен или нет? (3) Как отразится на доле рынка компании и уровне прибыли игнорирование действий конкурента? Собираются ли другие компании принимать ответные меры? (4) Какой реакции можно ожидать от конкурента и других фирм на возможные действия компании?

Лидерам рынка часто приходится сталкиваться с агрессивным снижением цен небольшими фирмами, которые стремятся расширить за счет «слонов» свою долю рынка. *Fuji* периодически атакует *Kodak*, *Bic* нападает на *Gillette*, а *Compaq* — на *IBM*. Аналогично ведущие торговые марки подвергаются атакам недорогих частных марок. Ответные действия лидера рынка могут включать в себя:

- ♦ *Сохранение цены.* Компания-лидер может сохранять свою цену и норму прибыли, если считает, что (1) уменьшение цены приведет к нежелательному сокращению прибыли; (2) стабильные цены окажут незначительное негативное воздействие на величину доли рынка; (3) при необходимости она быстро вернется на прежние позиции. Компания-лидер полагает, что она сможет удержать состоятельных потребителей, а расставание с ограниченными в средствах покупателями ее не беспокоит. К негативным последствиям сохранения цен относятся следующие: атакующий приобретает уверенность в своих действиях, торговый персонал оканчивается деморализован и лидер теряет большую долю рынка, чем он предполагал. Лидер паникует, снижает цены, чтобы вернуться на прежние позиции, но тут он узнает, что восстановить рыночные позиции труднее и дороже, чем ему казалось.
- ♦ *Сохранение цены и увеличение добавленной ценности.* Компания-лидер улучшает свое изделие, повышает качество услуг, увеличивает расходы на рекламу. Может оказаться, что гораздо выгоднее (и перспективнее) сохранить цены и направить прибыль на повышение воспринимаемого качества, чем снизить цены и довольствоваться «крохами» прибыли.
- ♦ *Уменьшить цены.* Лидер может последовать за конкурентом, если (1) величина издержек сокращается вместе с уменьшением объема производства, (2) возможно значительное сокращение доли рынка (потребители весьма чувствительны к ценам), (3) восстановление доли рынка будет сопряжено с огромными затратами. Но уменьшение цен приведет к сокращению прибылей лидера, по крайней мере в краткосрочном периоде.
- ♦ *Увеличить цены и улучшить качество.* Для того чтобы дистанцироваться от атакующей марки, лидер может повысить цены на свои товары и создать новые марки.
- ♦ *Организовать основанную на более низких ценах конкурентную линию.* Возможно, целесообразным окажется начало производства более дешевых товаров или создание новой недорогой торговой марки. *Eastman Kodak* предложила рынку недорогую сезонную фотопленку «*Funtime*», а компания *Miller Beer* — дешевую марку пива «*Red Dog*».

Heublein. Аналогичную стратегию использовала компания *Heublein*, когда ее водка «*Smirnoff*» (23% водочного рынка США) была атакована маркой «*Wolfschmidt*», бутылка которой стоила на \$1 дешевле. Вместо того чтобы снизить цену «*Smirnoff*», *Heublein* повысила ее на \$1 и увеличила расходы на рекламу. В то же время *Heublein* разработала новые марки «*Relska*» и «*Popov*». Первая продавалась по тем же ценам, что и «*Wolfschmidt*», а вторая еще дешевле. Такая стратегия не только эффективно изолировала «*Wolfschmidt*», но и способствовала укреплению элитного имиджа «*Smirnoff*».

Эффективность ответных действий зависит от ситуации. Компания должна учитывать стадию жизненного цикла продукта, его значение в бизнес-портфеле компании, намерения и ресурсы конкурента, рыночные цены и чувствительность потребителей к качеству, динамику затрат в зависимости от объемов и альтернативные возможности.

В момент атаки менеджменту компании не до размышлений, ведь решение приходится принимать в считанные часы и дни. Целесообразно заранее разработать возможные ответные действия на изменение цен конкурентами. На рис. 15.8 представлена программа ценовой реакции, которая может быть использована в ответ на снижение цен соперниками компании. Такие программы находят наибольшее применение в тех отраслях, в которых периодически происходят изменения цен (лесная промышленность, нефтедобыча и химическая промышленность), когда особое значение приобретает скорость реакции компании.

ВЫВОДЫ

1. В современном маркетинговом процессе роль неценовых факторов постоянно возрастает, но цена по-прежнему остается основным элементом маркетинга-микс. Цена — единственный его компонент, который производит прибыль, остальные же — определяют затраты компании.
2. Процесс разработки стратегии ценообразования включает в себя шесть этапов. *Во-первых*, компания определяет цель ценового предложения (выживание, максимизация текущей прибыли, текущих доходов, объема продаж, охвата рынка или лидерства по показателям «цена-качество»). *Во-вторых*, она оценивает объем продаж при каждом возможном уровне цен. Чем более неэластичен спрос на товар или услуги, тем более высокую цену может установить компания. *В-третьих*, фирма определяет уровень издержек при различных объемах выпуска с учетом предложений службы маркетинга. *В-четвертых*, она анализирует издержки, цены и предложения конкурентов. *В-пятых*, компания выбирает один из методов ценообразования. Принимая во внимание факторы, оказывающие психологическое воздействие, влияние других элементов маркетинга-микс на цену, политику ценообразования и воздействие цены на других субъектов рынка, компания устанавливает окончательную ее величину.
3. Компании, как правило, разрабатывают систему цен, отражающую региональные различия спроса и издержек, требования рыночного сегмента, график закупок, объемы заказов и другие факторы. Су-



Рис. 15.8. Программа ценовой реакции компании в ответ на ценовую атаку конкурентов



ществует несколько подходов к адаптации цены: (1) приспособление по географическому признаку; (2) скидки и зачеты к цене; (3) назначение цен, стимулирующих сбыт; (4) дискриминационное ценообразование и (5) ценообразование в рамках товара-микса, которое включает назначение цены в рамках товарной линии, установление цен на дополнительные устройства, на вспомогательные принадлежности, из двух составляющих, на побочные продукты производства и на комплектные поставки.

4. Компании часто сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены изменять цены. Снижение цены может быть результатом недостаточной загруженности производственных мощностей, сокращения доли рынка, экономического спада. Кроме того, снижение цен позволяет добиться некоторым компаниям доминирующих рыночных позиций. Повышение цен на продукцию фирмы, как правило, связано с инфляцией издержек или избыточным спросом на ее товары.
5. Избежать повышения цен позволяет обращение к таким методам, как уменьшение размеров (веса) изделия при сохранении его цены, использование недорогих материалов или ингредиентов, снижение уровня характеристик продукта.
6. Компания, столкнувшаяся с изменением цен конкурентами, должна попытаться проанализировать его последствия и возможную продолжительность периода низких цен. Подвергнувшись ценовой атаке конкурентов лидеры рынка могут выбрать стратегию сохранения цен, увеличения воспринимаемой ценности товаров, снижения цен, увеличения цен или повышения качества, а также запуска новой недорогой товарной линии.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Положение, когда компания всецело зависит от восприятия потребителями ценности ее торгового предложения на фоне предложений конкурентов, неприемлемо. Каждое рыночное предложение отличается не только ценой, но и воздействием на операционные издержки потребителей, на издержки работающего капитала, издержки заказа товаров, затраты на пуско-наладочные работы, издержки финансирования и затраты на размещение отходов. Для того чтобы инициировать у деловых потребителей желаемое восприятие ценности, производители промышленной продукции используют *экономическую ценность для потребителя (ЭЦП)*. Значение ЭЦП рассчитывается как отношение

суммарных издержек продукта для потребителя и выгод использования товара, используемого им в данный момент (*референтный продукт*).

На рис. 1 представлены расчеты по определению величины ЭЦП. Предположим, что компания *McNally Manufacturing* разрабатывает два продукта, Y и Z, которые должны конкурировать с используемым в настоящее время потребителем продуктом X.

Новый продукт Y выполняет те же функции, что и референтный товар X, но затраты на его установку и обслуживание составляют всего \$ 400 (для товара X — \$ 700), а значит потребитель выигрывает \$ 300. Издержки на протяжении жизненного цикла товара X составляют \$ 1000, следовательно, экономическая ценность, которую новый продукт Y предлагает потребителю, равна \$ 600 (\$ 1000 — \$ 400). Издержки производства единицы продукта Y для компании *McNally* составляют \$ 250.

Новый продукт Z превосходит по своим качествам и эксплуатационным характеристикам и товар X, и продукт Y. Его экстра-качества, в сравнении с референтным товаром, имеют инкрементальную воспринимаемую ценность \$ 300, а экономия на затратах, связанные с послепродажным обслуживанием, составляет \$ 100. Таким образом, ЭЦП товара Z равна \$ 700. Следовательно, продукт Z обеспечивает более высокую ЭЦП, чем товар Y, несмотря на более высокие послепродажные затраты, так как имеет дополнительную потребительскую ценность. Издержки производства на единицу товара Z для *McNally* равны \$ 300.

С помощью рис. 1 ответьте на следующие вопросы. Какова наивысшая цена, которую компания-покупатель готова заплатить за продукт Y? За товар Z? Отпускная цена компании-поставщика должна быть установлена в диапазоне между ее издержками

С точки зрения зрения потребителей

Издержки на протяжении жизненного цикла

Закупочная цена

Издержки установки

Затраты, связанные с послепродажным обслуживанием

Издержки производства поставщика



Рис. 1



ми производства и воспринимаемой потребителем ЭПЦ. Предположим, что *McNally* назначает цены на товары Y и Z в \$ 400 и \$ 475 соответственно. Какую прибыль получит *McNally* с каждой единицы реализованных товаров Y и Z?

Как *McNally Manufacturing* может использовать ЭПЦ для того, чтобы определить рыночные сегменты, которым она предложит новые продукты?

2. Три компании, А, В и С производят быстродействующие электрические реле. Покупателей, представляющих промышленные предприятия, попросили оценить предложения компаний-конкурентов, используя *диагностический метод*. По каждой из характеристик продукт может набрать максимум 100 баллов. Значимость каждого оцениваемого свойства задавалась также по 100-балльной шкале. Предположим, были получены следующие результаты:

Индекс значимости	Свойство	Изделия		
		А	В	С
25	Износостойкость изделия	40	40	20
30	Надежность продукта	33	33	33
30	Надежность доставки	50	25	25
15	Качество обслуживания	45	35	20
100	Средняя воспринимаемая ценность	(41,65)	(32,65)	(24,9)

Умножая показатели значимости характеристик на баллы, набранные каждой компанией, мы увидим, что предложение компании А имеет воспринимаемую ценность выше среднего уровня (42), компания В имеет средний рейтинг (33), а компания С

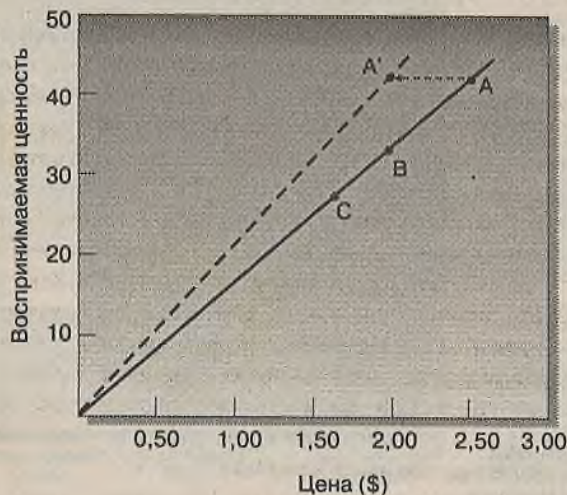


Рис. 2

получила оценку ниже средней (25) (все цифры округлены до ближайших целых чисел). На рис. 2 представлен результат снижения компанией А цены на ее продукцию с \$ 2,55 до \$ 2,00.

- Если покупатели готовы заплатить за среднее реле \$ 2 (т.е. реле с воспринимаемой ценностью в 33 балла), какую цену может установить каждая компания?
- Какие стратегии могла бы применить компания А, исходя из данных, приведенных на графике (рис. 2)? Какие действия могла бы предпринять компания В в ответ на изменение цен поставщиком А?
- Многие компании так увлекаются предоставлением скидок, зачетов и специальных условий дилерам и заказчикам, что утрачивают контроль над прибылью. Рассмотрите следующую ситуацию:

Цена дилера по прейскуранту	\$ 6,00
– Скидка за объем заказа	\$ 0,10
– Конкурентная скидка	\$ 0,12
= Цена в выставленном счете	\$ 5,78
– Скидка по условиям оплаты	\$ 0,30
– Ежегодная скидка на объем реализации	\$ 0,37
– Продвижение, вынесенное за сумму счета	\$ 0,35
– Совместная реклама	\$ 0,20
– Транспортировка	\$ 0,19
= Реальная цена	\$ 4,37

В этом примере прейскурантная цена производителя для дилера \$ 6, но из нее вычитаются скидки за объем заказа и конкурентная; цена в выставленном счете составляет \$ 5,78, но и она не соответствует сумме, которую получает производитель. Дополнительные скидки и издержки производителя уменьшают ее до \$ 4,37. Обсудите воздействие, которое оказывает снижение цены на рентабельность компании. Какую часть прейскурантной цены получает производитель? Какими соображениями должна руководствоваться компания при предоставлении скидок?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Реклама процессора «*Cyrix*» (рис. 3) обращает внимание на его более низкую цену, хотя в тексте о ценах нет ни слова. Компания *Cyrix* не производит ПК и не продает свои процессоры конечным пользователям компьютеров. Почему она стремится довести до потребителей информацию о низких ценах на ее микропроцессоры? На какие элементы ценовой чувствительности воздействует реклама *Cyrix*? Каким, по вашему мнению, является спрос на компьютеры с относительно недорогими чипами (эластичным или неэластичным)? Почему?



Рис. 3



Рис. 4

Оперирующая в Интернете брокерская фирма (операции с ценными бумагами) *E-Trade* предлагает продажу акций в режиме реального времени по цене \$ 14,95 за транзакцию (гораздо дешевле, чем цены традиционных брокерских компаний). Реклама на рис. 4 призвана побудить потенциальных клиентов обратиться к услугам *E-Trade*, обращая внимание на низкие цены и другие преимущества. Как вы оцениваете эластичность спроса на этом рынке? Почему *E-Trade* оценивает свои услуги относительно невысоко? Как отреагируют на политику ценообразования компании ее реальные и потенциальные клиенты?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

До тех пор пока технологии ценообразования не получили широкого распространения, непременным спутником управления тысячами наименований товаров в десятках или даже сотнях магазинов одной цепи или в крупном универсаме была жуткая головная боль. Современные розничные торговцы вводят значения цен на товары из центрального пункта и распределяют информацию по электронным кассовым аппаратам всей цепи.

Компания *Total Control Information* разрабатывает программы ценообразования специально для крупных компаний розничной торговли (см. www.tcisolutions.com/hqpm.htm). Как такие программы могут использоваться в цепочке супермаркетов, политика ценообразования которой основывается на принципе «высокая-низкая»? Какую выгоду она принесет цепи розничной торговли, политика ценообразования которой определяется локальными факторами?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛИТИЯ

Один из новейших приемов ценообразования — предложение потребителям назвать свою цену товара. С его принципами вы можете познакомиться на сайте компании *Priceline* (www.priceline.com). В разделах «What is priceline.com?» и «How priceline.com works» вы получите информацию о компании и о процессе заказа, о ее новых услугах. Что вы можете сказать о чувствительности к цене потребителей *Priceline*? Какие другие продукты может выставить *Priceline* на своем Web-сайте? Почему?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН SONIC

Ценообразование — критический элемент каждого маркетингового плана, так как цена на товары непосредственно определяет выручку компании и ее прибыль. Эффективное планирование и реализация стратегии ценообразования требуют от маркетолога учета не только издержек производства и маркетинговых расходов, но и восприятия потребителей и реакции конкурентов.

Как ассистент Джейн Мелоди, вы должны назначить цену на аудиозаписи в магазинах *Sonic*. Еще раз оцените текущую ситуацию, и прежде всего товары, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Проанализируйте информацию о целевых рынках и позиционировании. Затем ответьте на следующие вопросы (указывая при необходимости на возможность дополнительных исследований).

В чем состоит основная цель политики ценообразования компании *Sonic*? Почему?

Насколько чувствительны к ценам потребители *Sonic*? Является ли спрос эластичным или неэластичным? В чем состоят предпосылки установления цены на товары?

Как вы оцениваете товарную линию *Sonic* в целом? Как политика ценообразования сочетается с другими элементами маркетинга-микс?

Какие инструменты ценовой адаптации (скидки, компенсации, стимулирующее ценообразование) следует предусмотреть компании *Sonic*?

После того как вы разработаете свои стратегии и программы ценообразования, впишите ваши рекомендации в письменный план маркетинга.

Книга
источник
ДЕНЕГ 2000

ЗАЩИЩЕННАЯ ЧИСТОТА

Рассмотрим вопрос, от чего нужно защищать торговые марки и как это сделать на примере двух известных марок для чистящих средств и на основе действующего российского законодательства.

Одна из главных проблем для производителей известных торговых марок — это подделки. Недавно на одном из московских рынков в одной палатке я обнаружила сразу две подделки известных чистящих средств. Одно из них — *Comet*, который производит компания *Procter & Gamble*. Поскольку это средство широко рекламируют по телевизору, его название, внешний вид упаковки и свойства стали известны миллионам телезрителей. Второе средство — «Пемолюкс», известное и популярное с советских времен. На протяжении более 15 лет оно зарекомендовало себя как надежное и испытанное средство в борьбе с грязью и бактериями. Выпускает его отечественное предприятие ОАО «Эра» из Ленинградской области.

Неудивительно, что именно эти торговые марки стали объектом подделок и пиратского использования. Порошок *Comet* был награжден недобросовестными производителями еще одной буквой «t» на конце слова и стал называться

Comett, а «Пемолюкс» после изменения одной гласной буквы превратился в «Пемалюкс». То есть пираты решились использовать для своих подделок тождественные названия. Покупателю легко спутать указанные подделки с оригиналами еще и по той причине, что упаковка поддельных чистящих средств по своему графическому и цветовому решению полностью повторяет оригиналы, однако отличается в худшую сторону по полиграфическому исполнению.

Таким образом, недобросовестные производители и продавцы подделок, а также изготовители упаковки пытаются ввести в заблуждение потребителей относительно продаваемого товара и при этом нарушают права владельцев торговых марок *Comet* и «Пемолюкс». Но они не учли, что в законе «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения» есть такое понятие, как «товарные знаки, сходные до степени смешения», то есть товарные знаки, которые ассоциируются с зарегистрированным товарным знаком в целом, несмотря на отдельные отличия. В том же законе указано, что незаконное использование чужого товарного знака или сходного с ним обозначения для однородных товаров является преступлением и влечет за собой гражданскую и уголовную ответственность.

ИРИНА ФИЛИППОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 34 от 01.09.99

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 16

Управление маркетинговыми каналами

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы (с точки зрения компаний-производителей):

- ◆ В чем состоят функции маркетинговых каналов?
- ◆ С какими проблемами сталкиваются компании в процессе создания, организации, оценки деятельности и при изменении каналов?
- ◆ Куда «ведут» каналы (динамика их развития)?
- ◆ Как управлять возникающими между каналами конфликтами?

КОТЛЕР о маркетинге:

Маркетинговые каналы выбираются в соответствии с их эффективностью, возможностями контроля над ними и адаптивностью.

А

ля того чтобы конечные потребители смогли приобрести товары компании-производителя, большинство поставщиков прибегают к услугам выполняющих самые разнообразные функции посредников. В совокупности посредники образуют маркетинговый канал (известный также как торговые каналы, или каналы распределения).

Часть посредников, и прежде всего оптовые и розничные торговцы, покупают товар, т. е. приобретают титул собственности, и перепродают его (их называют *торговцами*). Другие — брокеры, представители производителя, торговые агенты — вступают в контакты с потребителями от имени компании-поставщика (т. е. их деятельность не связана с переходом прав собственности на товар; их называют *агентами*). Третьи, такие как транспортные компании, независимые склады, банки, рекламные агентства, принимают участие в процессе распределения товаров, но не получают ни прав собственности на них, ни прав заключения сделок; они называются *вспомогательными (поддерживающими, обслуживающими)*.

Канал распределения — это совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в процессе, направленном на то, чтобы сделать товар или услугу доступными для использования или потребления.¹

Для руководства компании решение о выборе маркетинговых каналов является одним из самых сложных, так как оно в значительной степени детерминирует остальные маркетинговые усилия. Политика ценообразования компании во многом зависит от того, работает ли она с посредниками, ориентированными на массовый рынок, или ее высококачественные товары продаются исключительно в бутиках. Степень подготовки, мотивация и потребности дилеров непосредственно влияют на решения производителя об организации службы сбыта и рекламных воздействиях. Кроме того, решения фирмы относительно маркетинговых каналов часто предполагают долговременные обязательства перед другими компаниями. Когда производитель автомобилей подписывает соглашения с независимыми дилерами, он утрачивает возможность в любой момент заменить их собственными представительствами. По наблюдениям Раймонда Кори:

Система распределения товаров... представляет собой ключевой внешний ресурс. Обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее весьма непросто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними ресурсами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал и вспомогательные службы. В основе системы — корпоративные обязательства по отношению к большому числу других независимых компаний, бизнес которых заключается в распределении товаров, и по отношению к обслуживаемым ими рынкам. Принятые обязательства в значительной степени формируют политику и практику компании, служат фундаментом всех долгосрочных отношений.²

А в гл. 17 мы рассмотрим проблемы маркетинговых каналов с точки зрения розничных и оптовых торговцев, а также агентств, осуществляющих физическое распределение товаров.

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Почему производитель готов делегировать часть функций по продажам товаров посредникам? Ведь это означает, что он в какой-то мере утрачивает контроль над тем, как и кому реализуется произведенная продукция. Но обращаясь к услугам посредников компании-поставщики получают определенные выгоды.

- ◆ Многие производители испытывают недостаток финансовых ресурсов для проведения мероприятий прямого маркетинга. Например, только в Северной Америке в реализации автомобилей компании *General Motors* конечным потребителям участвуют более 8100 независимых дилеров. Даже такой крупной организации, как *GM*, довольно сложно найти достаточные для выкупа всех дилерских предприятий средства.
- ◆ В некоторых случаях прямой маркетинг неэффективен. Например, компания *William Wrigley Jr.* не в состоянии организовать в США (во всем мире) миллионы торгующих жевательной резинкой маленьких магазинчиков. Да и рассылать упаковки жевательной резинки по индивидуальным заказам бессмысленно. Поэтому *Wrigley* предпочитает работать с частными дистрибьюторскими организациями, специализирующимися на распределении и конечных продажах расфасованных товаров (в США — бакалейные магазины, аптеки).
- ◆ Если бы производители, финансирующие собственные каналы распределения, направили инвестиции в основные сферы деятельности, получаемая ими прибыль могла бы существенно возрасти. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20 %, а розничная торговля, в соответствии с прогнозами, только 10 %, фирме-поставщику попросту невыгодно самостоятельно заниматься реализацией продукции конечным пользователям.

Обращение к посредникам объясняется их непревзойденной эффективностью в доведении товара до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники обычно обеспечивают компаниям-поставщикам значительно большие доходы, чем если бы производители занимались распределением самостоятельно. Или, как указывают Л. Штерн и А. Эль-Ансари:

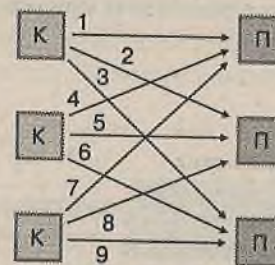
Посредники выравнивают потоки товаров и услуг... Это необходимо для того, чтобы компенсировать расхождение между ассортиментом товаров и услуг, предлагаемых производителем, и тем ассортиментом,

на который предъявляют спрос потребители. В основе такого расхождения лежит тот факт, что производители стремятся выпускать ограниченный круг товаров в больших количествах, в то время как потребителям требуется небольшое количество разнообразных изделий.³

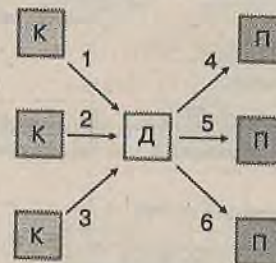
На рис. 16.1 представлены важнейшие факторы, определяющие экономию, которую получают производители при обращении к посредникам. Если три производителя товаров придерживаются стратегии прямого маркетинга, то для того, чтобы каждый из них вступил во взаимодействие с тремя потребителями необходимо 9 контактов. Если каждый из них воспользуется услугами одного и того же дистрибьютора, число контактов сокращается до 6. Таким образом, роль посредников заключается в уменьшении числа контактов, а значит, и общего количества труда.

ФУНКЦИИ И ПОТОКИ КАНАЛА

Роль маркетингового канала заключается в перемещении товаров от производителей к потребите-



(а) Число контактов
 $K \times П = 3 \times 3 = 9$



(б) Число контактов
 $K + П = 3 + 3 = 6$
К = компания-производитель
П = потребитель
Д = дистрибьютор

Рис. 16.1. Дистрибьюторы и сокращение общих усилий

лям. Благодаря каналу устраняются разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы воспользоваться ими. Участники канала распределения выполняют несколько очень важных функций.

- ◆ Сбор и распространение информации об имеющихся и потенциальных покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды.
- ◆ Разработка и распространение направленных на стимулирование покупок обращений к покупателям.
- ◆ Достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения и распоряжения товаром.
- ◆ Размещение заказов на производство товаров.
- ◆ Изыскание и распределение финансовых средств, необходимых для покрытия издержек, возникающих на различных уровнях маркетингового канала.
- ◆ Принятие на себя ответственности за функционирование канала.
- ◆ Последовательное хранение и перемещение физических продуктов.
- ◆ Перевод денег покупателей на счета продавца через банки и другие финансовые учреждения.
- ◆ Передача прав владения и распоряжения товаром от одного физического или юридического лица к другому.

Некоторые из этих функций (например, передача прав собственности, маркировка, продвижение) конституируют прямые потоки видов деятельности, направленные от производителя к потребителям, другие (заказ и оплата) — формируют обратные потоки, от конечных пользователей к поставщикам. Остальные функции (информационная, ведение переговоров, финансирование и принятие риска) осуществляются в обоих направлениях. На рис. 16.2 представлены пять потоков видов деятельности, возникающих между производителем автопогрузчиков и его потребителями. Вы можете наглядно убедиться, насколько сложны даже самые короткие каналы распределения.

Производителю, выпускающему как материальные товары, так и предоставляющему услуги, возможно, придется организовать три маркетинговых канала: *канал продаж*, *канал доставки* и *сервисный канал*. Так, компания *Dell Computer* в качестве канала продаж использует телефон и Интернет, в качестве канала доставки — организации, специализирующиеся на доставке грузов, а ее сервисный канал образуют работающие на местах мастера-ремонтники.

Поэтому главный вопрос состоит не в том, *должны ли маркетинговые каналы выполнять*

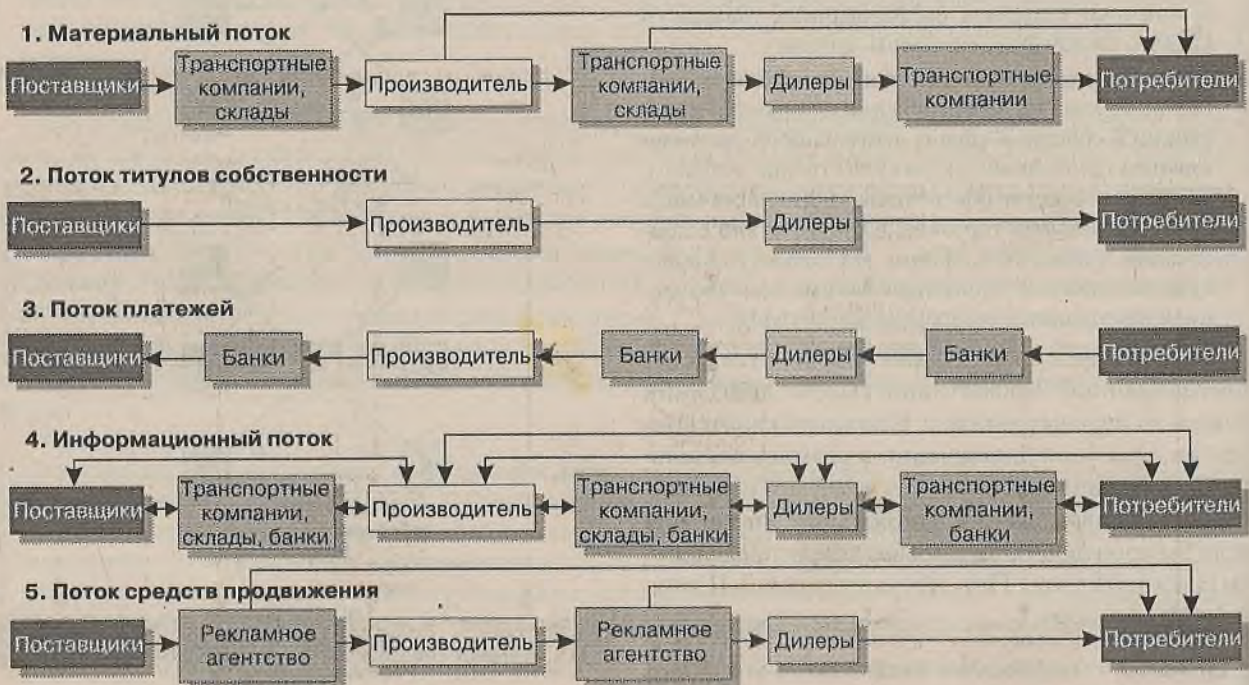


Рис. 16.2. Пять различных потоков в канале распределения автопогрузчиков

различные функции (безусловно должны), а в том, *кто* будет их осуществлять. Функции каналов характеризуются несколькими общими свойствами: ограниченностью используемых ресурсов; специализацией, способствующей повышению эффективности деятельности участников каналов; ответственностью за выполнение функций, распределяемой между членами канала. Если поставщик передает часть функций по распределению посредникам, его затраты (а значит и отпускные цены) уменьшаются (даже с учетом того, что партнеры по каналу взимают за услуги определенную плату). Следовательно, если посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителей снижается. В некоторых случаях определенные функции распределения выполняют и потребители, как бы «своими руками» снижая цены.

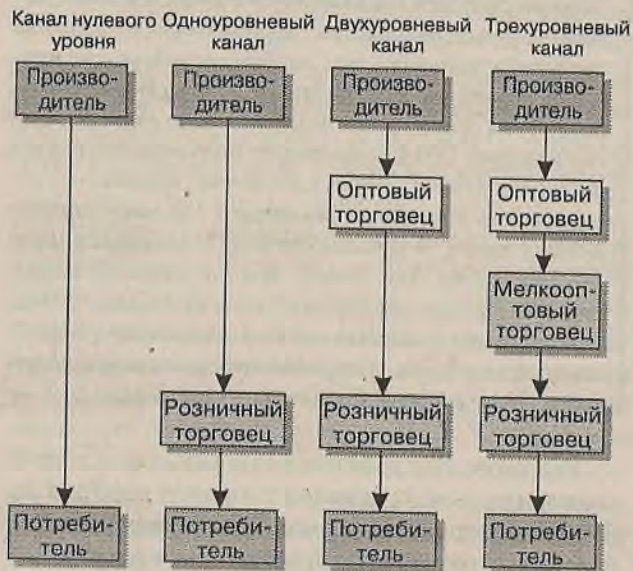
Таким образом, вопрос о действенности маркетинговых функций в любое заданное превалирует над проблемой их исполнения конкретными институтами. Изменения в организации канала призваны реализовать более эффективные методы сочетания или разделения экономических функций, обеспечивающих необходимый целевым потребителям ассортимент товаров и услуг.

УРОВНИ КАНАЛА

«Начальный» и «конечный» пункты каждого канала — производитель и конечный потребитель, а каждый участвующий в доставке товара «из пункта А в пункт Б» посредник представляет один из *уровней маркетингового канала*. Число уровней канала определяет его *длину*. На рис. 16.3 (а) представлено несколько имеющих различную протяженность маркетинговых каналов потребительских товаров.

Канал нулевого уровня (называемый также *каналом прямого маркетинга*) состоит из производителя, который непосредственно реализует произведенные товары конечным потребителям (торговые агенты, специализирующиеся на продажах на дому, презентации на дому, почасовая торговля, телемаркетинг (продажи по телефону), телевизионные магазины, продажи в Интернете и через принадлежащие поставщику магазины). К примеру, в США компания *Avon* является непревзойденным специалистом в торговле косметикой «один на один»; компания *Tupperware* устраивает на дому у потребителей презентации кухонных товаров; *Franklin Mint* принимает заказы почтой; брокеры *Shearson-Lehman* в поисках новых клиентов проводят многие часы у телефо-

(а) Каналы распределения потребительских товаров



(б) Каналы распределения промышленных товаров

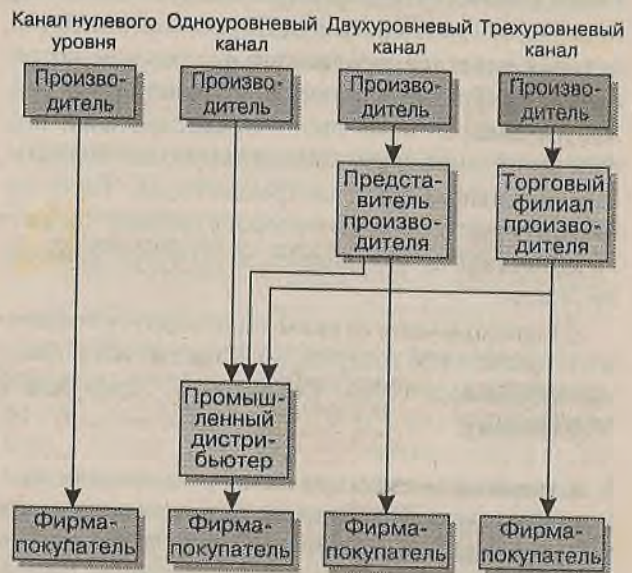


Рис. 16.3. Каналы распределения потребительских и промышленных товаров

нов; некоторые производители спортивных тренажеров осуществляют продажи через коммерческие каналы телевидения; а компания *Singer* выставляет швейные машинки в собственных фирменных магазинах.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника, например розничного торговца, *двухуровневый канал* распределения включает в себя уже два промежуточных звена (к примеру, на рынках товаров широкого потребления — оптовые и розничные торговцы), *трехуровневый канал* — состоит из трех звеньев посредников. Например, в мясopерерабатывающей промышленности между компаниями оптовой и розничной торговли обычно «вклинивается» звено мелкого опта (мелкие оптовики покупают товары у дистрибьюторов и перепродают их небольшими партиями предприятиям розничной торговли).

Существуют и более протяженные маркетинговые каналы. В Японии, например, в каналах распределения продуктов питания насчитывается до шести уровней. С точки зрения производителя, чем больше посредников в канале, тем сложнее ему получать информацию о конечных потребителях и контролировать сбыт.

Маркетинговые каналы распределения, которыми обычно пользуются на рынках товаров промышленного назначения, представлены на рис. 16.3 (б). Производитель промышленных товаров имеет возможность (используя свой торговый персонал) непосредственно взаимодействовать с компаниями-покупателями или продавать свой товар промышленным дистрибьюторам (организации, которая затем перепродает товары фирмам-потребителям). Третий вариант — производитель реализует товары через своих представителей или отделения, либо сразу компаниям-пользователям, либо промышленным дистрибьюторам. Такие каналы нулевого, первого и второго уровней являются типичными для большинства отраслей промышленности.

Маркетинговые каналы характеризуются прямым движением товаров, но встречаются и каналы «обратного хода». Согласно У. Зикмунду и У. Стэнтону:

Регенерация твердых отходов — важнейшая экологическая задача. Хотя технологически она вполне возможна, трудность состоит в том, чтобы вернуть материальный поток в канал распределения (маркетинг вторичного сырья через канал «обратного хода»). Функционирующие обратные каналы примени-

тельны, а финансовые стимулы их участников недостаточны. Потребителя следует мотивировать к изменению роли, к превращению в производителя — инициатора процесса обратного распределения.⁴

Роль посредников в таких каналах играют пункты приема вторичного сырья, организованные производителями, общественные группы и движения, продавцы безалкогольных напитков, специалисты по сбору мусора, центры по переработке отходов, современные «старьевщики» — компании, торгующие мусором, централизованные склады-предприятия, специализирующиеся на переработке использованных товаров.

КАНАЛЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

Концепция маркетинговых каналов отнюдь не ограничивается распределением материальных благ. Проблемы доведения выпуска до конечных пользователей ежедневно решают и производители услуг и идей: частные учебные заведения создают «системы распространения знаний», организации здравоохранения — «системы здорового образа жизни». Для того чтобы максимально широко охватить целевую аудиторию, институты сектора сервиса в мельчайших деталях продумывают характер и принципы размещения своих агентств.

Географически больницы располагаются так, чтобы население имело возможность наиболее удобного доступа к медицинской помощи, а школы — максимально близко к детям, которым надо учиться. Пожарные станции размещаются вблизи объектов потенциальных возгораний; избирательные участки следует устраивать так, чтобы гражданам не пришлось тратить неоправданное количество времени, усилий или денег, чтобы выразить свою волю. Во многих штатах США существует проблема открытия филиалов высших учебных заведений, призванных образовывать постоянно растущую «армию» образованных людей. В городах должны создаваться игровые площадки для детей. Многие перенаселенные страны должны развивать систему клиник, пропагандирующих контроль над рождаемостью и способствующих распространению информации о принципах планирования семьи и контрацептивах.⁵

Развитие Интернет-технологий способствует появлению новых каналов продаж и покупок акций и других ценных бумаг, предоставления банковских, страховых и туристических услуг.

Маркетинговые каналы находят применение и в «персональном» маркетинге. К примеру, в пер-

вой половине XX в. у профессиональных комедийных актеров было семь таких каналов: представления варьете, специальные события, ночные клубы, радио, кинофильмы, карнавалы и театры. Варьете постепенно утратили популярность, и актеры используют новые каналы, такие как комедийные клубы и представления на кабельном телевидении. Политики, для того чтобы донести свои идеи до избирателей, обычно пользуются дорогим, но высокоэффективным комплексом каналов — средства массовой информации, короткие анонсы на телевидении, рассылка информации по факсимильной связи, Web-сайты.

РЕШЕНИЯ О ДИЗАЙНЕ КАНАЛА

Компания-новичок обычно начинает свою деятельность с реализации продукции на каком-либо ограниченном рынке, обращаясь к услугам уже существующих посредников. На любом локальном рынке их число невелико: несколько торговых агентов фирм-производителей, несколько оптовых торговцев, устоявшиеся организации розничной торговли, небольшое число транспортных компаний и несколько складов. В этой ситуации выбор наилучшего канала не представляет затруднений, а основная проблема состоит в том, чтобы убедить одного или нескольких посредников заняться новым товаром.

Если новичку повезет, он получает возможность реализации продукции на новых рынках. В этом случае для работы на различных рынках используются разные каналы. На небольших рынках фирма обычно осуществляет поставки непосредственно розничным торговцам, на крупных — через дистрибьюторов. В сельской местности она работает с торговцами товарами смешанного ассортимента, в городских районах — со специализированными торговыми компаниями. В одном регионе страны она предоставляет посредникам исключительные права, действуя по принципу франчайзинга, поскольку все местные торговцы работают только на этих условиях, в другом — заключает договора с магазинами, готовыми принять товар на реализацию. На одном зарубежном рынке компания сотрудничает с международными торговыми агентами, на другом — заключает партнерское соглашение с местной компанией. Таким образом, система маркетинговых каналов складывается под влиянием локальных возможностей и условий.

Дизайн (в смысле проектирование, конструирование) системы канала требует анализа потребностей потребителей, определения задач канала, идентификации и оценки основных вариантов его «прокладки».

АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К УРОВНЯМ ВЫПУСКА УСЛУГ

Дизайн маркетингового канала начинается с осознания субъектом рынка требований целевых потребителей к *уровням выпуска сервиса (объему и качеству предоставляемых услуг)*. Обычно выделяют пять элементов выпуска сервиса канала:

1. *Размер партии.* Количество одного и того же товара, которое может приобрести типичный покупатель за один раз. При закупке автомобилей компания *Hertz* (прокат автомашин) предпочтет канал, предлагающий крупную партию, тогда как типичная семья обратится к услугам канала, позволяющего приобрести партию, состоящую из одного «средства передвижения».
2. *Время ожидания.* Среднее время, в течение которого покупателям канала приходится ожидать получения товара. Чаще всего покупатели предпочитают каналы с быстрой доставкой.
3. *Удобство расположения.* В какой степени маркетинговый канал облегчает потребителю покупку изделия? Автопроизводитель *Chevrolet*, например, предлагает больше пространственных удобств, чем *Cadillac*, поскольку взаимодействует с большим числом дилеров, что позволяет потребителям уменьшить издержки поиска торговой точки (а после покупки — и станции техобслуживания).
4. *Разнообразие продуктов.* Имеется в виду широта товарного ассортимента внутри маркетингового канала. Покупатели предпочитают иметь дело с торговцами, предлагающими широкий выбор товаров (повышается вероятность удачного приобретения).
5. *Вспомогательные услуги.* Услуги, обеспечиваемые внутри канала: предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт. Чем больше вспомогательных услуг, тем выше эффективность канала.

Дизайнеры маркетинговых каналов должны учитывать, что повышение уровня обслуживания клиентов означает увеличение затрат внутри канала, а значит, и возрастание цен на товары (услуги) для покупателей. Успешная деятельность магазинов, предлагающих обычные потребительские товары по относительно низким ценам (со скидками, дискаунтов), показывает, что многие потребители готовы «разменять» сопутствующие покупке стандартные услуги на низкую цену товара.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ И ГРАНИЦ

Задачи участников маркетингового канала определяются как показатели уровней выпуска сервиса. В условиях конкуренции участники канала должны минимизировать общие затраты при заданном уровне объема и качества услуг. Обычно выделяют несколько сегментов рынка с разными потребностями в услугах. Тщательное планирование позволяет определить, какие именно сегменты должен обслуживать канал и какие каналы производитель будет использовать в каждом конкретном случае.

Задачи канала зависят и от характеристик товара. Скоропортящиеся продукты требуют быстрой реализации, так как задержки и хранение связаны с повышенным риском потерь. Для громоздких товаров, например стройматериалов, требуются каналы, в которых продукция на пути от производителя к потребителю проходит минимальное расстояние и через возможно меньшее число посредников. Нестандартные продукты (собранные на заказ техника) продаются напрямую через торговых представителей поставщика. Товары, которые требуют установки и/или обслуживания со стороны поставщика, скажем системы охлаждения или обогрева, продаются и обслуживаются самим производителем или его эксклюзивными франчайзинговыми дилерами. Контракты о поставке промышленного оборудования высокой стоимости (электрогенераторы, турбины) чаще всего заключаются непосредственно торговым персоналом фирмы, но никак не посредниками.

В ходе проектирования канала должны учитываться и слабые, и сильные стороны различных видов посредников. К примеру, наличие собственных торговых представителей позволяет компании предложить покупателям немного более низкие цены на товары, так как общие издержки распределяются между несколькими клиентами. С другой стороны, сотрудники торговых компаний, как правило, прилагают более интенсивные усилия для продажи товаров, работают более целеустремленно. В процессе дизайна канала непременно учитывается и опыт каналов компаний-конкурентов.

Дизайн канала должен учитывать специфику внешней среды. При ухудшении рыночной ситуации производители стремятся доставить товары к месту продажи кратчайшим путем, исключают некоторые услуги, стремясь сохранить конечную


цену продукции на прежнем уровне. На каналы распределения оказывают влияние и законодательные акты. Так, законы США запрещают использование каналов распределения, ограничивающих конкуренцию или направленных на установление монополии.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОСНОВНЫХ ВАРИАНТОВ КАНАЛА


После определения целевого рынка и завершения позиционирования товара компании предстоит рассмотреть различные варианты маркетинговых каналов. Каждый из них характеризуется тремя основными элементами: типом предполагаемых посредников, их количеством и условиями работы и ответственностью каждого участника канала.

Виды посредников

Компании необходимо определить, какие из известных ей посредников имеют возможность обеспечить эффективное функционирование ее канала. Рассмотрим два примера.

 Производитель контрольно-измерительного оборудования разработал звуковое сигнальное устройство для обнаружения нарушений в механизмах с подвижными частями. Руководство компании считает, что оно имеет высокий потенциал сбыта на предприятиях, широко использующих электромоторы и двигатели внутреннего сгорания. Число собственных торговых работников производителя ограничено. Проблема заключается в том, как наиболее эффективным образом охватить все целевые рынки. Были идентифицированы следующие варианты распределения товара:


- ◆ *Торговый персонал фирмы.* Увеличить численность торгового персонала. Закрепить за каждым работником определенную территорию, связаться с каждым перспективным клиентом. Другой вариант — создать отдельные группы по работе с различными отраслями.
- ◆ *Агентства производителя.* Заключить договора со специализированными агентствами, которые будут осуществлять продажи нового контрольно-измерительного оборудования в различных регионах или отраслях.
- ◆ *Промышленные дистрибьюторы.* Заключить договора с дистрибьюторами, которые будут реализовывать аппаратуру в различных регионах и отраслях (на дистрибьюторов возлагаются функции закупки и хранения приборов). Предоставить им эксклюзивные права на распространение, обеспечить соответствующую норму прибыли, обучение персонала и оказать поддержку по стимулированию сбыта.

 Компания производит автомобильные сотовые телефоны. Она определила для себя следующие варианты маркетинговых каналов:

- ◆ *ОЕМ-партнеры (авторизованные партнеры).* Компания имеет возможность продавать свои телефоны производителям автомобилей, которые включают их в стандартную комплектацию. (*OEM — original equipment manufacture*, производитель оригинального оборудования.)
- ◆ *Автомобильные дилеры.* Компания реализует свою продукцию торговцам автомобилями.
- ◆ *Розничные продавцы запасных частей и других автомобильных принадлежностей.* Продажи телефонов фирмам, которые занимаются торговлей автомобильными принадлежностями. Работа через собственный торговый персонал либо через дистрибьюторов.
- ◆ *Специализированные центры по установке автомобильных телефонов.* Продажа телефонов специализированным центрам через собственный персонал либо через посредников.
- ◆ *Заказы по почте.* Компания организует почтовую торговлю телефонами по каталогу.

Компании-поставщики находятся в непрерывном поиске новых каналов распределения. Например, фирма *Book-of-the-Month Club* (Клуб «Книга месяца») рассылает книги по почте. Ее примеру следуют и десятки других клубов: «Пластинка месяца», «Цветок месяца», «Фрукт месяца».

В некоторых случаях компании-производители приходится останавливать выбор на нестандартных маркетинговых каналах (когда взаимодействие с основными сопряжено с трудностями или высокими издержками). Преимущество нестандартного канала состоит в том, что поставщику удастся хотя бы на первых этапах его использования уменьшить остроту конкуренции. Неудовлетворенная показателями продаж недорогих наручных часов «*Timex*» в ювелирных магазинах компания *U.S. Time Company* предложила свою продукцию посредникам, специализирующимся на торговле товарами широкого потребления. Компания *Avon* делает акцент на «коробейниках» (торговля один на один), так как ей не удалось проникнуть в специализированные косметические отделы универмагов и торговых центров (и ничуть не жалеет о своем выборе, ибо ее прибыли существенно возросли).

 *Chiodo Candy Co.* В середине 1980-х гг. компания *Chiodo Candy Co.* терпела поражение за поражение в битве за стеллажи супермаркетов с гигантом кон-

дитерской промышленности *E.J. Brach*. В 1988 г. компания занялась поисками новых каналов распределения продукции и в итоге остановилась на фирме — лидере в области магазинов-клубов и торговли со складов, что по тем временам было в диковинку. В США магазины-клубы не взымали с производителей платы за предоставление торговых площадей и были готовы заняться новыми продуктами. Для торговли через такие магазины требовалась тара большого объема, поэтому *Chiodo* разработала специальную пластиковую упаковку, в которую помещалось около килограмма дешевых конфет. Вскоре единичный объем заказа составил 8 тыс. таких упаковок.

Число посредников


Компании предстоит принять решение о числе посредников на каждом уровне канала, т. е. выбрать один из трех видов распределения — эксклюзивное, селективное и интенсивное.

Эксклюзивное распределение. В данном случае число посредников, работающих непосредственно с товарами или услугами производителя, жестко ограничено. Такой тип распределения применяется тогда, когда производителю необходимо установить контроль над деятельностью продавцов и уровнем предоставляемого ими обслуживания. Обычная практика в данном случае — заключение *эксклюзивных дилерских соглашений*, согласно которым торговые компании обязуются исключить из своего ассортимента товары конкурирующих марок.

Предоставляя право эксклюзивного распределения, производитель надеется на организацию агрессивного профессионального сбыта. Кроме того, обычно данная практика позитивно воздействует на имидж товара, что позволяет устанавливать более высокие наценки. Между членами канала, как правило, складываются тесные партнерские взаимоотношения. Эксклюзивное распределение используется в торговле новыми легковыми автомобилями, некоторыми крупными электробытовыми приборами, отдельными моделями женской одежды.

Селективное распределение. В данном случае число посредников увеличивается, но участниками канала становятся не все желающие, а избранные. Компания получает возможность сконцентрировать усилия на ограниченном числе дистрибьюторов, устанавливая с ними хорошие деловые отношения. Селективное распределение позволяет производителю расширить присут-

ствие на рынке при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при интенсивном распределении. Хороший пример селективного распределения показывает компания *Nike*, крупнейший в мире производитель спортивной обуви:

 **Nike Inc.** Компания продает спортивную обувь и одежду через 6 различных типов магазинов: (1) специализированные спортивные магазины (к примеру, магазины для гольфа, для которых *Nike* разрабатывает новую линию спортивной обуви); (2) обычные магазины спортивных товаров с широким ассортиментом; (3) универмаги, которые принимают только самые модные изделия; (4) магазины массового спроса, предпочитающие уцениваемые модели; (5) фирменные розничные магазины типа *Niketowns* в крупных городах (представлены все изделия, но особое внимание уделяется новейшим моделям); (6) магазины при заводах (торговля преимущественно некондиционной продукцией и проведение распродаж). *Nike* сознательно ограничивает число торговых точек, в которых может быть представлена ее продукция.

Интенсивное распределение. Данный подход предполагает, что производитель стремится обеспечить наличие своих товаров в максимально возможном числе торговых точек. Такая практика особенно эффективна, когда потребители уделяют особенное внимание удобству расположения магазинов. Интенсивное распределение применяется в распространении товаров повседневного спроса — табачных изделий, мыла, продуктов питания, жевательной резинки.

Нередко производители в надежде расширить охват рынка и добиться увеличения объема продаж предпринимают попытки перехода от эксклюзивного и селективного распределения к интенсивному. Такие действия, как правило, имеют лишь краткосрочные положительные результаты и со временем приводят к снижению общей эффективности маркетингового канала. Предположим, что фирма-производитель модной одежды переходит к интенсивному распределению продукции. По мере того как компания расширяет сеть дистрибьюторов от высококлассных специалистов, с которыми она работала, до массовых торговцев, происходит утрата контроля над продаваемыми выставками и презентациями, что в свою очередь ведет к снижению уровня предоставляемых услуг и цен на товары. Ее продукция представлена во многих магазинах, а значит, весьма вероятна война цен между продавцами. В результате модели компании теряют былую попу-

лярность, а фирма — возможность управления ценами на когда-то престижную продукцию.

Условия работы и ответственность членов канала

Производитель должен определить права и обязанности всех участников канала, обеспечить каждому равную поддержку и возможность получения прибыли. К основным элементам комплекса торговых отношений относятся ценовая политика, условия продаж, закрепление за продавцом определенной территории и определение перечня услуг, которые должна предоставлять каждая сторона.

Ценовая политика требует от поставщика разработки таких преискуранта и системы скидок, которые оцениваются посредниками как справедливые и способные принести им прибыль.

Условия продаж включают в себя стандарты осуществления платежей и гарантии производителя. Многие поставщики предоставляют скидки при оплате дистрибьюторам, которые осуществляют платежи точно в обусловленные сроки. Другие гарантируют оптовой торговле отсутствие дефектов в товарах или неизменность цен на продукцию, что стимулирует дистрибьюторов закупать большие партии товара.

Закрепление определенной территории. Каждый дистрибьютор хотел бы иметь информацию о том, где и на каких условиях будут работать другие партнеры производителя. Другое пожелание оптовиков — получение кредитов под весь объем продаж на их территории вне зависимости от того, будут ли они проданы или нет.

Взаимные услуги и ответственность должны быть четко оговорены, особенно с эксклюзивными дистрибьюторами и компаниями, работающими по франчайзингу. Например, компания *McDonald's* предоставляет своим партнерам здания, поддержку в продвижении, систему учета, обеспечивает обучение сотрудников, управленческие и технические консультации. В свою очередь компании, приобретающие франшизу, обязаны соответствовать стандартам партнера в содержании помещений, участвовать в новых рекламных кампаниях, предоставлять требуемую информацию, закупать продукты у определенных поставщиков.

ОЦЕНКА РАЗЛИЧНЫХ ВАРИАНТОВ

Каждый вариант канала распределения следует оценивать по экономическому критерию, степени контроля и периоду адаптации.

Рассмотрим следующую ситуацию. Производитель фурнитуры для мебели компания *Metphis* планирует организацию продаж на Западе США. Компания рассматривает два варианта организации канала:

1. Нанять 10 новых торговых представителей, которые будут работать в торговом офисе в Сан-Франциско и получать основную зарплату плюс комиссионные.
2. Обратиться к базирующемуся в Сан-Франциско торговому агентству, которое имеет обширные связи с розничной торговлей. В штате агентства — 30 торговых представителей, которые будут получать комиссионные от продаж.

Экономический критерий

Каждый вариант организации маркетингового канала характеризуется разными уровнями продаж и затрат. Прежде всего следует определить, кто из участников канала способен обеспечить эффективный объем продаж — торговый персонал фирмы или специализированные торговые агентства. Большинство руководителей отделов маркетинга на предприятиях делают выбор в пользу своих работников, так как они концентрируют усилия исключительно на продуктах компании, им прекрасно известно о достоинствах и недостатках товаров, они настойчивы в своих усилиях реализовать товар, так как прекрасно осознают, что их будущее зависит от успеха фирмы. Наконец, работники отдела продаж достигают высоких результатов, потому что многие покупатели предпочитают работать напрямую с производителем.

Но не стоит сбрасывать со счетов и торговое агентство. *Во-первых*, в нем работают 30 торговых представителей, а не 10. *Во-вторых*, работники агентств могут быть не менее напористы, чем сотрудники отдела продаж предприятия (многое зависит от того, какой комиссионный процент они получают). *В-третьих*, некоторые покупатели предпочитают иметь дело с агентом, представляющим нескольких производителей. Наконец, у агентства налажена широкая система контактов, оно прекрасно ориентируется в ситуации на рынке, тогда как сотрудники отдела продаж компании должны будут начинать с нуля.

Второй шаг — расчет затрат на продажу различных объемов товара через разные маркетинговые каналы, характер которых представлен на рис. 16.4. Начальные издержки на привлечение к работе торгового агентства ниже, чем затраты на создание специального отдела продаж. Однако

при работе с агентством расходы возрастают быстрее, так как его сотрудники получают больший комиссионный процент, чем собственный торговый персонал производителя.

На последнем шаге проводится сравнение выручки от реализации и затрат. Как видно из рис. 16.4, при определенном объеме продаж (S_B) затраты в обоих каналах одинаковы. Если объем сбыта меньше S_B , компании следует работать через торговое агентство, и наоборот, если планируется продавать товары на сумму, превышающую S_B , наиболее целесообразно увеличить штат отдела продаж. Поэтому неудивительно, что к услугам торговых агентств чаще всего обращаются небольшие фирмы. Крупные же компании заключают с ними договора о сотрудничестве в случаях выхода на ограниченные рынки, когда потенциальный объем продаж недостаточно высок, чтобы компенсировать расходы на содержание дополнительного торгового персонала.

Критерий контроля

При оценке канала распределения компании-поставщику следует учитывать возможность контроля над деятельностью его участников. Такая проблема появляется, например, при работе через торговое агентство. Агентства — независимые организации, которые стремятся к максимизации собственной прибыли. Их сотрудники отдают предпочтение клиентам, которые приобретают большие партии товаров, причем не обязательно какого-то определенного производителя. Более того, агенты не всегда разбираются в технических деталях продукции, неэффективно используют рекламные материалы, предоставляемые производителем.



Рис. 16.4. Характер затрат при выборе способа торговли: через торговое агентство или персонал компании-производителя



Критерий адаптации


Прежде чем канал будет «открыт», его участники должны сработаться, «притереться» друг к другу, а на это требуется некоторое время. С другой стороны, установление партнерских отношений неизменно ведет к уменьшению способности производителя реагировать на изменения рыночной среды. На нестабильных, подверженных постоянным изменениям рынках, в условиях неопределенности производителю необходимы каналы, структура которых позволяет быстро внести коррективы в маркетинговую стратегию.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО УПРАВЛЕНИЯ КАНАЛОМ


После окончательного выбора одного из вариантов канала фирма приступает к отбору отдельных посредников, созданию системы мотивации его участников и оценки их деятельности. Следует отметить, что соглашения, заключенные между участниками канала, должны с течением времени корректироваться.

ОТБОР УЧАСТНИКОВ КАНАЛА

Далеко не все производители умеют привлечь к участию в канале распределения квалифицированных посредников. Блестящие навыки продемонстрировала японская компания *Toyota*, которой удалось привлечь значительное число американских дилеров для торговли новой моделью автомобиля представительского класса «*Lexus*». Когда компания *Polaroid* только начала свою работу, она не смогла организовать продажу новых фотоаппаратов в специализированных фотомагазинах и ей пришлось организовать торговлю новинкой через обычные предприятия розничной торговли. Рассмотрим события, произошедшие в компании *Epson*.

 **Epson.** Японская компания — лидер в области производства принтеров, планировала заняться сборкой персональных компьютеров. Но менеджмент компании испытывал сомнения в их способности вести дела с новыми типами розничных магазинов. Поэтому было принято решение постепенно обновить список посредников. *Epson* обратилась к услугам фирмы *Hergenrather & Company*, специализировавшейся на подборе посредников, со следующими указаниями:

- ◆ Необходимы претенденты, имеющие опыт распределения в канале производство—дистрибьютор—дилер, либо в каналах «черных» (телевизоры и т. д.) и «белых» товаров (холодильники и пр.).
- ◆ Дистрибьютора должен представлять высший менеджер компании, имеющий программу создания собственной распределительной сети.
- ◆ Основная заработная плата управляющего компанией-посредником будет составлять \$80 тыс. в год плюс премии, плюс \$375 тыс., которые *Epson* выделит партнеру для организации нового бизнеса. Кроме того, каждый посредник должен вложить в дело собственные \$25 тыс. Каждому из них будут обеспечены равные права.
- ◆ Посредники обязуются заниматься только товарами *Epson*, однако им разрешается распространение программных продуктов других фирм. Каждая торговая компания должна нанять специалиста для обучения персонала и содержать полностью оборудованный сервисный центр.

 **Hergenrather & Company** пришлось немало поработать, чтобы подобрать достойных претендентов. На рекламное объявление в «*The Wall Street Journal*» (в котором имя производителя не называлось) откликнулись почти 1700 претендентов, однако по большей части это были неквалифицированные безработные менеджеры. Тогда *Hergenrather & Company* обратилась к бизнес-справочникам и связалась непосредственно с фирмами-дистрибьюторами. Были назначены собеседования с претендентами, на основании результатов которых сформировался список претендентов. Дж. Вален провел собеседование с представителями каждой компании и отобрал 12 наиболее подходящих кандидатов.

Наконец, необходимо было избавиться от скомпрометировавших себя дистрибьюторов. Они были уведолены о предстоящих переменах за 90 дней. Впрочем, как производитель компьютеров *Epson* потерпела фиаско.

Вне зависимости от препятствий, с которыми столкнется компания при выборе посредников, она должна по крайней мере определить желаемые их характеристики. Стоит обратить внимание на стаж работы претендента на рынке, какими сферами бизнеса он занимался, на темпы роста и отчет о прибылях и убытках, платежеспособность, умение работать с другими организациями, репутацию. Если посредниками являются торговые агентства, производителю необходимо поинтересоваться, распространением каких еще товаров они занимались, численностью их торго-

вого персонала, уровнем его подготовки. Если в качестве посредника выступает компания, управляющая сетью универмагов, настаивающая на предоставлении ей права эксклюзивного распределения, следует оценить расположение ее предприятий, потенциал дальнейшего роста, тип покупателей.

ОБУЧЕНИЕ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА

Необходимость разработки и реализации программ обучения дистрибьюторов и дилеров определяется тем, что конечные пользователи рассматривают их как представителей компании производителя. Рассмотрим несколько примеров подобных программ.

Более трети сотрудников (инженеры по эксплуатации) компаний-дистрибьюторов корпорации *Microsoft* прошли обучение на специальных курсах и получили соответствующие дипломы (*Microsoft Certified Professionals*), что способствует продвижению услуг фирм-посредников.



Реклама нового копира компании *Mita*. Дилеры и представители компании могут ознакомиться с особенностями его использования с помощью интерактивной программы на специальном компакт-диске.

Производитель фотокопировального оборудования *Mita Corporation* использует для обучения своих дилеров специально созданные интерактивные («разговор» с потенциальным покупателем, проведение презентации, ответы на вопросы и претензии, назначение цены) программы на компакт-дисках. Программа автоматически оценивает виртуальную продажу и предлагает возможные коррективы, которые могут быть внесены в действия сотрудника.

Учебные программы компании *Ford Motor* предусматривают использование спутниковой сети *Fordstar Network*. Доступ к сети имеют более 6000 фирм-дилеров, инженеры по эксплуатации которых в случае необходимости связываются с инструкторами компании-поставщика и задают интересующие их вопросы.

МОТИВИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА

Во многом взаимодействия компании-производителя и ее посредников напоминают отношения поставщика и конечных потребителей. Необходимо определить потребности посредника и *позиционировать* канал так, чтобы предложение канала обеспечивалось наиболее квалифицированными его участниками. Компания должна обеспечить их учебными программами, программами маркетинговых исследований и другими *программами раскрытия способностей*. Поставщик должен постоянно делом доказывать, что его утверждения о том, что посредники — его важнейшие партнеры в совместных усилиях по удовлетворению конечного потребителя, не являются пустыми словами.

Brewski Brewing Company. Когда пивоваренная компания *Brewski Brewing* только начинала свою деятельность, она предлагала и крупным дистрибьюторам, и мелкооптовым компаниям самые привлекательные условия. Как только дистрибьютор брался за торговлю товарами *Brewski*, он получал в подарок кожаную куртку стоимостью \$300 и возможность награждать своих лучших клиентов деревянными открывалками для бутылок ручной работы с логотипом *Brewski*.

В основе стимулирования эффективной работы членов канала — осознание их потребностей и стремлений. По мнению Ф. Маквея, действия компаний-посредников определяются следующими мотивами:

Как правило, посредник действует как агент, отстаивающий прежде всего интересы потребителя, и толь-

ко во вторую очередь — интересы поставщика... Он стремится обеспечить доступ потребителя ко всем необходимым клиенту товарам и услугам... Посредник пытается объединить все свои предложения в комплект, который он сможет реализовать конкретным потребителям. Его усилия направлены на продажи не столько отдельных товаров, сколько на получение комбинированного заказа... Как правило, учет, который ведут посредники, не позволяет отслеживать продажи отдельных торговых марок... Информация, которая могла бы быть полезной для разработки продукта, его упаковки, осуществления ценообразования или планирования продвижения, вряд ли может быть извлечена из нестандартных отчетов посредников (тем более, что она может быть просто засекречена).⁶

Результаты деятельности компаний-производителей во многом определяются тем, насколько искусно ее менеджмент выстраивает отношения с дистрибьюторами. Для повышения эффективности сотрудничества с посредниками компания-поставщик может воспользоваться следующими властными рычагами:

- ◆ **Власть, основанная на принуждении.** В случае, если посредники игнорируют согласованные условия сотрудничества, производитель имеет возможность прервать отношения или ограничить доступ к ресурсам. Такие меры эффективны в ситуации, когда участники канала в значительной степени зависят от поставщика. Но прямое принуждение может привести к организованному противостоянию посредников.
- ◆ **Власть, основанная на вознаграждении.** За выполнение специфических действий или функций производитель предлагает посреднику сверхприбыль. Вознаграждение представляется более действенным, чем принуждение, но не следует его переоценивать. Посредники идут навстречу желанию производителя не в соответствии со своими убеждениями, а в погоне за сверхприбылью. Возможно, они будут ожидать вознаграждения всякий раз, когда поставщик рассчитывает на определенные действия со стороны партнеров.
- ◆ **Власть, основанная на законе.** Производитель требует соблюдения посредниками оговоренных в контрактах условий. Так, *General Motors* может в соответствии с соглашением о франчайзинге настаивать на том, чтобы ее дилеры поддерживали определенный уровень запасов. Пока посредники воспринимают производителя как легитимного лидера, власть, основанная на законе, сохраняет свою силу.
- ◆ **Экспертная власть.** В ее основе — специальные знания компании-производителя, которые высоко оцениваются посредниками (к примеру, постав-

щик разработал действенную систему подготовки торговых работников). Очевидно, что такого рода власть эффективна тогда, когда посредники нуждаются в помощи производителя, и по мере накопления ими опыта она ослабевает. Следовательно, компании-производителю необходимо постоянно совершенствовать свои экспертные способности.

- ◆ **Референтная власть.** Производитель пользуется большим уважением, посредники гордятся возможностью совместной работы с ним. Значительным влиянием пользуются такие американские компании, как *IBM*, *Caterpillar*, *Hewlett-Packard*. Анализ опыта наиболее эффективных поставщиков показывает, что властные рычаги используются в следующей последовательности: референтная власть, экспертная, легитимная, власть, основанная на вознаграждении (власть, основанная на принуждении используется в исключительных случаях).

Во взаимодействии с производителем посредники выбирают один из трех вариантов отношений: кооперирование, партнерство или программирование распределения. Представляется, что основная цель большинства производителей — *кооперирование* с посредниками, и для ее достижения используются весьма действенные стимулы (обеспечение высокой нормы прибыли, заключение сделок на специальных условиях, премии, проведение рекламных кампаний, в которых участвуют несколько посредников, предоставление помещений для презентаций, соревнование). В некоторых случаях поставщики обращаются к негативным санкциям, таким как угроза снижения маржи прибыли, уменьшение поставок или разрыв отношений. Слабость данного подхода заключается в том, что производитель применяет ко всем посредникам однотипные стимулы, основанные на простом расчете «есть стимул — есть реакция».

Более искусные компании стремятся добиться установления с дистрибьюторами отношений долгосрочного *партнерства*. Производитель четко определяет свои требования к посредникам (охват рынка, оборудование, развитие системы маркетинга и передача необходимой информации, уровень предоставляемых услуг и технического обслуживания), согласовывает их с партнерами и увязывает размеры вознаграждения с выполнением дистрибьюторами достигнутых договоренностей. Вот несколько примеров успешного построения партнерских отношений.

- ◆ В компании *DuPont* функционирует совместный с дистрибьюторами комитет по распределению и маркетингу.

- ◆ *Dayco Corporation* (строительный пластик и резиновые изделия) устраивает ежегодные недельные встречи 20 руководителей компаний-дистрибьюторов и 20 высших менеджеров *Dayco*.
- ◆ *Vanity Fair, Levi Strauss, Hanes* организовали партнерства «быстрого отклика» с магазинами-дискаунтерами и универмагами.
- ◆ *Rust-Oleum* ежеквартально предлагает партнерам «меню» из маркетинговых программ; дистрибьюторы выбирают ту из них, которая в наибольшей степени соответствует их потребностям.

Наиболее прогрессивный метод взаимодействия производителей и посредников — *программирование распределения*, т. е. построение плановой, профессионально управляемой вертикальной системы маркетинга, отвечающей требованиям как производителя, так и дистрибьютора. Поставщик организует специальный *отдел планирования отношений с дистрибьюторами*, который занимается выявлением потребностей посредников, а также разработкой программ по стимулированию торговли, нацеленных на повышение эффективности деятельности каждого отдельного продавца. Сотрудники отдела совместно с дистрибьюторами намечают коммерческие цели, определяют необходимый уровень товарных запасов, разрабатывают систему платежей и их оформления, вырабатывают требования к подготовке торгового персонала, составляют планы рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта. Цель этой работы — изменение мировоззрения дистрибьюторов. Посредники зарабатывают деньги отнюдь не на покупке товаров у производителя (хотя и после переговоров с ним). Основной источник их прибыли — продажи (торговые компании как часть сложной вертикальной маркетинговой системы). Блестяще организовано планирование отношений с дистрибьюторами в таких компаниях, как *Kraft* и *Procter & Gamble*. В то же время многие производители рассматривают дистрибьюторов и дилеров как покупателей, а не как торговых партнеров.

В данной главе мы анализировали взаимодействия независимых производителей и дистрибьюторов. Однако многие поставщики «выросли из одежек» дистрибьюторов аналогичных товаров других фирм (см. «Джинсы любого другого наименования... Национальная или частная марка?»).

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА

Производитель должен периодически оценивать результаты деятельности посредников по таким

показателям, как выполнение квот продаж, средний уровень запасов, время доставки товара покупателям, отношение к повреждениям и пропажам товаров, участие в программах по продвижению товаров и обучению персонала.

Анализ полученных данных позволяет компании-поставщику выявить несоответствия между реальным вкладом дистрибьюторов и получаемым ими вознаграждением. Так, один из производителей был немало изумлен, узнав, что выплачивает посреднику компенсацию за то, что тот хранит товар на своем складе, хотя на самом деле товар складировался у производителя и за его счет. Должна быть установлена система скидок, согласно которой производитель компенсирует расходы посредников по каждой согласованной заранее операции. Если деятельность посредника неудовлетворительна, следует оказать помощь в обучении его сотрудников, изменить систему мотивации или, наконец, вообще отказаться от его услуг.

ИЗМЕНЕНИЕ ПРАВИЛ ВНУТРИ КАНАЛА

От производителя требуются не только создание хорошего канала и «введение его в эксплуатацию». Необходимое условие работы — постоянная координация и периодический пересмотр форм сотрудничества его участников в соответствии с изменениями рыночной ситуации. Очевидно, что коррективы обязательны в тех случаях, когда эффективность системы распределения снижается, когда изменяется схема совершения покупок потребителями, когда расширяется рынок, появляются новые конкуренты и новые каналы распределения, а также при переходе товара на следующие стадии жизненного цикла.

По мере «взросления» продукта изменяются и каналы его распределения, причем отказ от внесения корректив может оказаться для фирмы фатальным. Так, первоначально копируемые аппараты для малых офисов реализовывались непосредственно производителями, затем — через дилеров офисного оборудования, а сегодня к продажам подключились фирмы, торгующие по почтовым заказам, и интернет-магазины.

Миланд Лиль предложил схему, иллюстрирующую изменение маркетинговых каналов распределения персональных компьютеров (ПК) и одежды под дизайнерскими марками в соответствии со стадиями жизненных циклов этих продуктов (рис. 16.5).

- ◆ *Стадия внедрения.* Совершенно новые товары и направление в моде, выход на рынок через специали-



маркетинг изнутри

Джинсы любого другого наименования... Национальная или частная марка?

Розничные торговцы и производители считают, что получаемая ими прибыль в значительной степени определяется различиями в торговых марках, а значит, стремятся использовать в процессе дифференцирования и имидж товаров, и характеристики каналов распределения. Торговые марки джинсов — основного элемента гардероба американцев (годовой объем продаж — \$10,6 млрд), подразделяются на 4 класса: национальные, дизайнерские, частные торговые марки и марки магазинов.

Национальные марки принадлежат производителям, которые рекламируют и продают их в масштабе всей страны. Одна из первых таких марок (1870-е гг.) — хлопчатобумажные джинсы компании *Levi Strauss*. Число национальных марок джинсов постепенно увеличивалось, но резкий скачок в объемах их продаж произошел в 1980-е гг. К «национальным джинсам США» относятся «*Levi*», «*Wrangler*» и «*Lee*» (*VF Corporation*), и, пожалуй, «*Guess*». В 1980–1990-е гг. большой успех имела линия «*Dockers*» и «вечерняя» линия «*Slates*».

Дизайнерские марки — это субкатегория национальных марок, носят имя модельера и продаются обычно по высокой цене (\$100 и выше) как внутри страны, так и за границей. Все модельеры современных мега-марок — Ральф Лорен, Калвин Кляйн, Томми Хилфигер и Донна Каран — имеют джинсовые линии. В США «*Calvin Klein*» занимает по продажам второе

место после «*Levi*», чему немало способствовала известная реклама 1978 г., в которой юная Брук Шилдс задавала вопрос: «Знаете, что происходит между мной и моими "кальвинсами"? Ничего». Популярны в США и некоторые иностранные дизайнерские марки, например «*Hugo Boss*».

Частные марки принадлежат компаниям розничной торговли и представлены исключительно в ее магазинах: линия «*Kathie Lee Gifford*» (*Wal-Mart*), линия «*Jaclyn Smith*» (*Kmart*), детская линия «*Badge*» (*Federated Stores*), линия «*Canyon River Blues*» (*Sears*) и линия «*Original Arizona Jeans Company*» (*JC Penney*). Сногсшибательный успех джинсов «*Arizona*», названных подростками «зонами», вывел в 1997 г. *Penney* на третье место в национальном рейтинге продаж.

Марки розничных магазинов носят имя торговой цепи в целом. Как правило, речь идет об эксклюзивных марках большинства представленных в почтовых каталогах или магазинах торговой компании товаров (*Gap*, *The Limited*, *J. Crew*, *L.L. Bean* и *Lands' End*). Объем продаж джинсов под магазинными марками в 1996 г. увеличился на 5,8 %, а в 1997 г. — еще на 5 %.

Цены на джинсы под частными марками обычно незначительно уступают ценам национальных марок и значительно ниже цен на дизайнерские марки. С другой стороны, цены на магазинные марки обычно близки к ценам национальных марок и выше цен частных марок. Но размеры прибыли не всегда пропорциональны конечным ценам продажи. Маржа прибыли продаж магазинных марок обычно на 5–15 % превосходит маржу прибыли, которую приносят национальные марки.

Источники: George White, «Wall Street, California: Fashion Pushes Sales Forward», Los Angeles Times, September 8, 1998, p. 81; Sharon Haver, «Shedding Light on Denim's Dark Past», Rocky Mountain News, May 28, 1998, p. 6D; Stacy Perman, «Business: Levi's Gets the Blues», Time, November 11, 1997, p. 66.

зированные каналы (магазины для радиолюбителей, бутики), привлекающие покупателей-новаторов.

- ◆ **Стадия роста.** По мере того как интерес покупателей к новому товару возрастает, появляются каналы с высокой пропускной способностью (сети магазинов, универмаги), но объем предоставляемых услуг уменьшается.
- ◆ **Стадия зрелости.** Темпы прироста объемов продаж замедляются, и некоторые конкуренты переходят к более дешевым каналам распределения (торговцы товарами широкого потребления).
- ◆ **Стадия упадка.** Возрастает значение каналов, имеющих еще меньшие издержки (фирмы, торгую-

ющие по почтовым заказам, магазины сниженных цен) ⁷.

Возможные коррективы могут заключаться в увеличении или уменьшении числа участников канала, изменении числа каналов на конкретных рынках или же в разработке новых способов продажи товаров. При включении новых посредников или выходе из канала некоторых торговых компаний необходимо проанализировать влияние происходящих изменений на эффективность канала и прибыль компании-производителя.

В некоторых случаях поставщику приходится рассматривать вопрос об отказе от сотрудниче-

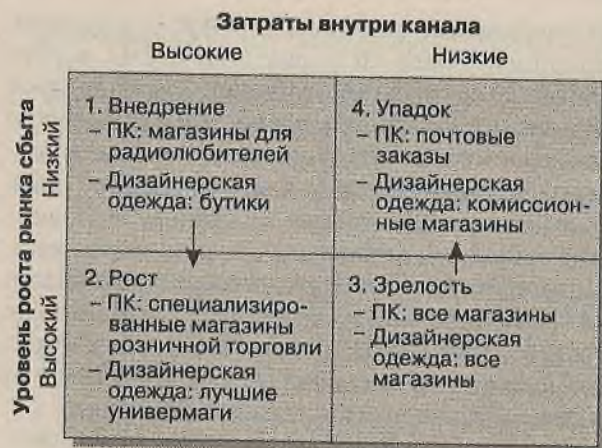
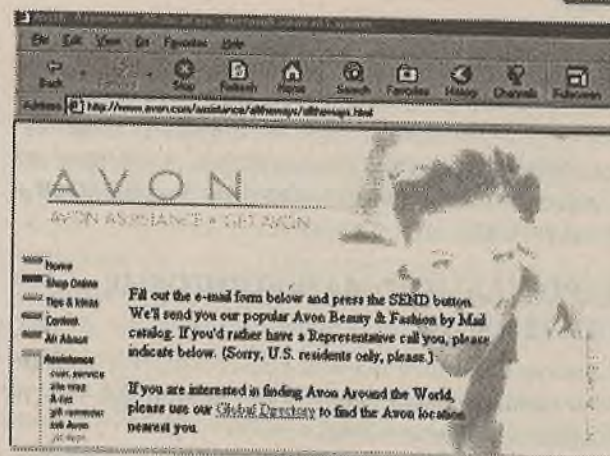


Рис. 16.5. Издержки внутри канала и уровень роста рынка сбыта

ства со всеми посредниками, которым не удалось достичь согласованных результатов.

Navistar. Анализ результатов деятельности дилеров компании (продажи грузовых автомобилей) показал, что 5 % от их числа продают всего лишь 3–4 грузовика в год, а значит, стоимость предоставляемых ими услуг превышала выручку компании. Но отказ от сотрудничества с отстающими мог негативно отразиться на системе в целом (повышение издержек производства единицы продукции, необходимость сокращения сотрудников, снижение загрузки оборудования, уменьшение доли рынка, отрицательная реакция других членов канала). Поэтому при принятии решения высший менеджмент *Navistar* был обязан учесть все его последствия.

Наиболее сложные проблемы возникают при пересмотре стратегии распределения в целом. С течением времени каналы неизбежно «мелеют», устаревают. Разрыв между действующей в настоящее время и идеальной, способной удовлетворить все потребности и желания потребителей системой распределения постоянно увеличивается. За примерами далеко ходить не надо: по мере того, как в США возрастает число работающих женщин, компании *Avon* придется пересмотреть систему торговли косметикой вразнос; с появлением обладающих низкой стоимостью персональных компьютеров *IBM*, издавна полагавшейся на эксклюзивные отношения с региональными и отраслевыми торговыми представительствами, пришлось внести изменения в систему маркетинговых каналов.



Хотите найти продукцию Avon? Смотрите вспомогательную Web-страницу

Л. Штерн и А. Эль-Ансари предложили схему сближения устаревшей системы распределения и идеальной, которую авторы назвали «Дизайном ориентированной на потребителей системы распределения».⁸ Ее основная идея — сокращение разрыва между желаемым целевыми потребителями выпуском сервиса и уровнем обслуживания, предоставляемого текущей системой доставки, с учетом мнения менеджмента компании и существующих ограничений. Процесс дизайна осуществляется в 6 этапов.

1. Исследование выпуска сервиса канала распределения с точки зрения целевых потребителей: его воспринимаемая ценность, потребности и желания покупателей.
2. Анализ результатов функционирования систем распределения компании и ее конкурентов и их соотношение с желаниями потребителей.
3. Выявление разрывов в выпуске сервиса, требующих принятия корректирующих воздействий.
4. Идентификация основных препятствующих проведению коррекции ограничений.
5. Дизайн «связанного с менеджментом» решения относительно канала.
6. Выполнение решения о реконфигурации системы распределения.

ДИНАМИКА МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Маркетинговые каналы находятся в постоянном движении. Появляются новые организации опто-

вой и розничной торговли, развиваются сами системы распределения продукции. В этом разделе мы рассмотрим особенности развития современных вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем, примеры их кооперирования, возникновения конфликтов и конкуренции друг с другом.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Одно из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения — появление вертикальных маркетинговых систем.

Типичный *традиционный канал распределения* включает в себя независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и предприятия розничной торговли. Каждый его участник — самостоятельная организация, стремящаяся к максимизации прибыли, даже если это идет в ущерб системе распределения в целом. Ни один из членов канала не имеет полного или сколько-нибудь значительного контроля над другими его участниками.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) включает в себя производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и предприятия розничной торговли, работающих как единое целое. В данном случае один из участников канала, *капитан канала*, либо владеет контрольным пакетом акций других компаний, либо предоставляет им право франчайзинга, либо обладает экономической мощью, обеспечивающей ему ведущие позиции в канале. Капитаном канала может быть производитель, оптовик или розничный торговец. Появление ВМС связано с попытками наиболее сильных участников канала контролировать поведение остальных, что позволяет избежать ущерба от потенциальных конфликтов его преследующих собственные цели членов. ВМС экономичны с точки зрения размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий участников. На рынке потребительских товаров США доминируют именно вертикальные маркетинговые системы, которым принадлежит 70–80 % рынка. Выделяют три основных типа ВМС: корпоративные, администрируемые и контрактные.

Корпоративные ВМС

В *корпоративной ВМС* все компании на последовательных стадиях товародвижения, начиная от производства и до реализации товара конечным

пользователям, находятся в едином владении. Например, более 50 % представленных в сети универмагов торговой компании *Sears* товаров производится фирмами, полностью или частично находящимися в ее собственности. Компания *Sherwin-Williams* производит лакокрасочные изделия и другие химические товары, но одновременно владеет и управляет двумя тысячами розничных магазинов. *Giant Food Stores* владеет заводом по розливу безалкогольных напитков, заводом по производству мороженого и пекарней, которая обеспечивает ее магазины выпечкой, начиная от пышек и заканчивая праздничными тортами.

Администрируемые ВМС

В *администрируемой ВМС* руководство последовательными стадиями распределения осуществляет крупнейший ее участник, обычно — производитель товаров под известной торговой маркой. Так, корпорации *Kodak*, *Gillette* и *Procter & Gamble* тесно сотрудничают со своими продавцами по вопросам организации экспозиций товаров, торговых площадей, стимулирования сбыта и ценовой политики.

Контрактные ВМС

Контрактная ВМС состоит из независимых фирм, выполняющих разные задачи по производству и распределению продукции и объединяющих свои усилия на договорной основе для совместного достижения большей экономии и/или более высоких коммерческих результатов, чем они могли бы достичь в одиночку. Р. Джонсон и П. Лоуренс называют их «взаимодополняющими партнерами»⁹. Договорные ВМС получили большое распространение. Различают три их вида.

- ♦ *Добровольные сети розничных торговцев под эгидой оптовиков.* Оптовые торговцы организуют добровольное объединение предприятий розничной торговли, чтобы помочь им в конкурентной борьбе с сетями крупных магазинов. Оптовик разрабатывает специальную программу, предусматривающую стандартизацию торговой практики розничной торговли и мероприятия по снижению затрат на осуществление закупок, что позволяет группе эффективно конкурировать с сетями.
- ♦ *Кооперативы розничных торговцев.* Предприятия розничной торговли берут инициативу в свои руки и создают новые самостоятельные хозяйственные объединения, которым поручаются оптовые операции и, возможно, производство. Учредители осуществляют закупки только через кооператив и совместно планируют рекламную деятельность. Получаемая при-



быль делится между участниками пропорционально объему совершенных закупок. Розничные торговцы, не являющиеся членами кооператива, имеют возможность пользоваться его услугами, но не участвуют в распределении прибылей.

- ♦ **Франчайзинг.** Член канала, именуемый франчайзером, объединяет в своих руках несколько последовательных стадий производства и распределения. В последние годы именно это направление в розничной торговле развивается самыми высокими темпами, появляются совершенно новые формы франчайзинга.

Традиционной системой является франшиза розничного торговца под эгидой производителя. Так, компания Ford выдает дилерам лицензии на право торговли своими автомобилями, а дилерами являются независимые коммерсанты, согласные придерживаться определенных условий продаж и предоставлять определенные услуги. Привилегии могут предоставляться оптовым компаниям и под эгидой производителя. К примеру, компания Coca-Cola выдает лицензии на право торговли на различных рынках владельцам заводов по розливу напитков (а они и являются оптовиками), которые закупают у нее необходимый концентрат, производят напиток, разливают его в бутылки и реализуют местным розничным торговцам. Новая система — предоставление франшиз розничным торговцам под эгидой компании, оказывающей услуги. Такая компания создает целую систему по эффективному доведению ее услуг до потребителя. Примеры можно найти в сфере проката легковых автомобилей (Hertz, Avis), сетей ресторанов и кафе быстрого обслуживания (McDonald's, Burger King) и мотелей (Howard Johnson, Ramada Inn).

Новый тип конкуренции в розничной торговле

Многие независимые розничные торговцы, не вошедшие ни в одну из ВМС, создают специальные магазины, ориентированные на мало привлекательные для большинства торговцев сегменты рынка (т. е. в розничной торговле имеет место тенденция к поляризации). На одном полюсе группируются крупные, работающие в ВМС организации, на другом — отдельные специализированные магазины. Данная ситуация осложняет положение производителей, которые сотрудничают с независимыми посредниками, отказаться от услуг которых непросто. В конце концов они вынуждены вступать в отношения с быстро растущими

вертикальными маркетинговыми системами, теряя при этом часть прибыли. ВМС постоянно угрожают крупным производителям разрывом отношений с ними и созданием собственного производства. *Конкуренция в розничной торговле идет уже не между независимыми компаниями, а между целыми системами централизованно управляемых сетей (корпоративных, администрируемых и контрактных), которые борются между собой за снижение затрат и привлечение покупателей.*

Например, компания Gap создала сеть магазинов Old Navy Clothing Company («Одежда старого моряка») для чувствительных к ценам потребителей, а затем цепочку магазинов Banana Republic («Банановая Республика»), ориентированную на более состоятельную аудиторию. Сегодня Gap принадлежат значительные доли рынка на всех трех ценовых уровнях.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Еще одно направление развития каналов распределения — горизонтальные маркетинговые системы, в которых две или несколько независимых компаний объединяют свои ресурсы и усилия для реализации рыночных возможностей, так как по отдельности ни одна из них не способна воспользоваться ими (отсутствие достаточных финансовых ресурсов, ноу-хау, производственных или маркетинговых возможностей, нежелание рисковать). Компании могут сотрудничать как на временной, так и на постоянной основе или же создают новую фирму. К примеру, многие цепи супермаркетов имеют договоренности с местными кредитными учреждениями о предоставлении банковских услуг в магазинах. Л. Адлер называет данную практику симбиотическим маркетингом.¹⁰ Вот несколько примеров.


🔗 **H&R Block.** Цепочка компаний, оказывающих услуги по подготовке налоговых документов, заключила соглашение со страховыми компаниями GEICO (седьмая по величине частная группа в страховании легковых автомобилей в США) о предоставлении своим клиентам информации о страховании автомобилей. Клиенты H&R Block теперь имеют возможность позвонить по бесплатному номеру в GEICO и осведомиться об условиях страховки.


🔗 Компании Sara Lee Intimates и Wal-Mart заключили весьма удачное соглашение (на 10 лет), по-

зволнившее увеличить стоимость их совместного бизнеса с начальных \$134 млн до \$1 млрд. Обе компании имеют специальные совместные группы по торговле, эксплуатации, УИС (управленческая информационная система) и менеджеров по маркетингу. В ходе регулярных встреч их члены устраняют возникающие проблемы и планируют совместные цели, для чего им необходимо делиться «конфиденциальной» информацией о маркетинге, уровнях товарно-материальных запасов, об истории продаж, изменениях цен и т. д.

МНОГОКАНАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

В прошлом каждая компания работала на единственном рынке сбыта, используя один канал распределения. Современные рынки «разбиты» на несколько целевых сегментов и множество каналов, поэтому все больше компаний внедряют *системы многоканального маркетинга*. Система считается многоканальной, если в одной и той же фирме для выхода на один или несколько потребительских сегментов используются два и более маркетинговых каналов. Рассмотрим следующие примеры.

 **Parker-Hannifin Corporation.** Для реализации своей продукции (пневматические дрели для лесной, рыбной и авиационной промышленности) компания *PHC* использует три отдельных канала, что позволяет ей минимизировать конфликты между дистрибьюторами, специализирующимися на обслуживании отдельных потребительских сегментов.

 **Steihl Company.** Компания производит три линии электрических пил. Продукция, предназначенная для домашних хозяйств и малых строительных предприятий, реализуется в *центрах улучшения жилых домов*, таких как *Home Depot* и *Lowe's*. Вторая линия — профессиональные цепные пилы для средних подрядчиков, специализирующихся на строительстве частных домов; ее распространением занимаются *дистрибьюторы, ориентированные на строительные компании*. Третью линию составляют пилы, используемые для резки стальных балок и других работ. В основном такие инструменты закупают крупные подрядчики, получающие заказы на строительство коммерческих зданий. А они продаются исключительно *дистрибьюторам специального режущего инструмента*. В каждом случае в зависимости от канала компания *Steihl* дифференцирует сроки оплаты, программы поддержки и стимулирования, упаковки и цены.

Увеличение числа каналов распределения означает, что компания, *во-первых*, расширяет охват рынка, так как чаще всего новый канал создается, чтобы привлечь недоступную ранее часть покупателей. *Во-вторых*, снижаются затраты на содержание системы маркетинговых каналов, так как нередко создание нового канала позволяет добиться снижения расходов на продажу товара целевой группе покупателей (например, переход от торговли один на один (вразнос) к телемаркетингу). *В-третьих*, повышается качество торговли, поскольку в новом канале обычно учитываются неудовлетворенные запросы покупателей (увеличение численности технического персонала как реакция на поставки более сложного оборудования).

Но за все хорошее приходится платить. В новом маркетинговом канале возникают и новые проблемы контроля, и конфликты каналов (когда два или более каналов конкурируют за право обслуживания одних и тех же покупателей). Новые каналы могут оказаться более независимыми и осложнить кооперацию.

Очевидно, что «архитектура» каждого канала разрабатывается заранее, и в частности, с помощью предложенной Р. Мориарти и У. Моран гибридной сетки (см. рис. 16.6).¹¹ На этой сетке по вертикали представлено несколько маркетинговых каналов, а по горизонтали — задачи по генерированию спроса. Проиллюстрируем с ее помощью причины неэффективности единственного маркетингового канала (прямые продажи силами торгового персонала компании). Торговый работник должен идентифицировать (имя, адрес) потенциального покупателя, квалифицировать его, завершить сделку, обеспечить обслуживание и оформить счет. Очевидно, что наиболее эффективное для компании решение заключается в том, что торговый работник уделяет максимальное внимание завершению сделки, а выявление «координат» потенциальных покупателей может быть поручено отделу маркетинга (использование телемаркетинга, прямой почтовой рассылки, рекламы и выставок). Полученные данные сортируются на «горячие», «теплые» и «холодные», для чего применяются различные квалификационные методики (желает ли потенциальный покупатель встретиться с торговым представителем, проверка его платежеспособности). Следовательно, сотрудник отдела сбыта наносит визит клиенту после «предпродажной подготовки» для обсуждения конкретного торгового предложения. Дорогостоящий для компании штат торговых ра-



ботников используется главным образом для завершения сделок и управления счетами будущих продаж. Такая многоканальная архитектура оптимизирует охват целевого сегмента, кастомизацию и контроль при сведении к минимуму издержек и конфликтов.

Закупочные возможности потребителей во многом определяют особенности используемых каналов. Так, компания может осуществлять прямые продажи крупным потребителям силами своих торговых работников, телемаркетинг — для продаж средним по размерам фирмам-покупателям, а дистрибьюторы ориентируются на представителей малого бизнеса (поставщик расширяет охват потребителей и варьирует свои издержки в различных каналах). Но получаемые выгоды компенсируются повышенным уровнем конфликтности из-за «владения счетом». Например, региональные торговые представители могут претендовать на кредит для осуществления продаж на своей территории вне зависимости от используемых компанией маркетинговых каналов.

Исполняемые фирмами роли

Менеджмент каждой фирмы отрасли должен определить роль, которую она будет играть в системе канала. Б. Маккамон выделяет пять типов компаний:¹²

- ◆ *Инсайдеры* — участники доминирующего канала. Они имеют доступ к лучшим источникам сырья (товаров) и пользуются уважением других компаний отрасли. Инсайдеры стремятся сохранить неизменными соглашения, принятые внутри канала, и являются своего рода законодателями «мод».
- ◆ *Борцы*. Имеют ограниченный доступ к привилегированным источникам поставок, а потому процесс закупок растянут во времени. Они твердо придерживаются правил, принятых в отрасли, так как стремятся превратиться в инсайдеров.
- ◆ *Дополняющие фирмы* не являются участниками доминирующего канала распределения. Они выполняют функции, обычно не свойственные другим членам канала, обслуживают меньшие сегменты рынка или имеют меньшие текущие товарные запасы. Такие фирмы стремятся полностью использовать выгоды функционирующих в отрасли систем и следуют установленным в ней правилам.
- ◆ *«Временные» фирмы* существуют за рамками доминирующего канала и не стремятся стать его участниками. Они входят на новый рынок, «осматриваются» и, если им не удастся реализовать новые возможности, исчезают. Такие компании планируют свою деятельность только на ближайший период и мало заинтересованы в соответствии стандартам отрасли.
- ◆ *Внешние инноваторы* — вот истинные соперники членов доминирующих каналов, ибо их основное

Места 37 и 38 в списке «Личностей Миллениума» «USA Today» принадлежат Франклину Д. Рузвельту и Уинстону Черчиллю.

Задачи по генерированию спроса

		Генерация инициативы	Квалификация продаж	Предпродажные мероприятия	Завершение сделки	Послепродажное обслуживание	Управление счетами клиентов
Маркетинговые каналы и методы	ПРОДАВЕЦ	Управление счетами внутри страны					
	Прямые продажи						
	Телемаркетинг						
	Прямая почтовая рассылка						
	Розничные магазины						
	Дистрибьюторы						
	Дилеры и дополнительные розничные торговцы						
	Реклама						
	ПОТРЕБИТЕЛЬ						

Рис. 16.6. Гибридная сетка





МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Как «CarMax» трансформировался в автобизнес

Покупка подержанного автомобиля — весьма рискованное решение. С того момента, как вы ступили на участок «бывших в употреблении» машин и встретились с продавцом, вы должны быть настороже. Под достаточно привлекательной оболочкой могут «дремать» смертельные «болезни», цена может быть завышена относительно предоставляемых гарантий (либо продавец вообще отказывается от каких-либо обязательств). Но деятельность двух американских компаний привела к радикальным изменениям во всей отрасли. В 1993 г. *Circuit City*, крупный розничный торговец электронными изделиями, открыл автосупермаркет «CarMax», сотрудники которого продемонстрировали новый подход к торговле подержанными автомобилями, а бизнес компании — высокие темпы роста (в 1993 г. — 1 супермаркет, в 1997 г. — 13, а в 2000 г. их число, в соответствии с планами достигнет 90).

В чем заключались новые идеи? Супермаркеты «CarMax» располагаются на обширных участках земли на окраине города вблизи скоростных автострад; в каждом из них представлено не менее 500 автомобилей. Посетители входят в привлекательное выставочное помещение, похожее на те, которые встречают их в фирмах по продаже новых машин. Детей они могут оставить

на игровых площадках, а сами в сопровождении продавца отправляются к компьютерному информационному киоску. На экране дисплея сопровождающий вызывает полный список имеющихся в наличии марок автомашин в соответствии с заданными посетителем критериями. Щелкнув клавишей манипулятора, можно познакомиться с фотографиями конкретных автомобилей, характеристиками двигателя и фиксированной ценой. Размеры комиссионных продавцов зависят не столько от цены реализованных машин, сколько от их числа, поэтому им нет смысла давить на покупателей с тем, чтобы добиться заключения сделки по высокой цене. Делая выбор, покупатель учитывает, что автомашинка была проверена (по 110 показателям) механиками «CarMax», устранившими встретившиеся неисправности. Кроме того, покупатель получает гарантию на возврат денег в течение 5 дней и 30-дневную всестороннюю гарантию. Если покупка делается в кредит, то ее оформление занимает не более 20 мин, а весь процесс покупки — менее 1 часа.

В чем причина интереса к торговле подержанными автомобилями? *Во-первых*, в последнее десятилетие цены на новые модели удвоились, что подтолкнуло многих покупателей к экономии (тем более что современные автомобили сделаны лучше и служат дольше). *Во-вторых*, распространение автомобильного лизинга обусловило повышение ресурса подержанных ма-

шин. *В-третьих*, банки охотнее дают дешевые кредиты покупателям «б/у» автомобилей (меньший риск). И наконец, по оценкам дилеров, маржа прибыли при продаже подержанных машин в два раза превышает прибыль от продаж новых моделей (что-то около \$265 против \$130). Поэтому «CarMax» определяет свой бизнес как торговлю «автомобилями, бывшими во владении» или «почти новыми моделями», а не «автомобилями, бывшими в употреблении».

Успех «CarMax» не остался незамеченным; у пионера рынка появляется все больше конкурентов и среди них *AutoNation*, созданная Уэйном Хизенгой (основателем *Blockbuster Video*), которая планирует к 2000 г. открыть 90 автосупермаркетов. Более того, *AutoNation* сформировала цепь дилерских агентств по продаже новых автомобилей многих марок, на долю которых приходится 1 % рынка (общий объем — \$330 млрд). А кроме того, У. Хизенга лелеет планы создания с помощью южно-корейских производителей фирменной марки автомобиля «AutoNation».

Источники: Gabriella Stern, «Nearly New Autos for Sale: Dealers Buff Up Their Marketing of Used Cars», Wall Street Journal, February 17, 1995, pp. B1; Gregory J. Gilligan, «Circuit City's CarMax Superstores Pass \$300 Million in Yearly Sales», Knight-Ridder/Tribune Business News, April 5, 1997, p.19.

оружие — новые системы организации маркетинговой деятельности в каналах. Если инновации достаточно эффективны, они приводят к нарушению основных взаимосвязей в давно «проложенных» каналах (см. «Как CarMax трансформировался в Auto Business»).

КОНФЛИКТЫ, КООПЕРАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ

Как бы тщательно ни проектировались маркетинговые каналы, какие бы усилия ни затрачивались на управление ими, конфликты участников канала неизбежны по одной-единственной причине — объективно интересы независимых компаний очень часто противоречат друг другу.

Мы попытаемся ответить здесь на три вопроса. Какого типа конфликты возникают в каналах?

Что является причиной конфликтов в маркетинговых каналах? Что надо сделать, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?

Типы конфликтов и конкуренция

Предположим, что компания-производитель организовала вертикальный маркетинговый канал, включающий в себя оптовых и розничных торговцев. Ее руководство надеется, что в результате сотрудничества каждый участник канала получит большую прибыль, чем если бы он действовал в одиночку.

Однако производитель не застрахован от вертикальных, горизонтальных и многоканальных конфликтов. *Вертикальный конфликт канала* означает разногласия между участниками различных уровней одного и того же канала. Например,

несколько лет назад у компании *General Motors*, попытавшейся усилить свои позиции на рынке в области услуг, ценообразования и рекламы, возник конфликт с дилерами. *Coca-Cola* конфликтовала с франчайзинговыми заводами, которые соглашались разливать также и прохладительный напиток ее конкурентов «*Dr. Pepper*» (сегодня эта марка принадлежит *Coca-Cola*, см. также «Вертикальный конфликт в каналах распределения фасованных потребительских товаров»).

Горизонтальный конфликт возникает при появлении разногласий между фирмами, находящимися на одном и том же уровне канала. Например, некоторые дилеры компании *Ford* в Чикаго считают, что их коллеги ведут слишком агрессивную рекламную и ценовую политику. Компании, работающие по системе франчайзинга с *Pizza Inn*, недовольны тем, что их коллеги не соблюдают рецептуру и подменяют ингредиенты, не обеспечивают должный уровень сервиса и вообще наносят ущерб имиджу владельца марки. Компанию *Benetton* обвиняют в том, что магазины, в которые она поставляет свой трикотаж, расположены слишком близко друг к другу, а потому их прибыль существенно уменьшается.

Если производитель имеет два или более канала распределения, которые конкурируют друг с другом за обслуживание одного и того же рынка, возникает *межканальный конфликт*. Пример — решение компании *Levi's Strauss* о реализации продукции не только через давних партнеров — специализированные магазины джинсовой одежды, но и через новые каналы — национальные сети универмагов *Sears* и *J. C. Penney*. Когда производители модной одежды *Ralph Lauren*, *Liz Claiborne* и *Anne Klein* открыли собственные магазины, это вызвало негодование участников устоявшихся маркетинговых каналов — универмагов, изначально торговавших этими товарами. Независимые дилеры поставщика автомобильных шин компании *Goodyear* были просто возмущены решением ее руководства о начале продаж популярных марок в универмагах компаний *Sears*, *Wal-Mart*, *Discount Tire*. (В ответ *Goodyear* приняла решение предложить дилерам эксклюзивные модели продукции.) Конфликт между каналами обостряется в тех случаях, когда участники одного из них либо практикуют снижение цен (из-за большего объема закупок), либо соглашаются работать при меньшей норме прибыли.

Причины конфликтов в маркетинговых каналах

Чрезвычайно важно выявить причины, приводящие к конфликтам в каналах. Некоторые из них достаточно очевидны, другие скрываются в глубине отношений отдельных фирм.

Основная причина возникновения конфликта — *несовместимость целей*. Например, производитель стремится расширить свою долю рынка за счет политики низких цен. Дилеры же, напротив, предпочитают иметь высокую норму прибыли и стремятся к получению наибольшего дохода в краткосрочном периоде. Данное противоречие и является причиной возникновения конфликта.

Иногда разногласия возникают из-за *нечеткого определения ролей и прав* участников канала. К примеру, сделки на поставку персональных компьютеров крупным фирмам заключают как торговые представители компании *IBM*, так и ее лицензированные дилеры. Территориальные границы, условия предоставления кредита и многое другое — вот в чем обычно коренятся причины конфликтов.

К возникновению конфликтов нередко приводят попытки создания компанией новых маркетинговых каналов. К примеру, в компании *IBM* возникали следующие конфликты.

1. *Конфликт между менеджерами национальных счетов и региональными торговыми представителями*. Менеджер национального счета поручает региональному торговому представителю посетить клиента, находящегося на обслуживаемой сотрудником территории. Выполнение распоряжения вышестоящего менеджера означает срыв графика визитов торгового представителя, а значит, уменьшение его комиссионных. Следовательно, в некоторых случаях региональные представители не заинтересованы в сотрудничестве с менеджерами национальных счетов.
2. *Конфликт между региональными торговыми представителями и службой телефонного маркетинга*. Торговые представители считают, что служба телемаркетинга, ориентированная на обслуживание малого и среднего бизнеса, «отбирает у них хлеб». По мнению же компании, телемаркетинг позволяет торговым представителям сконцентрироваться на заключении сделок с крупными клиентами, что принесет им большие комиссионные.
3. *Конфликт между отраслевым торговым персоналом и дилерами*. В число дилеров компании входят продавцы, специализирующиеся на увеличе-



маркетинг изнутри

Вертикальный конфликт в каналах распределения фасованных потребительских товаров

В течение многих лет производители товаров широкого потребления имели большее влияние на рынок, чем розничные торговые организации. Власть над рынком основывалась на стратегиях привлечения, когда компании-поставщики тратили огромные суммы на рекламу и создание положительного имиджа своих марок. А розничная торговля выполняла функцию реализации товаров известнейших производителей. В настоящее же время в большинстве развитых стран произошло значительное усиление влияния на рынок компаний розничной торговли, что определяется действием следующих факторов:

1. Усиление крупных розничных торговцев и концентрация у них всей закупочной мощи. (Например, в Швейцарии две торговые организации (*Migros* и *Coop*) осуществляют 70 % всех розничных продаж продуктов питания.)
2. Розничные торговцы развивают свои, внутримагазинные торговые марки, которые в силу невысокой цены и хорошего отношения к ним покупателей успешно конкурируют с марками производителей.
3. Имеющиеся торговые площади не позволяют представить все имеющиеся на рынках марки товаров. (Средний американский супермаркет предлагает 24 тыс. наименований товаров, а производители создают 10 тыс. новых марок ежегодно).

нии добавленной ценности компьютеров *IBM* посредством разработки специальных прикладных программ для клиентов, и магазины розничной продажи компьютеров, которые являются великолепным каналом для обслуживания малого бизнеса. Такие дилеры часто предлагают установку специальных программ и обучение сотрудников компаний-клиентов, лучшее обслуживание и даже более низкие цены, чем штатные торговые представители *IBM*. Последние крайне недовольны тем, что «независимые» дилеры «приударяют» за крупными клиентами, и требуют, чтобы *IBM* применила к «нарушителям конвенции» штрафные санкции или отказалась от сотрудничества с ними. Но в этом случае для *IBM* весьма велик риск существенных потерь. В качестве альтернативы компания *IBM* решила увеличить кредиты для

4. Крупнейшие розничные торговцы требуют от производителей выделения дополнительных средств на финансирование торговли и продвижение товаров (в тех случаях, когда поставщик желает начать или продолжить продавать свои товары в их магазинах).
5. Производители не имеют возможности увеличить расходы на рекламу и продвижение товаров; изменяется и отношение людей к самой рекламе.
6. У розничных торговцев появляются новые, более сложные средства торговли и обработки информации (собственные штрих-коды, сканирование данных, электронный обмен информацией и прямой анализ прибыльности конкретного продукта).

Рост влияния розничных торговцев выражается в том, что они взимают плату за хранение с производителей, продающих свой товар через их магазины, плату за продажу, чтобы покрыть расходы на использование торговых площадей, назначают штрафы за позднюю и неполную доставку и берут отдельную плату за возврат непроданного или некачественного товара поставщиков.

Производители сталкиваются со следующей проблемой: если их товар не входит в число двух-трех марок, являющихся абсолютными лидерами, пробиться на полки магазинов и стеллажи супермаркетов чрезвычайно сложно. Розничный магазин продает не больше четырех марок аналогичных продуктов питания, причем две из них принадлежат самой торговой компании, еще две — марки, являющиеся национальными лидерами. Места остальным поставщикам просто не остается.

Все это заставляет производителей задуматься над тем, как вернуть или удержать свою власть над розничными торговцами. Очевидно, что открыть собственные магазины им не удастся. С другой стороны, поставщики не желают увеличивать расходы на обеспечение торговли и тем самым урезать бюджет на ме-

штатных сотрудников за счет доли агрессивных дилеров.

Конфликты нередко разгораются и из-за *различного восприятия действительности*. Предположим, производитель оптимистично оценивает краткосрочные экономические показатели и требует от дилеров увеличения объемов закупок. Дилеры в свою очередь весьма мрачно смотрят в будущее и желали бы ограничить их.

Еще одна возможная причина конфликта — *сильная зависимость* посредников от производителя. Судьба многих эксклюзивных дилеров, например торгующих автомобилями, полностью зависит от решений компаний-поставщиков относительно дизайна и цены товара, что создает высокий потенциал возникновения конфликта.

роприятия по укреплению своих товарных марок. Компании, имеющие наибольшую долю рынка и стремящиеся к сохранению влияния в каналах распределения, используют следующие стратегии:

1. Концентрация внимания на тех марках, которые претендуют на лидирующие позиции (1–2-е места) в своей товарной категории. Постоянное проведение исследований с целью улучшить качество товаров, их характеристики, упаковку и т. д.
2. Создать активную программу по производству новых товаров и тщательно проработать программу расширения торговой марки и в ее рамках создать новые, способные конкурировать с внутримаркетинговыми марками.
3. Увеличить расходы на рекламу, направленную на привлечение новых партнеров по системе франчайзинга.
4. Индивидуализировать отношения со всеми компаниями розничной торговли; идентифицировать ее потребности и построить свои предложения так, чтобы они были привлекательными для каждой конкретной фирмы. Относиться к розничным торговцам как к стратегическим партнерам и быть готовыми изменить свой продукт, упаковку, услуги, прибыли, затраты согласно их требованиям.
5. Обеспечить высокий уровень предоставляемых услуг и внедрить новые: аккуратная и полная доставка точно в назначенное время, сокращение времени обслуживания одной сделки, возможность экстренной доставки, советы по работе с товаром, поддержка в управлении товаром, простота совершения заказов и оплаты счетов, доступ к информации о статусе заказа/поставки.
6. Рассмотреть возможность реализации стратегии установления низких цен с ежедневной их корректировкой в качестве альтернативы торгу при за-

ключении сделок (практика последних приводит к крупным ошибкам в прогнозах, закупкам вперед, географической дифференциации продукции).

7. Поддержка традиционных розничных торговцев и агрессивное внедрение в новые розничные организации — оптовые клубы, магазины сниженных цен, магазины при автозаправочных станциях и им подобные. Не стоит забывать и про прямой маркетинг.

Некоторые производители, которые хотят иметь твердые позиции в отношении со своими покупателями, внедряют систему *эффективного реагирования*, включающую в себя четыре основных элемента. Первый — *учет затрат в соответствии с произведенными операциями*, что позволяет производителю измерить и продемонстрировать сетям магазинов розничной торговли истинную стоимость потребленных ресурсов и тем самым удовлетворить их требования. Второй — *электронный обмен данными* (повышает способность производителя управлять запасами, поставками, объявлениями о новых программах продвижения). Третий — *программа постоянного пополнения*. Она дает производителю возможность поставлять продукцию на основе действительного и прогнозируемого объемов потребления определенного магазина. Наконец, четвертым элементом является *перенаправление поставок*, когда крупные партии товара, направляемые на центральные склады розничных торговцев, оперативно поступают в магазины. Товар либо вообще не залеживается на центральных складах (так называемых распределительных центрах), либо «проводит» там минимум времени.

Источники: «Not Everyone Loves a Supermarket. Special: P&G Moves to Banish Wildly Fluctuating Prices That Boost Its Costs», *Business Week*, February 17, 1992, pp. 64–68; *Gary Davies*, *Trade Marketing Strategies*, London: Paul Chapman Publishing, 1993.

Управление возникшим в канале конфликтом

Некоторые возникающие в маркетинговых каналах конфликты побуждают их участников к более динамичной адаптации к изменяющейся внешней среде. С другой стороны, каждый конфликт оказывает негативное воздействие на канал. Проблема заключается не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы научиться управлять их развитием. Выделяют несколько различных механизмов, позволяющих урегулировать возникающие между участниками канала противоречия.

Один из важнейших элементов механизма управления — принятие *сверхординарных целей*,

когда участники канала приходят к соглашению о фундаментальной цели, к достижению которой стремится каждый из них (выживание, расширение доли рынка, высокое качество товаров и обслуживания, удовлетворение потребителя). Обычно такое согласие устанавливается в моменты возникновения внешних угроз (появление эффективного конкурирующего канала, неблагоприятные изменения в законодательстве, сдвиг в желаниях потребителей).

Полезным может быть *обмен сотрудниками* между двумя или более уровнями канала. Так, *General Motors* практикует взаимный обмен менеджерами (на относительно короткий срок) с торговыми фирмами. Такой обмен способствует тому, что участники канала узнают особенности

работы друг друга, лучше осознают интересы и подходы партнеров.

Кооптация — это попытка одной организации получить поддержку лидера другой компании, включив его в консультативный совет, совет директоров и т. п. До тех пор пока проявившая инициативу организация прислушивается к мнениям кооптированных руководителей, возможность возникновения конфликтов минимальна. «Платой» за их отсутствие становится готовность внесения в соответствии с пожеланиями других участников канала корректив в политику и планы организации.

Одна из предпосылок устранения конфликтов в маркетинговых каналах — *совместное членство в торговых ассоциациях и взаимодействие между ассоциациями*. Например, в США плодотворно сотрудничают между собой Ассоциация производителей бакалейных товаров Америки и Институт маркетинга продовольственных товаров, членами которого является большинство цепочек магазинов продуктов питания (один из его «плодов» — универсальные коды продовольственных товаров (УПК)). Ассоциации могут рассматривать споры между производителями продовольствия и розничной торговлей и надлежащим путем разрешать их.

В случаях, когда имеют место застарелые или болезненные конфликты, стороны могут прибегнуть к дипломатии, посредничеству или к арбитражу. *Дипломатические методы* предполагают, что конфликт разрешается в ходе переговоров официальных представителей сторон. *Посредничество* означает обращение к способному примирить интересы обеих сторон нейтральному третейскому судье. Если обе стороны согласны представить свои аргументы одному или более арбитрам и принять их решение, возможно обращение в *арбитражный суд*.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ КАНАЛОВ

С точки зрения законодательства компании в подавляющем большинстве случаев имеют право организовывать любые удовлетворяющие их целям маркетинговые каналы. Однако следует отметить, что некоторые законодательные акты оказывают влияние на решение компании о выборе каналов, так как в соответствии с ними может быть запрещено исключительное использование

какого-либо канала единственной фирмой. Впрочем, большинство правовых актов регулируют лишь взаимные права и обязанности участники канала. Мы вкратце рассмотрим юридические аспекты различных видов деятельности по распределению товара.

Право на эксклюзивную торговлю

Многие производители и оптовые торговцы предпочитают использовать для реализации продукции эксклюзивные каналы. Ранее мы рассматривали стратегию *эксклюзивного распределения*, когда производитель предоставляет право торговли своими товарами ограниченному числу посредников. Если компания-поставщик требует, чтобы эти дилеры отказались от закупок продукции ее конкурентов, данная стратегия называется *эксклюзивной торговлей*. От заключения подобных соглашений выигрывают обе стороны: продавец усиливает влияние на торговцев, а те свою очередь приобретают стабильный источник поставок и поддержку поставщика. Однако в США соглашения об эксклюзивной торговле законны до тех пор, пока они не оказывают негативного влияния на уровень конкуренции. Попытки создания монополии и принуждение к участию маркетинговых каналов запрещаются.

Эксклюзивное обслуживание территории

Эксклюзивная торговля зачастую сопровождается предоставлением права на исключительно обслуживание посредниками поставщика определенных территорий. В этих случаях производитель отказывается от сотрудничества с другими базирующимися в определенных районах дилерами или же торговцы ограничивают свою деятельность четко очерченными территориальными рамками. Первый способ — обычная практика в системе франчайзинга, следствием которой становится повышение как энтузиазма дилеров, так и их экономических показателей. Второй применяется в случаях, когда производитель пытается удержать продавца от торговли на «внешней» территории (что сопряжено с возникновением сложных юридических проблем). Например, широко известность получили судебные иски компании *GT Bicycles* (штат Калифорния) против гигантской розничной цепи *Price-Costco*, которая продала 2600 очень дорогих горных велосипедов с огромными скидками, что нанесло ущерб другим дилерам *GT* в США. *GT* утверждает, что данная партия предназначена для реализации в России, и настаивает

ет, что практика получения магазинами, торгующими товарами по низким ценам, эксклюзивных товаров является мошеннической.

Ужесточение условий работы

Производители лидирующих торговых марок иногда предоставляют их своим дилерам в «пакете» при условии, что те возьмут «в нагрузку» и другие их товары. Данная практика так и называется — *принуждение к приобретению полной линии*. Она противоречит законам США лишь в том случае, когда действия компании-поставщика существенно ослабляют конкуренцию и ограничивают свободу покупателя при выборе товаров.

Права дилеров

Производители свободны в выборе дилеров, но их право отказаться от услуг посредника в определенной степени ограничено. В общем, продавцы могут прекратить работу с дилерами в случае невыполнения последними условий заключенных контрактов. Но они не имеют права отказаться от услуг посредников в случаях, когда они, например, отказываются участвовать в сомнительных с точки зрения закона договоренностях (эксклюзивное дилерство, соглашения о принудительном ассортименте поставок).

ВЫВОДЫ

1. Большинство производителей продают продукцию конечным пользователям не напрямую, а обращаясь к услугам различного рода посредников, доставляют их по одному или нескольким маркетинговым каналам. Выбор маркетинговых каналов — одно из важнейших управленческих решений, так как оно непосредственным образом влияет на все остальные маркетинговые воздействия.
2. Компании прибегают к услугам посредников в тех случаях, когда испытывают нехватку денежных средств на осуществление торговых операций, когда проведение маркетинговых мероприятий затруднено или невозможно, или просто когда им это выгодно. Работа посредника сводится к использованию своего опыта и возможностей по активной продаже товаров целевым покупателям. К наиболее важным функциям посредников относятся: распространение информации, продвижение товара, ведение переговоров, совершение заказов, финансирование, принятие риска, физические перемещения товаров, оплата и передача титула собственности.

3. Выделяют несколько типов маркетинговых каналов. Некоторые производители реализуют товар напрямую конечным пользователям, другие — посредством одно-, двух- и трехуровневых каналов. Выбор типа канала делается на основе: (1) анализа потребностей покупателей, (2) определения целей канала и (3) выявления и оценки различных вариантов маркетинговых каналов, включая типы и число посредников в каждом варианте. Кроме того, компании предстоит выбрать тип распределения (эксклюзивное, селективное или интенсивное) и строго оговорить условия работы и виды ответственности каждого участника канала.
4. Эффективно управлять каналом распределения без отбора и мотивации посредников невозможно. Основная цель управления — долгосрочное партнерство, гарантирующее прибыль всем его участникам. Периодически должна производиться оценка деятельности участников канала, проверка их соответствия определенным требованиям. При изменении рыночных условий поставщик вносит изменения в соглашения с посредниками.
5. Для маркетинговых каналов характерны постоянные, порой значительные изменения. К основным направлениям развития каналов относятся вертикальные маркетинговые системы (кооперативная, администрируемая и контрактная формы), горизонтальные маркетинговые системы и многоканальные маркетинговые системы.
6. В любом маркетинговом канале существует определенный потенциал для возникновения конфликтов и конкуренции из-за несовпадения целей, нечеткого определения ролей и прав участников, различий в восприятии и отношениях взаимозависимости. Управление конфликтами осуществляется через установление сверхординарных целей, с помощью перемещения сотрудников с одного уровня канала на другой, посредством поддержки лидеров различных уровней, участия в торговых ассоциациях.
7. Компания-поставщик может заключать различные соглашения с участниками маркетинговых каналов, но при этом она должна следовать определенным юридическим и этическим нормам, не забывая о правах дилера. Большинство юридических коллизий связано с практикой эксклюзивного дилерства или эксклюзивных торговых территорий, соглашениями о принудительном ассортименте.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. «Посредники — паразиты». «Устраните посредников, и цены снизятся». Предположим, что прави-

- тельство приняло решение о запрещении деятельности рыночных посредников. Представьте, что вам захотелось приобрести буханку пшеничного хлеба. Объясните, как работает современная система распределения хлебобулочных изделий начиная с производителей пшеницы. Другими словами, как пшеничные зерна превращаются в буханку хлеба, которую вы приобретаете в булочной? Если исключить из этой системы посредников, что должен будет сделать потребитель, чтобы приобрести буханку хлеба? Изменится ли ее цена?
- Некоторые маркетологи утверждают, что переход производителей от одного канала к другому (от прямых продаж дилерам к массовой торговле, к магазинам-клубам) определяется стремлением к сохранению конкурентных преимуществ на разных стадиях жизненного цикла товара (ЖЦТ). Разработайте стратегию использования маркетинговых каналов электрических дрелей в соответствии со стадиями ЖЦТ.
 - Какова стратегическая цель компании-поставщика на каждой стадии жизненного цикла товара?
 - Какие каналы распределения используются на каждой стадии ЖЦТ?
 - На каких стадиях ЖЦТ удастся достичь максимальной прибыли?
 - На какой стадии (стадиях) следует использовать максимальное число посредников, а на каких — минимальное?
 - Предложите несколько вариантов каналов распределения для: а) небольшой компании, которая разработала принципиально новую модель зерноуборочного комбайна; б) небольшого производителя изделий из пластмассы, создавшего упаковку, в которой приготовленные на пикник продукты хранятся в замороженном виде. В чем состоят преимущества и недостатки каждого варианта маркетингового канала?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

- Цель рекламы компании *Radio Shack* (рис.1) — интенсификация распределения сотовых телефонов. Акцент в ней делается на юмор. Почему изготовители сотовых телефонов и аналогичной продукции выбрали такую стратегию распределения? Какие желаемые уровни объема обслуживания со стороны потребителей формируют основание для этой рекламы *Radio Shack*? Обоснуйте ваш ответ.
- В рекламе ведущего британского универмага *Debenhams* (рис. 2) представлены новые фасоны вечерних платьев. Какие, национальные или внутримагазинные, марки модной одежды принесут *Debenhams* более высокую прибыль? Почему в рекламе универмага представлена внутримаркетинговая марка? Почему универмаги являются важнейшими участниками маркетинговых каналов модной одежды?



Рис. 1

Рис. 2. Реклама британского универмага *Debenhams*

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Предлагаемые компаниями э-коммерции Web-сайты, посетители которых получают возможность сравнить цены на товары и услуги различных поставщиков, — одно из конкурентных преимуществ данного маркетингового канала. Но многие производители и другие участники альтернативных маркетинговых каналов указывают, что акцент на цены приводит к игнорированию других элементов маркетинга-микс.

На Web-сайте компании *Acscs* представлены цены 25 розничных торговцев книгами в Интернете (США и Европа). Посетите сайт *Acscs* (www.acscs.com/) и попытайтесь найти интересующую вас книгу по маркетингу. Почему сетевые потребители, прежде чем отправиться в э-магазины типа *Amazon.com*, заходят на сайт *Acscs*? Почему издатели и розничные торговцы предоставляют *Acscs* информацию?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Компания *CarMax*, которой удалось трансформировать традиционный метод торговли подержанными автомобилями, бросила вызов традиционным автодилерам. Посетите Web-сайт *CarMax* (www.carmax.com/) и «пройдите» по компьютерным киоскам, «прогуляйтесь» внутри и снаружи типичного магазина компании, просмотрите компьютеризованный список автомобилей компании. Как *CarMax* удовлетворяет желаемые потребителями уровни выпуска сервиса? Объясните, какое значение имел достигнутый компанией уровень выпуска сервиса для ее быстрого роста?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Каналы распределения — важнейшая часть маркетингового плана компании-производителя. Планируя дизайн, управление, эволюцию и модификации маркетинговых каналов, производитель должен быть уверен, что его продукция будет тогда и там, когда и где потребитель захочет ее приобрести.

Вы — ассистент Джейн Мелоди из *Sonic*, и одна из ваших обязанностей — управление маркетинговыми каналами стереозаписей. Проанализируйте текущую ситуацию в *Sonic* и ответьте на следующие вопросы о ваших маркетинговых каналах (с указанием любого дополнительного исследования, которое может понадобиться):

- ♦ Как бы вы охарактеризовали эволюцию участников канала распределения *Sonic*?
- ♦ Сколько уровней должны включать в себя каналы продвижения новых товаров и обратные каналы для бракованных изделий?
- ♦ Какой тип распределения (эксклюзивное, выборочное или интенсивное) вы рекомендовали бы *Sonic*? Почему?
- ♦ На какой уровень выпуска сервиса ориентируются потребители *Sonic*? Как их ожидания повлияют на стратегию распределения компании *Sonic*? Какую поддержку может оказать *Sonic* участникам своего канала?

Как выполнение ваших рекомендаций может повлиять на рыночную активность *Sonic*? Внесите ваши комментарии и рекомендации в письменный план маркетинга.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ

2000

ПРАЗДНИК ПИВОМ НЕ ИСПОРТИШЬ

В августе 1997 года отмечалось 1000-летие города Владимира. Дата достаточно спорная, но не об этом речь. В то время владимирский рынок пива был развит достаточно слабо. Местный завод выпускал только разливное пиво, да к тому же не лучшего качества. Лакинский комбинат, расположенный в 20 км от Владимира, простаивал без работы. Производители из других регионов практически не были представлены на рынке.

Неожиданно спонсором праздника выступила Ивановская пивоваренная компания. Она предоставила необходимые денежные средства, раз-

местила на улицах Владимира свою рекламу и специально к празднику выпустила новую марку пива — «Владимир Мономах» (Мономах считается основателем Владимира). Это событие широко освещалось в местной прессе, что вызвало интерес к продукции Ивановского завода не только в дни праздника, но и после него. Даже мэр Владимира в одном из интервью заявил, что ивановское пиво лучше местного.

В результате сегодня картина следующая. Я обошел десять магазинов города. Пиво владимирского или лакинского производства было в продаже только в пяти. В то время как продукция ивановской компании продавалась во всех магазинах.

ИВАН САФРОНОВ, Владимир
Коммерсантъ-Деньги № 23 от 16.06.99

Книга
ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

СЪЕЗДИЛИ И ПРОСЛЕЗИЛИСЬ

Хотя на выставках и ярмарках, как правило, не заключают сколько-нибудь значительного количества сделок, на них завязывается очень много деловых и личных контактов, которые играют немаловажную роль в бизнесе. Кроме того, выставки любят посещать не только специалисты, но и потребители, интересующиеся новыми достижениями. Чтобы не быть голословной, приведу несколько цифр, которые я нашла в «Каталоге выставок и ярмарок за 1999 год».

Выставочных центров в странах СНГ и Балтии насчитывается около 100, в том числе 16 в Москве. Лидер по количеству организуемых за год выставок — «Южно-Российский экспоцентр» (Ростов-на-Дону; 93 выставки). Следом идут «Экспоцентр» (Москва), «Сибирская ярмарка» (Новосибирск), «Рестэк-ВО» (Санкт-Петербург) и «Нижегородская ярмарка» (Нижний Новгород). Они проводят по 60–65 выставок в год. Однако справедливости ради надо заметить, что ростовский центр лидирует вследствие своего монополизма в регионе. В Москве же существует серьезная конкуренция между выставочными центрами, и совместными усилиями они вывели столицу на первое место по количеству выставок: в 1999 году запланировано провести в Москве 226 выставок. Второе место с большим отры-

вом занимает Санкт-Петербург — 113 выставок. На третьем месте Ростов-на-Дону — 102 выставки. Всего же в странах СНГ и Балтии в 1999 году пройдет около 1650 выставок и ярмарок.

Наибольшей популярностью у потребителей пользуются выставки потребительских товаров (190 ярмарок), выставки продовольствия и напитков (130), выставки по темам «Строительство», «Банк и офис», «Сельское хозяйство» (по 80–90). Безусловное лидерство по количеству участников и занимаемой площади держат проходящие в московском «Экспоцентре» международные выставки «Продэкспо» (1250 участников), «Мебель» (950) и «Консумэкспо» (880).

Наибольший интерес у посетителей вызывают выставки, связанные с компьютерами, бытовой электроникой и средствами связи, которые в 1999 году посетит около 200 тыс. человек.

Как видим, размер и размах выставочной деятельности впечатляют. Однако хочется отметить, что на самом деле картина не такая уж радужная. Мне лично неоднократно приходилось бывать в качестве посетителя и участника на выставках в «Экспоцентре» и на «Ганноверской ярмарке» в Германии. Сухие цифры (см. таблицу) наглядно и красноречиво демонстрируют, на каком уровне находится наша лучшая выставочная площадка по сравнению с одним из мировых лидеров этого бизнеса. Хотя «Экспоцентр» и проводит на 10 выставок в год больше, их качество, масштабы, уровень организации и оснащения, к сожалению, несравнимы с «Ганноверской ярмаркой».

Москва—Ганновер

	«Экспоцентр»	«Ганноверская ярмарка»
Время существования, годы	40	50
Количество павильонов	6	27
Закрытая выставочная площадь, тыс. кв. м	65	450
Количество выставок в год	60	50
Количество стран-участниц в год	90	100
Количество экспонентов в год, тыс.	16	28
Количество аккредитованных журналистов, тыс.	1,4	16

ИРИНА ФИЛИППОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 42 от 27.10.99

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 17

Управление оптовой и розничной торговлей и маркетинговая логистика

В настоящей главе мы постараемся ответить на следующие вопросы относительно каждого типа рыночных посредников:

- ◆ Организации какого типа специализируются на услугах оптовой и розничной торговли?
- ◆ Какие маркетинговые решения принимают компании данного сектора?
- ◆ В чем состоят тенденции развития оптовой и розничной торговли?

КОТЛЕР о маркетинге:

Компаниям розничной и оптовой торговли, равно как и логистическим организациям, необходимы собственные маркетинговые стратегии.

В предыдущей главе мы рассматривали деятельность маркетинговых посредников с точки зрения производителей, «прокладывающих» маркетинговые каналы и управляющих взаимоотношениями их участников. Теперь мы анализируем, как рыночные посредники — оптовики и розничные торговцы и логистические организации — разрабатывают собственные стратегии маркетинга. Некоторые из посредников (наиболее сильные и влиятельные) доминируют на рынке, другие — используют возможности, предоставляемые производителями. Деятельность многих участников маркетинговых каналов основывается на использовании стратегического планирования, современных информационных систем и сложных маркетинговых инструментов. Компании данного сектора оценивают достигнутые результаты не столько по показателям прибыли и выручки, сколько по показателям возврата инвестиций, уточняют целевые сегменты и улучшают позиционирование, агрессивно завоевывают новые рынки и разрабатывают стратегии диверсификации.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

К розничной торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого использования.

Розничный торговец (магазин розничной торговли) — это любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж.

Любая организация, работающая с конечным потребителем, будь то производитель, оптовик или лоточник, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, как именно продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и где это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя).

ВИДЫ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

В розничной торговле оперируют организации самых разных типов, непрерывно появляются все новые и новые формы продаж. Для их классификации используются различные схемы. Мы предлагаем вашему вниманию наиболее общую: розничная торговля через магазины, внемагазинная розничная торговля и организации, занимающиеся розничной торговлей.

Современные потребители могут приобретать товары и услуги в самых разных магазинах, основные типы которых представлены в табл. 17.1. Пожалуй, самый известный тип магазина — универсам. В Японии такие универсамы, как *Takashimaya* и *Mitsukoshi*, ежегодно посещают миллионы покупателей. Современные универсамы не ограничива-

ют свои функции реализацией товаров конечным потребителям, в них также располагаются художественные галереи, детские игровые площадки проводятся занятия по кулинарии.

По аналогии с жизненным циклом товара формы розничных предприятий проходят через стадии роста и упадка, т. е. мы имеем все основания говорить о *жизненном цикле розничного предприятия*. Предприятие розничной торговли появляется, наслаждается на первых порах ускоренным ростом, достигает зрелости, а затем наступает пора спада. Давно известным формам розничной торговли требуются десятки, а то и сотни лет, чтобы достигнуть зрелости, недавно же появившиеся «взрослеют» намного быстрее. Универсаму на это потребовалось 80 лет, в то время как таким относительно «молодым» формам розничной торговли, например магазинам складского типа, всего 10 лет.

Одна из причин появления новых форм розничной торговли рассматривается в гипотезе *колеса розничной торговли*. Обычные магазины предлагают своим покупателям множество услуг, но за них приходится платить (естественно, потребителям), и торговые наценки оказываются довольно высокими. Раз существует высокая цена, значит, появляется возможность для «рождения» новых типов магазинов, которые предлагают доступные цены и меньший набор услуг.

Новые формы магазинной торговли призваны удовлетворить самый широкий спектр требований потребителей к уровню и специфике предоставляемых услуг. Розничные торговцы могут позиционироваться на рынке в соответствии со следующими уровнями сервиса.

1. *Самообслуживание*. Это краеугольный камень всей торговли по низким ценам. Желая сэкономить,

Таблица 17.1

Основные типы магазинов розничной торговли

<p>Специализированные магазины. В них представлен узкий спектр продуктов глубокого ассортимента — магазины одежды, ювелирные, магазины спортивных товаров, мебельные, цветочные, книжные. Например, магазин одежды обычно является магазином с единственной товарной линией (специализированным), магазин мужской одежды — магазином с ограниченной товарной линией (узкоспециализированным), а торгующий лишь мужскими костюмами — суперспециализированным. Примеры: <i>Athlete's Food, Tall Men, The Limited, The Body Shop.</i></p>
<p>Универмаги. Представлено множество товарных линий, обычно — одежда, украшения, домашняя мебель, прочие товары для дома. Каждая товарная линия продается в особом отделе, которым управляют специалисты по общению с покупателями или мерчендайзеры (специалисты по закупкам). Примеры: <i>Sears, JCPenney, Nordstrom, Bloomingdale's.</i></p>
<p>Супермаркеты. Относительно крупные торговые предприятия, имеющие более низкие (по сравнению с обычными магазинами) торговые наценки. Основная форма торговли — самообслуживание, главная задача — удовлетворение основных потребностей домашних хозяйств в продуктах питания, а также в некоторых товарах и услугах. Операционная прибыль большинства супермаркетов не превышает 1 %, а норма прибыли на собственный капитал — 10 %. Примеры: <i>Kroger, Safeway, Jewel.</i></p>
<p>Магазины, торгующие товарами повседневного спроса. Небольшие торговые заведения, расположенные вблизи жилых кварталов городов, открыты допоздна, работают без выходных. В них представлено ограниченное число товарных линий с высокой скоростью оборота. Часто совмещают функции закусочных или кондитерских. Примеры: <i>7-Eleven, Circle K.</i></p>
<p>Магазины, торгующие по низким ценам (дискаунты). Предлагают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку они имеют возможность устанавливать меньшую маржу прибыли за счет большого оборота. К дискаунтам относятся только магазины, постоянно торгующие товарами по низким ценам и предлагающие торговые марки национального уровня. Некоторые дискаунты являются специализированными торговыми предприятиями (спортивные товары, электротехника, книги). Примеры: <i>All-purpose, Wal-Mart, Kmart; Специализированные: Circuit City, Crown Bookstores.</i></p>
<p>Магазины «бросовых цен». Закупают товар по более низким оптовым ценам и продают по более низким розничным. Обычно имеют довольно широкий ассортимент разнообразных товаров (остатки, избыточные товары и пр.), приобретаемых по сниженным ценам у производителей или других розничных торговцев. Магазины «бросовых цен» можно разделить на три группы: фирменные, независимые и оптовые/складские клубы.</p> <p>Фирменные магазины. Принадлежат и управляются фирмами-производителями. Как правило, в них представлена избыточная или невостребованная продукция, а также различные нестандартные товары. Примеры: <i>Mikasa</i> (столовая посуда), <i>Dexter</i> (обувь), <i>Ralph Loren</i> (высококачественная одежда).</p> <p>Независимые магазины. Принадлежат частным предпринимателям либо являются подразделениями крупных розничных корпораций.</p> <p>Оптовые/складские клубы. Предлагают ограниченный ассортимент фирменных продуктов питания, бытовой техники, одежды и всего прочего со значительными скидками своим членам (ежегодные членские взносы в размере \$ 25–50). Складские клубы чаще всего обслуживают небольшие компании и сотрудников правительственных и других некоммерческих организаций, а также некоторых крупных корпораций. Оптовые клубы (базы) представляют собой гигантские помещения, напоминающие собой склады, с минимальными накладными расходами и небольшим ассортиментом. Они предлагают низкие цены (на 20–40 % ниже, чем в супермаркетах), не занимаются доставкой на дом и не принимают кредитные карточки. Примеры: <i>Sam's Clubs, Max Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale Club.</i></p>
<p>Супермагазины (суперсторы). Торговая площадь составляет в среднем 3–5 тыс. м², традиционно призваны удовлетворять потребности потребителей в постоянных покупках продуктов питания и прочих товаров. Как правило, предлагают услуги прачечных, химчисток, ремонт обуви, принимают чеки и допускают отложенную оплату по счетам. В последние годы наблюдается появление супермагазинов, которые на самом деле являются гигантскими специализированными торговыми предприятиями, так называемыми «убийцами» в своих товарных категориях (магазины с глубоким ассортиментом в какой-либо одной товарной категории и высококвалифицированным персоналом). Примеры: <i>Borders Book and Music, Petsmart, Staples, Home Depot, IKEA.</i></p> <p>Комбинированные магазины представляют собой вариант супермаркета в сфере лекарственных препаратов. Магазин, сочетающий признаки продовольственного и аптеки (американской), торговая площадь составляет не менее 6 тыс. м². Примеры: <i>Jewel, Osco.</i></p> <p>Торговая площадь гипермаркетов составляет 10–25 тыс. м²; они объединяют в себе черты супермаркета, магазина низких цен и оптового склада. Ассортимент товаров, представленных в таких предприятиях розничной торговли, выходит за рамки ежедневно приобретаемых продуктов и включает в себя мебель, крупную и мелкую бытовую технику, одежду и многое-многое другое. Чаще всего товар располагается на простых стеллажах, прямо на полу, что сводит к минимуму усилия по его переноске и транспортировке. Покупателям, кото-</p>

Продолжение табл. 17.1

рые самостоятельно увозят крупные покупки, предоставляется скидка. Первый такой гипермаркет появился во Франции. Примеры: *Carrefour* и *Casino* (Франция); *Pysca*, *Continente*, *Alcampo* (Испания); *Meijer's* (Нидерланды).

Выставочные залы. Предлагают широкий ассортимент фирменных, хорошо продающихся товаров с высокой марочной премией, на которые, однако, устанавливаются относительно низкие цены. Покупатели изучают образцы и заказывают представленные в выставочном зале или каталогах товары, а затем забирают их в соответствующем отделе магазина. Примеры: *Service Merchandise*.

Источники: *Leah Rickard*, «Supercenters Entice Shoppers», *Advertising Age*, March 29, 1995, pp. 1–10; *Debra Chanil*, «Wholesale Clubs: A New Era?», *Discount Merchandiser*, November 1994, pp. 38–51; *Julie Nelson Forsyth*, «Department Store Industry Restructures for the 90s», *Chain Store Age Executive*, August 1993, pp. 29A–30A; *John Milton Fogg*, «The Giant Awakens», *Success*, March 1995, p. 51; *J. Douglas Eldridge*, «Nonstore Retailing: Planning for a Big Future», *Chain Store Age Executive*, August 1993, pp. 34A–35A.

многие потребители с готовностью берут на себя задачу «поиск–сравнение–выбор».

2. **Свободный выбор товара.** Покупатели сами ищут товар на полках, хотя могут обратиться за помощью к торговому персоналу. Процесс покупки завершается в момент оплаты товара потребителем.
3. **Ограниченное обслуживание.** Розничный торговец имеет в наличии очень много товаров и, как следствие, покупателям требуется большой объем информации и помощь продавцов. Магазины с ограниченным сервисом оказывают также некоторые услуги (например, предоставляют кредит и возможность возврата товаров).
4. **Полный комплекс сервиса.** Торговый персонал готов оказать помощь покупателю на любом этапе процесса «поиск–сравнение–выбор». Такие магазины предпочитают покупатели, которым нравится, когда их обслуживают. Высокие затраты на зарплату персонала наряду со значительной долей высококачественных товаров и медленно обращающихся товаров, предоставление комплекса услуг обуславливают высокие издержки торговых предприятий.

Анализ различных сочетаний уровней обслуживания и широты товарного ассортимента торговых предприятий позволяет идентифицировать четыре основные стратегии позиционирования компаний розничной торговли (см. рис. 17.1).

1. **Bloomingdale's.** Магазины с широким товарным ассортиментом и имеющие высокую добавленную ценность сервиса. Особое внимание уделяется оформлению торговых помещений, качеству товаров и услуг, имиджу магазина. Такие магазины имеют высокую маржу прибыли, и в том случае, когда их сотрудникам удается достичь достаточно большого объема продаж, они становятся весьма прибыльными.
2. **Tiffany.** Магазины с узким товарным ассортиментом и имеющие высокую добавленную ценность сервиса. Такие магазины культивируют образ из-

ключительности и, как правило, имеют высокую маржу прибыли при ограниченных объемах продаж.

3. **Sunglass Hut.** Магазины, имеющие узкий товарный ассортимент и предоставляющие сервис с низкой добавленной ценностью. Низкий уровень издержек и цен в этих торговых предприятиях достигается посредством создания цепочек магазинов и централизованной системы закупок, продвижения, рекламы и распределения товаров.
4. **Wal-Mart.** Магазины с широким ассортиментом товаров и комплексом сервиса с низкой добавленной ценностью. Их главная забота — сохранение низкого уровня цен и имиджа магазина, в котором всегда можно сделать выгодную покупку. Они имеют низкую маржу прибыли при высоких объемах продаж.

Сегодня подавляющее большинство товаров и услуг (97%) продается в стенах тех или иных предприятий розничной торговли, но объемы *внемагазинных продаж* возрастают гораздо более высокими темпами. На долю последних приходится уже 12% всех потребительских покупок, и уже к 2000 г. половина всех товаров будет продаваться вне магазинов. К внемагазинной розничной торговле относятся: прямые продажи, прямой маркетинг, торговля через автоматы и торговый сервис.

1. **Прямые продажи** — это отрасль торговли с оборотом в \$ 9 млрд, в которой работают свыше 600 компаний, предлагающих товары на дому, в офисах и на специальных «домашних вечеринках». Среди компаний, работающих по принципу прямых продаж «один на один», наиболее известны *Avon*, *Electrolux*, *Southwestern Company of Nashville (Bibles)*. Компании *Tupperware* и *Mary Kay Cosmetics* торгуют по принципу «один многим»: торговый представитель, присутствуя в доме человека, который пригласил друзей и соседей на вечеринку, демонстрирует товары и принимает заказы. Пионером многоуровневого (сетового) маркетинга была ком-

пания *Amway*. Система прямых продаж предполагает, что в качестве дистрибьюторов продукции компания-поставщик набирает независимых деловых людей. Вознаграждение дистрибьютора состоит из получаемого им определенного процента от продаж созданной им торговой группы, а также от собственных прямых продаж.

- В основе прямого маркетинга лежат прямая почтовая рассылка и торговля по каталогам (компания *Land's End, L.L. Bean*); к нему относятся телемаркетинг (бесплатный номер 1-800-FLOWERS), телевизионный маркетинг прямого ответа (*Home Shopping Network, QVC*) и электронная торговля (*Amazon.com, Autobytel.com*).
- Через торговые автоматы продается широкий ассортимент товаров, включая как товары импульсной покупки (сигареты, прохладительные напитки, конфеты, газеты), так и другие продукты (чудочные изделия, косметика, горячие супы, книги). Торговые автоматы можно найти на любой фабрике, в офисах, крупных магазинах розничной торговли, на автозаправочных станциях, в гостиницах, ресторанах и т. п. Автоматы работают круглосуточно, предоставляют возможность полного самообслуживания, предлагают «чистый» товар, который до того практически никто не держал в руках.
- Торговый сервис осуществляет розничный продавец, не имеющий отдельного магазина и обслуживающий свою постоянную клиентуру (как правило, работников крупных организаций). Такие продавцы получают право на скидки в различных предприятиях розничной торговли в обмен на возможность реализации товаров.



Рис. 17.1. Карта позиционирования предприятий розничной торговли

Источник: William T. Gregor and Eileen M. Friars, *Money Merchandising: Retail Revolution in Consumer Financial Service*, Cambridge, MA: The MAC Group, 1982.

Многие магазины принадлежат независимым владельцам, но все большее их число относится к различным формам корпоративной розничной торговли. В основе деятельности компаний розничной торговли — использование эффекта масштаба. Основные типы организаций, занимающихся розничной торговлей, представлены в табл. 17.2. Более

Таблица 17.2

Основные типы организаций розничной торговли

Корпоративные цепочки магазинов. Два или более магазинов, имеющих одного владельца и единый контролирующий орган, централизованно осуществляющих закупки и предлагающих схожий ассортимент товаров. Корпоративные цепочки чаще всего объединяют такие торговые предприятия, как универмаги и специализированные магазины (продовольственные, обувные, аптеки, женской одежды). Их размеры позволяют совершать закупки товаров в больших объемах и со значительными скидками. Такие компании могут позволить себе нанять специалистов по ценообразованию, продвижению, коммерческому планированию, контролю над запасами и прогнозированию продаж. <i>Примеры: Tower Records, Fayva, Pottery Barn.</i>
Добровольные цепочки. Представляют собой группы независимых розничных торговцев, организованные (а иногда и финансируемые) компаниями оптовой торговли. <i>Примеры: Independent Grocers Alliance (IGA), True Value Hardware.</i>
Розничные кооперативы. Состоят из независимых розничных торговцев, создающих центральную закупочную организацию и совместно проводящих мероприятия по стимулированию продаж. <i>Примеры: Associated Grocers, ACE Hardware.</i>
Потребительские кооперативы. Фирма розничной торговли, принадлежащая своим покупателям. Потребители на общие деньги открывают собственный магазин, выбирают его руководство и определяют политику работы. Члены кооператива получают процент от продаж (дивиденд) в зависимости от того, на какую сумму сами совершают покупки.
Франчайзинговые компании. Договорное партнерство между франчайзером, предоставляющим лицензию (производитель, оптовый торговец или сервисная фирма), и пользующейся ею фирмой (независимый предприниматель, приобретающий право владения и пользования одним или несколькими объектами франчайзинговой системы). Франчайзинговые организации основаны, как правило, на каком-то уникаль-

Продолжение табл. 17.2

ном товаре, услуге или методе ведения бизнеса, на торговой марке или патенте. Франчайзинг получил распространение в сфере продаж десятков наименований товаров и услуг. Примеры: *McDonald's*, *Subway*, *Pizza Hut*, *Jiffy Lube*, *Meineke Mufflers*, *7-Eleven*.

Торговые конгломераты. Корпорация произвольной формы, объединяющая несколько предприятий различных форм и направлений розничной торговли. Присутствует некоторая степень интеграции в плане распределения и менеджмента.

подробно об одной из корпоративных форм — франчайзинге — читайте во вставке «Франчайзинговая лихорадка».

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Сегодня компании розничной торговли заняты поисками новых, направленных на привлечение и удержание покупателей маркетинговых стратегий. Когда-то достаточно было предложить потребителям удобное месторасположение магазина, особый или уникальный ассортимент товаров, лучший, чем у конкурентов, сервис и внутримагазинные кредитные карты. Теперь все иначе. Большинство магазинов предлагают сходный ассортимент товаров, так как стремящиеся к максимальным объемам продаж компании-производители представляют свои продукты везде, где это возможно. В результате магазины и другие предприятия розничной торговли становятся все более и более похожими друг на друга.

Стираются различия и в предоставляемых торговыми предприятиями услугах. Многие универмаги сократили набор предоставляемых услуг, а магазины низких цен, напротив, стремятся к повышению уровня сервиса. Потребители стали умнее. Они не желают платить за одну и ту же или аналогичную марку большую цену, особенно если предоставляемые при этом услуги минимальны. Не нужна им и кредитная карточка какого-то конкретного магазина, так как банковские карточки принимаются практически повсеместно.


Столкнувшись с конкуренцией со стороны специализированных и торгующих со скидками магазинов, универмаги в стремлении вернуть себе былую популярность начали настоящую торговую войну. Многие из них, исторически расположенные в центре городов, открывают отделения в пригородах, где всегда найдутся свободные места на парковке, а доходы жителей весьма высоки. Другие все чаще устраивают распродажи, перестраивают помещения, экспериментируют с торговлей по почте и телемаркетингом. Супермагазины составляют конкуренцию супермаркетам, которым приходится увеличивать торговые площади, рас-

ширять ассортимент товаров, обновлять дизайн торговых залов. Супермаркеты расходуют все больше средств на мероприятия по стимулированию сбыта, для того чтобы добиться увеличения прибыли и уменьшения зависимости от марок национального масштаба, делают акцент на частые и внутримагазинные торговые марки.

Целевой рынок

Одно из самых важных и ответственных решений, которое приходится принимать менеджменту компании розничной торговли, связано с ее целевым рынком. Пока не будет определен и охарактеризован целевой рынок, розничный торговец не имеет возможности принимать обоснованные решения относительно ассортимента, дизайна магазина, средств и содержания рекламы, уровня цен, типа сервиса и т. д.

Некоторым компаниям розничной торговли удалось очень четко определить свои целевые рынки.

 **Wal-Mart.** Первый магазин низких цен (дискаунт) *Wal-Mart* покойный ныне Сэм Уолтон и его брат открыли в 1962 г. в городе Роджерс (штат Арканзас). Он размещался в большом одноэтажном здании, напоминающем склад, в котором продавалось все, от украшений до запасных частей к бытовой технике, по самым низким для небольшого американского городка ценам. В последние годы *Wal-Mart* открывает магазины и в крупных городах; сегодня число «звеньев» цепочки достигло 2363 (включая 454 суперцентра, 444 оптовых клуба *Sam Club* и 41 дистрибьюторский центр). Ежегодный объем продаж компании превышает \$ 117 млрд, что делает *Wal-Mart* крупнейшей в мире компанией розничной торговли (одиннадцатая среди компаний в целом). В настоящее время *Wal-Mart* осваивает торговлю лекарственными средствами и аптекарскими товарами на торговых площадях супермаркетов. Секрет компании прост: она работает по преимуществу в небольших городках, внимательно прислушивается к мнению покупателей, относится к работникам как к партнерам, аккуратно производит закупки, жестко контролирует затраты. При входе в каждый магазин висят таблички «Удовлетворение гарантируется» и «Мы продаем дешевле». Покупателей





маркетинг изнутри

Франчайзинговая лихорадка

Сегодня в США на долю франчайзинговых компаний приходится 35 % всех розничных продаж. Эксперты считают, что к 2000 г. этот показатель возрастет до 50 %. И в этом нет ничего удивительного: практически в каждом американском городке вы встречаете одни и те же вывески — *Wendy's, McDonald's, Jiffy-Lube* или *7-Eleven*.

Как функционирует система франчайзинга? Отдельные фирмы, пользующиеся франшизой, представляют собой группу тесно связанных между собой предприятий, деятельность которых планируется, направляется и контролируется инициатором всего процесса — франчайзером, т. е. фирмой, владеющей торговой маркой и предоставляющей лицензию на ее использование. Различают три типа франчайзинга.

1. *Франчайзер, владеющей торговой маркой на товар или услугу, продает лицензии на право пользования ею (т. е. выпуск товаров и услуг).*
2. *Фирма, пользующаяся франшизой, обязана заплатить за право стать частью системы.* Начальные затраты включают арендную плату за помещения, оборудование и необходимые приспособления, а иногда и обычную плату за пользование лицензией. Например, начальные инвестиции фирмы, пользующейся франшизой *McDonald's*, составляют \$ 672 тыс. В дальнейшем она обязуется ежемесячно перечислять франчайзеру сумму, эквивалентную 4 % объема продаж, и арендную плату.
3. *Франчайзер предоставляет пользователям лицензии маркетинговые и операционные системы ведения бизнеса.* *McDonald's*, например, требует, чтобы ее «подопечные» посещали «Гамбургеровский университет» в г. Оак Брук, штат Иллинойс. Там новопришедшие «студенты» в течение трех недель осваивают принятые в *McDonald's* методы ведения бизнеса. Кроме того, партнеры *McDonald's* обязаны твердо придерживаться определенных принципов закупки продуктов.

Франчайзинг взаимовыгоден для обеих сторон. Выгоды владельца торговой марки состоят в том, что его марка получает широкое распространение; у служащих, чувствующих себя скорее предпринимателями, чем «наемными рабочими», повышается мотивация к труду; пользователи лицензии прекрасно ориентируются в местных условиях ведения бизнеса; увеличивается покупательная способность франчайзера. Обладатели франшизы вступают в «проверенный» бизнес и

работают с хорошо известной торговой маркой. Облегчается доступ к кредитным ресурсам, они могут рассчитывать на поддержку в самых разных областях — от маркетинга и рекламы до выбора местоположения предприятия и подбора квалифицированного персонала.

Бурный рост франчайзинговых организаций привел к перенасыщению ими рынка США, не иссякает поток жалоб от пользователей лицензий, направляемых в адрес Федеральной торговой комиссии. Самая распространенная претензия состоит в том, что франчайзеры «вторгаются» на уже освоенную их партнером территорию, открывая на ней собственное заведение. Другая причина недовольства — фиаско, которое потерпело новое предприятие. Кроме того, далеко не все обладатели франшиз получают обещанную поддержку. Очевидно, что в таких случаях между процветающей головной компанией и ее едва сводящими концы с концами «подопечными» возникают конфликты. Вот несколько рекомендаций, способных помочь как росту первых, так и заработкам вторых.

- ♦ *Заключение стратегических альянсов с крупными внешними корпорациями.* Примером служит соглашение, подписанное компанией *Fuji* (производство фотопленки) и *Moto Photo* (печать фотографий). Благодаря тому что у последней имеется около 400 отделений, *Fuji* добилась более глубокого проникновения на рынок, а франчайзинговые компании *Moto Photo* воспользовались известностью торговой марки «*Fuji*» и ее рекламой.
- ♦ *Зарубежная экспансия.* Особой популярностью во всем мире пользуются лицензии в отрасли кафе и ресторанов быстрого обслуживания. Сегодня число зарубежных предприятий компании *McDonald's* достигло 10,6 тыс., на их долю приходится около 60 % продаж и прибыли компании. *Domino's Pizza, Inc.* — вторая по величине цепочка пиццерий в мире имеет 600 зарубежных филиалов; ей принадлежит и крупнейшая сеть канадских пиццерий *Tim Hortons*.
- ♦ *Нетрадиционное местоположение в США.* Компании, работающие по системе франчайзинга, открывают свои отделения в аэропортах, студенческих городках, казино, парках развлечений, официальных учреждениях, на стадионах, даже на речных пароходах.

*Источники: Norman D. Axelrad and Robert E. Weigand, «Franchising — A Marriage of System Member, Marketing Managers Handbook», 3^d ed., eds. Sidney Levy, George Frerichs, Howard Gordon, Chicago: Dartnell, 1994, pp. 919–934; Meg Whittemore, «New Directions in Franchising», *Nation's Business*, January 1995, pp. 45–52; «Trouble in Franchise Nation», *Fortune*, March 6, 1995, pp. 115–129; Carol Steinberg, «Millionaire Franchisees», *Success*, March 1995, pp. 65–69; Deepak Agrawal and Rajiv Lal, «Contractual Agreements in Franchising: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, May 1995, pp. 213–221.*

встречает специальный сотрудник-консультант. Кроме всего прочего, *Wal-Mart* часто называют пионером розничной торговли. Ее систему «ежедневных низких цен» и электронного обмена данными переняли многие другие компании. *Wal-Mart* первой из крупных компаний розничной торговли Америки рискнула выйти на мировой рынок. Сегодня компании принадлежат 600 магазинов и оптовых клубов за рубежом — в Аргентине, Бразилии, Китае, Южной Корее и Мексике.



The Limited. В 1963 г. Лесли Векснер получил в банке ссуду в \$ 5 тыс. и вложил эти деньги в открытие магазина модной одежды для девушек (с которого и началась история торговой компании *The Limited Inc.*). Все аспекты деятельности магазина — товарный ассортимент, элементы оформления, цветовая гамма торговых залов, музыкальное сопровождение, персонал — были тщательно подобраны в соответствии с предпочтениями целевых потребителей. Л. Векснер открывал все новые магазины, но через десять лет его первые покупательницы «вышли» из юного возраста. И чтобы добиться расположения нового поколения, была создана цепочка магазинов *Limited Express*. Со временем Л. Векснер создал и приобрел еще несколько сетей магазинов, нацеленных на другие группы потребителей: *Lane Bryant*, *Victoria's Secret*, *Lerner's* и *Bath and Body Works*. Сегодня *The Limited* управляет 5400 магазинами в США и организует продажи по каталогам по всему миру. В 1998 г. объем продаж компании превысил \$ 9 млрд.

Розничные продавцы должны периодически проводить маркетинговые исследования, чтобы следить за степенью охвата и удовлетворения целевых потребителей. В то же время стратегия позиционирования розничного продавца должна быть достаточно гибкой, в особенности если ему приходится управлять торговыми точками, расположенными в районах совместного проживания представителей различных социальных групп.

Поставки и ассортимент товаров

Товарный ассортимент организации, занимающейся розничной торговлей, должен соответствовать представлениям целевых покупателей. Все чаще ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими компаниями. Необходимо принять решение о широте товарного ассортимента и его глубине. В ресторанном бизнесе принято говорить об узком и мелком (небольшие закусовые), узком и глубоком (кулинарии), широком и мелком (кафетерии) или широком и глубоком (крупные рестораны) ассортимен-

тах. Но настоящие испытания для розничного торговца начинаются уже после того, как определены ассортимент и качество предлагаемых товаров. Основная проблема заключается в разработке дифференцированной товарной стратегии.

- ♦ *Специализация на эксклюзивных национальных марках, недоступных конкурирующим розничным предприятиям.* Так, розничный продавец может получить эксклюзивные права на распространение моделей одежды всемирно известного дизайнера.
- ♦ *Специализация в основном на продуктах под частными торговыми марками.* Компании *Benetton* и *Gap* сами разрабатывают большинство представленных в их магазинах моделей одежды. Многие сети супермаркетов и аптекарских магазинов торгуют товарами под собственными марками.
- ♦ *Организация продаж товаров особым захватывающим способом.* *Bloomingdale's* устраивает выставки-продажи товаров из других стран, например из Индии или Китая. Выставки длятся не менее четырех недель, и в них участвуют все отделы магазина.
- ♦ *Организация «сюрпризов» или постоянное обновление ассортимента.* В магазинах *Benetton* ежемесячно меняется часть ассортимента (с целью вызвать у покупателей желание почаще заходить в них). *Loehmann's* устраивает неожиданные распродажи по очень низким ценам (товаров, поставщики которых, нуждаясь в деньгах, должны срочно их реализовать) и распродажи избыточных запасов товаров.
- ♦ *Всегда первыми представлять последние новинки.* *The Sharper Image* опережает других розничных торговцев, предлагая самые последние новинки электроники со всего мира.
- ♦ *Изготовление товара на заказ.* Лондонский универсальный магазин *Harrod's* не только продает готовую мужскую одежду, но и принимает заказы на пошив костюмов, сорочек и брюк.
- ♦ *Обслуживание узкого целевого рынка.* *Lane Bryant* продает товары для статных женщин; *Brookstone* предлагает необычные приспособления и принадлежности для людей, которые хотят делать покупки во «взрослом магазине игрушек».

Определив стратегию в отношении товарного ассортимента, компания должна выбрать источники поставок, политику и методы закупок. В компании, владеющей несколькими супермаркетами, специалисты по закупкам (их еще называют менеджерами по закупкам, или мерчендайзерами) отвечают за формирование ассортимента из уже имеющихся марок товаров, следят за появлением новых. В некоторых торговых сетях такие специалисты имеют полномочия принять новые товары или отказаться от них, в других задача менедже-

ров по закупкам заключается лишь в отсеивании «заведомо неприемлемых» и отборе «явно необходимых» товаров, а решение о судьбе остальных выносится на суд закупочного комитета компании.

Но даже если новый товар принимается закупочным комитетом торговой сети, он, возможно, так и не попадет в отдельные ее магазины. Лишь треть товаров, представленных в торговых цепочках, поставляется в них в соответствии с распоряжениями штаб-квартиры, а за закупки остальных двух третей несут ответственность менеджеры магазинов — именно они принимают решения о большинстве поступающих в торговые предприятия новых товаров.

Производителям придется очень постараться, чтобы их новым товарам было предоставлено достойное место на полках магазинов. Каждую неделю промышленность предлагает торговле 150–250 новых товаров, но более 70 % из них отклоняются специалистами по закупкам. Производителям жизненно необходимо знать, какими критериями в выборе товара руководствуются специалисты и комитеты по закупкам или торговые менеджеры. В результате опроса менеджеров магазинов, проведенного *A. C. Nielsen Company*, выяснилось, что самым главным критерием положительного выбора является очевидное свидетельство того, что товар будет принят потребителем. Кроме того, важны тщательно продуманные планы рекламной кампании и стимулирования сбыта, а также финансовая заинтересованность торговли в представлении нового товара.

Компании розничной торговли постоянно совершенствуют навыки в прогнозировании спроса, формировании ассортимента, управлении запасами, распределении торговых площадей и выкладке товаров. Для контроля над уровнем запасов, расчетов наиболее выгодных размеров партий товаров, подготовки документов, калькуляции сумм, затраченных на определенные наименования продуктов, используются специальные компьютерные программы. Добиться повышения эффективности контроля над запасами во всех магазинах сети (особенно в супермаркетах) позволяет применение сканирующих устройств.

В магазинах производятся расчеты *прямой прибыльности продукта* (ППП), что позволяет определить затраты, связанные с продуктом, с момента его поступления на склад до момента приобретения. Методика ППП предполагает учет исключительно прямых связанных с товаром затрат (приемка, доставка на склад, оформление документов,

отбор, хранение, отгрузка). Менеджеры, осваивающие метод ППП, с удивлением обнаруживают, что валовая прибыль по товару слабо связана с показателями прямой прибыли. Например, с некоторыми реализуемыми в больших объемах товарами сопряжены настолько высокие затраты на хранение и транспортировку, что их прибыльность оказывается ниже разумной. Порой такой товар выгоднее заменить другим, пусть он и продается в меньших количествах.

Фирмам, предлагающим розничной торговле различные товары, приходится иметь дело с очень искусственными закупщиками. В табл. 17.3 перечислены маркетинговые методы, используемые производителями и оптовыми компаниями, которые стремятся выглядеть более привлекательно в глазах розничных продавцов. А в компании *GE* разработана специальная стратегия улучшения обслуживания дилеров.


 **General Electric.** В конце 1980-х гг. в компании *GE* действовала традиционная система работы с дилерами, смысл которой сводился к тому, что поставщик старался «завалить» партнеров своими товарами. Такой подход создавал проблемы, в особенности для небольших независимых дилеров.

Таблица 17.3

Маркетинговые методы, применяемые поставщиками для привлечения розничных торговцев

1.	<i>Совместная реклама</i> — поставщик соглашается взять на себя часть расходов розничного торговца на рекламу своего товара.
2.	<i>Предмаркировка</i> — поставщик заранее размещает на товаре ярлыки с указанием цены, фирмы-производителя, цвета, размера и идентификационного номера. Такие ярлыки помогают розничным торговцам по мере реализации осуществлять повторные заказы товара.
3.	<i>Закупки без хранения</i> — все товары хранятся у поставщика и по мере необходимости быстро доставляются в магазин.
4.	<i>Системы автоматических повторных заказов</i> — поставщик предоставляет розничному торговцу бланки и системы компьютерной связи для автоматизации повторных заказов.
5.	<i>Помощь в рекламе</i> — например, предоставление пленок для печати рекламных плакатов, фотографий или сценариев рекламных роликов.
6.	<i>Специальные расценки</i> при продвижении товара во всех магазинах сразу.
7.	<i>Право вернуть или заменить</i> партию товара.
8.	<i>Право снижения цены на товар</i> ниже закупочной.
9.	<i>Финансирование демонстраций товаров</i> , организованных непосредственно в магазине.

которые были не в состоянии хранить большие товарные запасы и не могли конкурировать по цене с крупными дистрибьюторами, работающими с разными торговыми марками. Учитывая сложившуюся ситуацию, в GE была разработана альтернативная модель взаимоотношений с дилерами, получившая название «Система прямой связи». Теперь дилеры имели в наличии только образцы товаров, а заказы оформляли по «виртуальному инвентарному списку». Они получили круглосуточный доступ к системе обработки заказов GE, возможности проверки наличия тех или иных моделей, размещения заказов на доставку товаров в течение суток. GE предложила дилерам самые выгодные цены, дополнительное финансирование, отсрочка оплаты за поставленный товар была увеличена до 90 дней. Дилеры в свою очередь подписали обязательства по реализации 9 основных товарных категорий GE (причем доля этих товаров должна составлять не менее 50 % объема продаж), допуск к своей документации ревизоров поставщика и ежемесячной оплате товара посредством электронной системы перевода фондов. С вводом новой системы прибыли дилеров значительно возросли, усилилось их участие в деятельности компании. В свою очередь GE получила возможность контролировать продажи товаров на уровне розницы, что позволило улучшить производственное планирование.

Услуги и атмосфера магазина

Каждая компания розничной торговли должна принять решение о предлагаемом покупателям *сервисе-микс*.

- ◆ Услуги, оказываемые перед покупкой, включают в себя прием заказов по телефону и по почте, рекламу, выкладку товара на внешних и внутренних витринах, установку примерочных кабин, установление «часа покупателя» (когда действуют, например, специальные скидки), организацию показов мод, возможность сдать товар в счет оплаты нового.
- ◆ Услуги, оказываемые после покупки: доставка товара, в том числе по почте, оформление подарков, настройка/подгонка товара, возможность вернуть товар, предоставление альтернативы покупки, установка, гравировка.
- ◆ Дополнительные услуги: предоставление информации о товаре, прием чеков, бесплатная парковка, создание ресторанов в стенах магазина, предоставление ремонтных услуг, услуг декоратора/дизайнера, продажа в кредит, туалеты, комнаты для детей.

Одна из важнейших составляющих успеха магазина — его внутренняя *атмосфера*. Каждый магазин отличается особой планировкой, облегчающей или, наоборот, затрудняющей передвижение

покупателей, у каждого — свой вид (грязноватый, очаровательный, роскошный, угрюмый). В магазине должна быть создана такая атмосфера, которая наилучшим образом соответствует вкусам целевых потребителей и побуждает их к совершению покупки. Например, в бюро похоронных принадлежностей должно быть тихо, спокойно, печально. Для танцевального клуба необходима радостная, шумная, «вибрирующая» атмосфера. Принцип работы магазинов *Victoria's Secret* — «розничный театр»: покупатели попадают в романтическую атмосферу, в торговом зале звучит приятная музыка, благоухают цветочные ароматы. Менеджеры супермаркетов подметили, что темп музыкального сопровождения влияет на время пребывания покупателей в магазине и величину их расходов. В некоторых отделах дорогих универсамов для привлечения покупателей специально распыляют духи. Рестораны часто оформляются тематически.

Недорогие рестораны. В США в сфере недорогих ресторанов, таких как *Olive Garden*, *Red Lobster*, *T.G.I. Friday's*, *Output Steakhouse*, ежегодно оборачивается около \$ 37 млн. А так называемые «тематические рестораны» в настоящее время переживают трудные времена. Владельцам двух сетей известных тематических ресторанов *Fashion Cafe* и *Planet Hollywood* приходится закрывать отдельные заве-



Домашняя страничка ресторана итальянской кухни «Оливковый сад».

дения. Причина временных, хотелось бы надеяться, трудностей кроется, по-видимому, в том, что менеджмент ресторанов уделяет их интерьеру существенно больше внимания чем тому, как вкусно, недорого и разнообразно накормить своих клиентов.

Mall of America — это расположенный неподалеку от Миннеаполиса крупнейший в США торговый центр. Здесь же находится и парк развлечений (общая площадь почти три гектара). Открытие центра состоялось в 1992 г. Сегодня в нем «нашли пристанище» более 400 магазинов, которые ежедневно посещают 12 тыс. человек. Благодаря четырем огромным универсам — *Nordstrom*, *Macy's*, *Bloomingtondale* и *Sears* — он стал еще и туристическим центром, в котором делают покупки туристы со всех концов света. В настоящее время *Mall of America* ежегодно посещает от 35 до 40 млн человек. К их услугам 7000 гостиниц и мотелей. Другие достопримечательности торгового центра — кинотеатр *General Cinema* (14 залов), аквариум *UnderWater World* («Подводный мир»), интерактивная выставка *Daimler Chrysler Showcase*, поля для гольфа, кафе *Rainforest Cafe* («Джунгли») и даже Церковь Любви, где уже обвенчались более тысячи счастливых пар.

Решения, связанные с ценой

Цены — ключевой фактор в *позиционировании*. Определение цен должно проводиться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором предлагаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции. Розничные торговцы продали бы душу за «философский камень» высоких наценок на товары и еще более высоких объемов продаж. Но в реальной действительности эти две цели чаще всего оказываются несовместимыми. Практически любую организацию розничной торговли можно отнести к одной из двух групп: *высокие наценки при низком объеме продаж* (изысканные специализированные магазины) или *низкие наценки при высоком объеме продаж* (магазины с широким ассортиментом и дискаунты). В каждой из них выделяют дополнительные подгруппы. Так, в магазине *Vijan's* в Беверли Хиллз цены на костюмы начинаются с \$ 1000, а на обувь — с \$ 400. С другой стороны, нью-йоркский *Odd Lot Trading* можно назвать магазином супернизких цен, потому что нестандартные партии товаров продаются там еще дешевле, чем в обычных магазинах низких цен.

Тактике ценообразования следует уделять самое пристальное внимание. Некоторые компании специально занижают цены на определенные това-

ры, даже в убыток себе, чтобы привлечь посетителей в магазин, создать в нем движение. Устраиваются распродажи неходовых товаров, заранее планируется снижение торговых наценок (обувной магазин планирует реализовать 50 % товаров по обычным ценам, 25 % — со скидкой в 40 % от торговой наценки, остальные 25 % — по себестоимости закупок).

Все больше розничных продавцов отходит от практики распродаж в пользу политики «ежедневных низких цен». Эта политика помогает добиться снижения затрат на рекламу, увеличить прибыль, способствует стабилизации цен, укреплению имиджа магазина как честного и надежно. Подразделение *Saturn* компании *General Motors*, например, указывает в своих прейскурантах низкие цены, и дилеры, закупающие партии автомобилей, соглашаются с условиями, не торгуясь. Один из основных лозунгов магазинов *Wal-Mart* — «низкие цены каждый день». Тем не менее исследования показывают, что в сетях супермаркетов практика ежедневно низких цен приносит больше прибыли, чем отдельные распродажи.¹

В новом тысячелетии на первый план, возможно, выйдут топливные элементы или используемые в ракетных двигателях ионные системы.

Решения, связанные с продвижением

Для привлечения покупателей и стимулирования продаж розничные торговцы применяют целый арсенал средств. Публикуются рекламные объявления, проводятся специальные распродажи, выпускаются купоны, позволяющие покупателю немного сэкономить. В последнее время все чаще практикуются программы «постоянных покупателей», предоставляется возможность попробовать продукты питания прямо в магазине, купоны распространяют у прилавков или у касс. Для поддержания и укрепления своего имиджа каждый розничный продавец должен применять те или иные средства продвижения. Например, элитные американские магазины публикуют «вкусную» рекламу размером в целую страницу в таких журналах, как «*Vogue*» и «*Harper's*». Они обучают персонал методам общения с покупателями, учат понимать их потребности, работать с жалобами. В магазинах, торгующих по низким ценам, товар располагают так, чтобы подчеркнуть идею значительной экономии. При этом торговому предприятию удастся снизить затраты за счет меньшего количества услуг и сокращения числа сотрудников.



Решения, связанные с месторасположением

Как и агенты по недвижимости, розничные торговцы утверждают, что ключи к успеху — это «место, место и еще раз место». Например, потребители в большинстве случаев выбирают ближайший банк или заправочную станцию. Универсамы, автозаправочным станциям, ресторанам быстрого обслуживания — всем им приходится особенно тщательно выбирать месторасположение. Владельцы сети супермаркетов, например, должны решить, в каком регионе вести бизнес, в каких городах и пригородах, в каких районах. Например, владельцы сети супермаркетов решили начать деятельность на Среднем Западе США; в этом регионе они выбрали города Чикаго, Милуоки и Индианаполис; в районе Чикаго было избрано 14 конкретных точек, преимущественно в пригородах. В последние годы в выборе удачного местоположения наиболее отличились торговые компании *T.J. Maxx* (торговля по низким ценам) и *Toys «R» Us* (магазины игрушек), предприятия которых размещаются в районах со стремительно растущим числом молодых семей.

Компании розничной торговли располагают магазины в деловых центрах городов, загородных торговых центрах, торговых центрах небольших населенных пунктов, на «торговых улицах» или открывают специализированные отделы в более крупных магазинах.

- ◆ **Деловые центры.** Они расположены в старейших, наиболее оживленных районах городов. Как правило, здесь высока арендная плата за торговые площади и офисы. В США развитие пригородов в 1960-х гг. обусловило снижение активности центральных районов (даунтаунов). Но в 1990-х гг. вновь наблюдалось оживление интереса к жилой и коммерческой недвижимости в центрах многих американских городов.
- ◆ **Региональные торговые центры.** Они представляют собой крупные пригородные торговые центры, в которые могут входить от 40 до 200 магазинов. Обычно торговый центр посещают люди, проживающие от него в радиусе 8–25 км. Как правило, районные торговые центры состоят из одного-двух известных в национальном масштабе универсамов (в США — таких как *JCPenney* или *Lord & Taylor*) и множества небольших магазинов, в том числе пользователей франшиз. Привлекательность загородных торговых центров определяется изобилием мест для парковки, возможностью сразу сделать все необходимые покупки, наличием ресторанов и мест отдыха и развлечений.

- ◆ **Местные торговые центры.** Небольшие центры с одним крупным и 20–40 мелкими магазинами.
- ◆ **Торговые улицы (или пассажи, стрип моллы).** Представляют собой магазины, размещенные в одном длинном здании или вдоль некой улицы. В них представлены бакалейные товары, разнообразное оборудование, а также предлагаются услуги прачечных, химчисток, по ремонту обуви. Обычно их посещают люди, живущие в 5–10 минутах езды от пассажа.
- ◆ **Отдел в крупном магазине.** Некоторые хорошо известные розничные продавцы — *McDonald's*, *Starbucks*, *Nathan's*, *Dunkin Donuts* — размещают новые небольшие торговые точки на территории других магазинов или учреждений, например в аэропортах, школах, универсамах.

Компании розничной торговли должны выбирать места для размещения своих предприятий с учетом взаимосвязи между оживленностью (трафиком) района и высокой арендной платой. В процессе выбора используются различные методики оценки места, включая расчет движения покупателей, изучение покупательских привычек целевого рынка, анализ местоположения магазинов конкурентов.² Рекомендуется разработать несколько моделей выбора места для торгового предприятия.³

Определить эффективность продаж в конкретном магазине позволяют следующие показатели: (1) число людей, проходящих около магазина в среднем за день; (2) процентная доля тех из них, кто посетил магазин; (3) процентная доля посетителей, совершивших покупку; (4) средний объем покупки.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

В этом разделе мы обобщим основные нововведения, которые необходимо учитывать при планировании конкурентных стратегий компаний розничной торговли.

1. **Новые формы розничной торговли** «рождаются» чуть ли не ежедневно. В супермаркетах открываются отделения банков, на автозаправочных станциях работают продовольственные магазины, которые приносят больше прибыли, чем собственно операции по заправке автомобилей. Возвращаются к жизни даже старые формы розничной торговли. В 1992 г. Шона и Рэнди Хенигер занялись торговлей магнитными украшениями для холодильников и цепочками для ключей. Вся торговля велась с тележек в торговом центре *Mall of America*. Идея не осталась без внимания — сегодня крупные



магазины превратили «тележечный бизнес» в розничную нишу, ежедневно приносящую миллионы долларов: $\frac{3}{4}$ торговых центров США имеют у себя на «вооружении» лотки, на которых продается все — от одежды до презервативов. Объем продаж с наиболее успешных лотков составляет \$ 30–40 тыс. в месяц, а в декабре, в период рождественской торговли, — до \$ 70 тыс. Начальные затраты составляют всего \$ 3 тыс., и будущие предприниматели имеют возможность протестировать свои деловые способности без вложения огромных денежных средств. Кроме прочего, для торговых центров лотки — еще одно средство создания семейной обстановки и стиля представления сезонных товаров.

2. Время жизни новых форм розничной торговли постоянно сокращается. Новые *удачные находки* быстро копируются, поэтому они чрезвычайно быстро утрачивают свою прелесть.

3. *Торговля вне магазинов.* В век электроники резко возрос объем внемагазинных продаж. Потребители получают предложения о покупке по почте и по телевизору, через компьютерные сети, по телефону и имеют возможность немедленно отреагировать на них, набрав бесплатный номер или оформив заказ через компьютерный магазин.

4. *Конкуренция* становится все более универсальной — между собой соревнуются самые разные магазины. Магазины низких цен, выставочные залы, универмаги — все они ведут борьбу за внимание одних и тех же групп потребителей. Особенно остро протекает конкуренция между сетями супермагазинов и небольшими магазинчиками. Благодаря большой закупочной мощи супермагазины находятся в более выгодном положении: их огромные торговые площади позволяют размещать в них кафе, туалеты, предлагать посетителям целый комплекс дополнительных услуг. Во многих случаях появление супермагазина приводит к немедленному закрытию в округе всех независимых магазинчиков. Если взять торговлю книгами, то такие фирмы, как *Barnes & Noble* или *Border Books and Music*, порой размещают свои гигантские заведения в нескольких кварталах от местных магазинов, вынуждая тех начинать борьбу и в конечном итоге закрываться. Однако слухи о «смерти» малых компаний сильно преувеличены. Многие из них выживают. Независимые розничные торговцы понимают, что огромные торговые

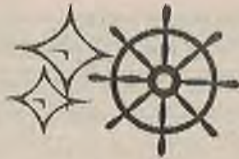
залы и крепкая маркетинговая хватка — не совсем то, что требуется для создания душевной атмосферы, свойственной маленьким магазинчикам. «Мелочь» прекрасно чувствует себя в рыночных нишах, проникнуть в которые не позволяют размеры крупных компаний.

5. *Усиление конкуренции* между розничными торговцами привело к тому, что в поисках наилучшего ассортимента они бросаются из одной крайности в другую. Высокой прибыльности и роста добиваются как магазины с широким ассортиментом, так и специализированные. Благодаря современным информационным системам и закупочной мощи компании-гиганты розничной торговли способны обеспечить значительную экономию своим покупателям. Супермощные торговцы используют сложные информационные и логистические системы для обеспечения качественного обслуживания и доставки огромных объемов товаров, которые продаются по привлекательным для их многочисленных покупателей ценам. Постепенно с рынка вытесняются и мелкие производители, которые, попадая в зависимость от крупных розничных продавцов, становятся очень уязвимыми, и малые торговые компании, неспособные конкурировать с гигантами в закупочной мощи. Многие розничные организации просто диктуют влиятельнейшим производителям, что производить, какую цену назначать и как продвигать товар, когда и как его отгружать и даже как реорганизовать и совершенствовать производство и управление. Производителям ничего не остается, как только выполнять условия торговли, ибо в случае отказа они рискуют потерять от 10 до 30 % рынка.

6. Особенно страдают малые розничные продавцы от фирм-«убийц категорий»*. Гиганты розницы, специализирующиеся на одной товарной категории, например на игрушках (*Toys «R» Us*), товарах для дома (*Home Depot*), оборудовании для офисов (*Staples*), завладевают львиной долей рынка товаров определенных категорий, а проводимая ими политика во многом обуславливает ускоренное сокращение числа производителей. Так, сегодня *Toys «R» Us* принадлежит 20 % рынка игрушек, а в отрасли доминируют шесть производителей, в то время как 10 лет назад доля рынка крупнейших поставщиков не превышала 5 %.

7. Когда-то такие универмаги, как *Sears* и *Macy's*, получали награды за удобство в соверше-

* Подробнее об «убийцах категорий» читайте в кн.: *Как Р. Менеджмент и финансы от А до Я.* — СПб.: Питер Ком, 1999, с. 394.



Магазины Warner Brothers Studio: как делать деньги по лицензии

В создании новых товаров «по мотивам» кино, телевизионных фильмов и передач и популярной музыки студия Warner Brothers (WB) уступает только компании Disney. В магазинах WB вы увидите множество знакомых лиц: Багз Банни, Бэтмен и другие известные персонажи на одежде и аксессуарах, на подарках и домашней утвари.

Товары WB, пионера розничной торговли товарами развлекательного ассортимента, предлагают 185 магазинов в 13 странах мира. Зарубежными магазинами владеет и управляет не сама студия, а ее партнеры. Магазины WB —

пример того, как можно распространить торговую марку по лицензии.

Отделение потребительских товаров WB и ее филиал Giant Merchandising реализовали более 3700 лицензий на производство различных товаров (в том числе фирмам *De Comics*, *Wizard of Oz*, *Hanna Barbera* и *Looney Toons*). Цены на товары поддерживаются на среднем уровне, но среди них попадаются и весьма дорогие коллекционные экземпляры. Многие товары имеют очень оригинальную упаковку. Например, футболки продаются в коробочках, напоминающих коробки для кинопленки. Есть даже почтовые марки необычной формы — в виде кролика Багз Банни.

В магазинах студии постоянно проводятся специальные театрализованные мероприятия. Присутствие на одном из них Дэвида Боранаса, звезды

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

телевизионного шоу *Buffy the Vampire Slayer* («Баффи, гроза вампиров»), привлекло в магазин более 3000 его поклонников, а майки с изображением Баффи были распроданы за 2 часа.

В магазинах студии WB царит «высокоэнергетическая» атмосфера, в них может развлечься каждый член семьи, а приобретенные товары надолго продлевают покупателям хорошее настроение. Они же служат постоянной рекламой фильмов, телевизионных шоу и музыки из WB.

Источники: «Warner Bros. Studio Store Throws a Bash to Celebrate Marvin the Martian's 50th Year on Earth», *Business Wire*, July 26, 1998; «Warner Bros. Products and ENIC Announce Partnership», *Business Wire*, April 6, 1998; *Dan Fost*, «That's Entertainment», *Marketing Tools*, June 1, 1998, p. 36.

нии быстрых покупок, покупок «на ходу». Постепенно они уступили дорогу различным торговым центрам, в которых сосредоточена масса магазинов и всегда есть место для парковки автомобиля. Суперцентры, в которых есть как продовольственные, так и непродовольственные отделы (например, *Kmart* или *Wal-Mart*), становятся «мечтой потребителя».

8. Программирование маркетинговых каналов и управление ими все чаще осуществляется на профессиональном уровне. Розничные организации постоянно разрабатывают и вводят новые формы магазинной торговли, ориентированные на потребителей с определенным стилем жизни. Они не останавливаются на каком-то одном формате, например универмагах, а работают в «смешанном» стиле (см. «Магазины Warner Brothers Studio: как делать деньги по лицензии»).

9. Критически важным элементом конкурентной борьбы в розничной торговле становятся технологии. Для построения точных прогнозов продаж, контроля над материальными запасами используются электронные средства размещения заказов у поставщиков, связь между магазинами и головной компанией поддерживается с помощью э-почты. Даже продажа товара внутри магазина порой осуществляется с помощью компьютеров. В магазинах устанавливаются сканеры и


системы для обработки покупок, системы электронных переводов денежных средств и обмена данными, системы внутреннего телевидения, усовершенствованные системы хранения и перемещения запасов.

Одна из новых сканирующих систем — устройство радарного типа «*Shopper Track*», позволяющее вести счет посетителей магазина. Применив такую систему, фирма *Saks Fifth Avenue* выяснила, что больше всего покупателей посещают магазины в период с 11 до 15 часов. Чтобы лучше управлять потоком покупателей, было решено перенести обеденный перерыв некоторых кассиров. Аналогичную систему установила и компания *Pier One Imports*, которая исследовала влияние газетных рекламных объявлений на посещаемость магазина. Сравнив данные о количестве посетителей и объеме продаж, фирма нашла способы превратить посетителей магазина в покупателей.

10. Компании розничной торговли, имеющие уникальную структуру и сильнейшие системы позиционирования, все чаще выходят на международный рынок. Однако, если речь идет о глобальном расширении, приходится констатировать, что американские компании отстают от европейских и дальневосточных. Только 18% крупных розничных торговцев США имеют глобальную сеть магазинов, в то время как европейские — 40%, азиат-

ские — 31 %. Среди неамериканских торговых компаний, работающих на мировом рынке, выделяются *Marks and Spencer* (Великобритания), *Benetton* (Италия), гипермаркеты *Carrefour* (Франция), мебельные магазины *Ikea* (Швеция), супермаркеты *Yaohan* (Япония).

11. Сегодня наблюдается бурный рост числа заведений, которые служат местами встреч и общения (кофейни и чайные, безалкогольные бары, книжные магазины, пабы). Например, в двух денверских книжных магазинах *Tattered Covered* ежегодно организуется более 250 специальных мероприятий — от вечеров народного танца до собраний женских клубов. В пабах, нью-йоркском *Zip City Brewing* и *Trolleyman Pub* в Сиэтле, проводятся дегустации пива и вечера встреч друзей. Компания *Discovery Zone* — это сеть детских крытых площадок, где дети могут играть в любые «шумные» игры без риска пораниться или переломать руки-ноги, а спокойные за них родители — обменяться педагогическим опытом. В США повсеместно появляются кафе и эспрессо-бары, такие как *Starbucks*, число которых выросло с 2500 в 1988 г. до 10 000 в 1999 г. Компания *Barnes & Noble* превратила некогда степенные книжные магазины в оживленные центры общения.

 В США каждая восьмая книга продается в одном из магазинов крупнейшего книготорговца, компании *Barnes & Noble*. Столь впечатляющий успех во многом связан с тем, что ее магазины являются центрами общения, в которых проводятся литературные вечера, к услугам посетителей — удобные комнаты отдыха и «читальни», кафе, огромный выбор книг, журналов и музыкальных записей. В торговых залах звучит негромкая музыка. Пока родители совершают покупки, их детям расскажут сказку. В США *Barnes & Noble* принадлежит более 1000 магазинов, половина из которых располагается в отдельных зданиях, остальные — в торговых центрах. Компания ведет также оживленную продажу через Интернет, уступая по объемам электронных продаж лишь *Amazon.com*. Успех в сети обеспечивают прекрасная оформленная информационная домашняя страничка и связи с крупными сайтами (*AOL* и *Microsoft Network*).

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

Оптовая торговля — это все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их

или используют в корпоративных целях. К оптовой торговле не относится сбытовая деятельность промышленных компаний и фермеров (их основная функция — производство), а также розничных торговцев.

Оптовые торговцы (или *дистрибьюторы*) во многом отличаются от розничных. Во-первых, оптовики в меньшей степени занимаются продвижением товаров, атмосфера и местоположение их предприятий имеют не столь важное значение. Во-вторых, объем оптовых сделок, как правило, значительно больше, а их количество меньше, чем в розничной торговле. В-третьих, государство по-разному подходит к регулированию оптовой и розничной торговли, что находит отражение в законодательстве и налогах.

Зачем вообще нужны оптовые продавцы? Неужели производители не могут обойтись без них, напрямую поставляя товары магазинам или конечным потребителям? Ответ прост: посредники необходимы, если они выполняют одну или несколько из следующих функций более эффективно, чем другие посредники.

- ◆ *Продажа и продвижение.* Оптовики облегчают производителям (и делают это с меньшими затратами) доступ к большему числу корпоративных покупателей. У оптовых торговцев обширные связи; порой покупатели доверяют им больше, чем территориально отдаленным производителям.
- ◆ *Закупки и формирование ассортимента.* Оптовые торговцы производят отбор товара, предлагая покупателям именно те товары, в которых они нуждаются в наибольшей степени. Тем самым оптовики избавляют розничных торговцев от лишней работы.
- ◆ *Разделение грузовых партий на более мелкие.* Оптовые компании помогают корпоративным покупателям экономить средства, разделяя грузовые партии (вагоны, контейнеры) приобретенных товаров на более мелкие.
- ◆ *Складирование.* Дистрибьюторы сами занимаются хранением товара, сокращая таким образом затраты и риски поставщиков и покупателей.
- ◆ *Транспортировка.* Оптовики быстрее доставляют товары покупателям, потому что находятся к ним ближе, чем компания-производитель.
- ◆ *Финансирование.* Дистрибьюторы осуществляют финансирование клиентов, предоставляя им кредиты и самостоятельно оплачивая большие партии товаров.
- ◆ *Принятие риска.* Оптовые торговцы принимают на себя часть риска, получая право собственности на

Торговля специализированными товарами приносит баснословный доход. В 1621 г. купленные в Вест-Индии за \$ 300 специи были перепроданы в Европе за \$ 2 млн.

товар и принимая на себя потери, связанные с воровством, повреждениями, порчей и старением товаров.

- ◆ **Маркетинговая информация.** Оптовые компании предоставляют поставщикам и покупателям информацию о деятельности фирм-конкурентов, появлении новых продуктов, изменении цен и т. д.
- ◆ **Услуги по управлению и консультационные услуги.** Оптовики нередко помогают розничным торговцам совершенствовать их деятельность, обучая персонал, принимая участие в разработке планировки магазинов и оформлении витрин, устанавливая новые системы учета и управления запасами. Они могут также оказывать помощь и промышленным покупателям, предоставляя им услуги по обучению персонала и техническому обслуживанию поставленного оборудования.

РОСТ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ И ВИДЫ КОМПАНИЙ

Наблюдающийся в настоящее время рост оптовой торговли — в США за последние десять лет он составил в общей сложности 5,8 %⁴ — обусловлен целым рядом факторов: увеличением числа удаленных от своих основных покупателей крупных предприятий; возрастанием объемов производства впрок, а не для выполнения конкретных заказов; умножением числа уровней промежуточных производителей и пользователей; необходимостью адаптации товаров к потребностям промежуточных и конечных пользователей с точки зрения количества, упаковки и разновидностей. Основные типы организаций оптовой торговли перечислены в табл. 17.4.

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИЙ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

В последние годы оптовики ощущают усиление конкуренции. Возросла требовательность поку-

пателей, все шире используются новые технологии, растет число программ прямых закупок со стороны корпоративных и розничных покупателей. Как следствие, компаниям оптовой торговли приходится разрабатывать стратегии, направленные на адаптацию к происходящим изменениям. Одним из основных направлений стало повышение эффективности использования основных средств, улучшение работы с товарами. Организации оптовой торговли совершенствуют процессы принятия стратегических решений относительно целевых рынков, ассортимента товаров и услуг, ценообразования, продвижения товаров и местоположения предприятий.

Решения, связанные с целевым рынком

Оптовые торговцы должны определить, на каком из рынков они сконцентрируют свои усилия. Целевую потребительскую группу выбирают исходя из ее величины (например, только крупные розничные торговцы), типа покупателей (только небольшие продовольственные магазины), потребности в услугах (покупатели, которым необходим кредит) или других критериев. Внутри целевой группы оптовик выделяет наиболее выгодных для себя клиентов и соответственно разрабатывает ориентированные на них предложения. Оптовики предлагают клиентам автоматизированное оформление повторных заказов, организуют курсы для обучения руководства, оказывают консультационные услуги. Одновременно компания оптовой торговли может постепенно расставаться с менее привлекательными клиентами, потребовав от них увеличения объемов закупаемых партий или увеличения цены на небольшие партии.

Решения, связанные с ассортиментом товаров и услуг

Товар оптовика — это его ассортимент. Для того чтобы гарантировать своевременные поставки, оп-

Таблица 17.4

Основные виды оптовых торговцев

Оптовые торговцы. Частные компании, получающие право собственности на товары, с которыми они работают. В зависимости от сферы деятельности могут называться *оптовыми фирмами, дистрибьюторами, торговыми домами*. Подразделяются на две категории: оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания.

Оптовики с полным циклом обслуживания. Предоставляют полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставка, содействие в области менеджмента. Существуют два типа оптовиков с полным циклом обслуживания. (1) *Торговцы оптом* взаимодействуют преимущественно с предприятиями розничного бизнеса и предоставляют весь спектр услуг. *Оптовики общего ассортимента* занимаются несколькими товарными группами. *Оптовики узкого ассортимента* занимаются одной-двумя ассортиментными группами, представленными более глубоко. *Специализированные оптовики* занимаются лишь определенной частью ассортиментной группы. (2) *Дистрибьюторы товаров промышленно-*

Продолжение табл. 17.4

го назначения продают товары не розничным торговцам, а производственным предприятиям, оказывая такие услуги, как хранение, кредитование, доставка.

Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. По сравнению с оптовиками с полным циклом обслуживания предоставляют своим поставщикам и покупателям меньший объем услуг. *Компании, работающие по принципу «кэш энд кэрри»*, занимаются ограниченным ассортиментом наиболее ходовых товаров, продают их мелким розничным торговцам за наличные. *Оптовики-коммивояжеры* специализируются на продажах ограниченного ассортимента скоропортящихся товаров супермаркетам, небольшим продовольственным магазинам, больницам, ресторанам, заводским и школьным столовым, гостиницам. *Оптовики-брокеры* работают в отраслях, для которых характерны большие объемы грузов, — угольной, деревообрабатывающей промышленности, отраслях тяжелого машиностроения. Хранением и доставкой товара не занимаются. Получив заказ, такие компании выбирают производителя, который и доставляет свою продукцию непосредственно покупателю согласно заранее заключенному соглашению. Принимают на себя право собственности на товар и риск с момента поступления заказа до окончания поставки. *Оптовики-консигнанты* обслуживают розничных торговцев, занимающихся торговлей продуктами питания и лекарственными препаратами. Оптовик-консигнант осуществляет доставку товаров в магазины, его представители имеют право самостоятельно корректировать цены, они оборудуют витрины и дисплеи внутри магазинов, ведут учет. Оптовики-консигнанты сохраняют за собой право собственности на товар и выставляют розничным торговцам счета только за реализованные конечным потребителям товары. *Производственные кооперативы* находятся в коллективном владении у фермеров и занимаются производством сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках. В конце года прибыль кооператива распределяется между его участниками. *Оптовики, торгующие по каталогам*, отправляют свои каталоги розничным, производственным и непроизводственным организациям. Специализируются на продажах ювелирных изделий, косметики, деликатесных продуктов питания, малогабаритных товаров. Основными их заказчиками выступают небольшие коммерческие организации, расположенные в близлежащих районах. Не имеют специального штата продавцов. Выполненные заказы отправляются клиентам по почте, автомобилями.

Брокеры и агенты. Не принимают на себя право собственности на товар и выполняют лишь несколько функций. Их основная задача — содействие купле-продаже, за что агенты получают комиссионные в размере 2–6 % от продажной цены. Специализируются на определенных товарных линиях или типах покупателей.

Брокеры. Их основная функция — сведение покупателя и продавца вместе и помощь в ведении переговоров. Работу брокеров оплачивает нанимающая их сторона. Брокеры не занимаются хранением и транспортировкой партий товаров, финансированием, не принимают на себя никаких рискованных обязательств. Обычно работают в областях торговли продуктами питания, недвижимостью, услугами страховых компаний, ценными бумагами.

Агенты. Представляют интересы либо покупателей, либо продавцов, но на более постоянной основе, нежели брокеры.

Агенты производителей представляют двух или более поставщиков взаимодополняющих товаров. С каждым из них заключается письменное соглашение в отношении политики ценообразования, охвата территории, процедур работы с заказами, правил доставки и предоставления гарантий и размеров комиссионного вознаграждения. Агенты хорошо знакомы с продукцией каждого производителя и при ее продажах опираются на свои обширные связи. Такая форма оптовой торговли часто применяется при продаже одежды, украшений, мебели, электроприборов. Большинство агентов производителей представляет собой небольшие компании, в которых работают несколько опытных торговцев. *Агенты по продажам* заключают с производителями договоры и получают право на продажу всего ассортимента выпускаемой ими продукции. Обычно занимаются текстилем, промышленным оборудованием, продуктами угольной, химической, металлообрабатывающей промышленности. Производитель при этом либо не заинтересован в самостоятельном сбыте, либо ему не хватает опыта. *Агенты по закупкам*, как правило, имеют долгосрочные отношения с покупателями и осуществляют для них закупки. Зачастую занимаются приемом, проверкой, складированием и доставкой товара покупателям. *Агенты-комиссионеры* вступают в физическое владение товарами и заключают сделки на их продажу. Чаще всего работают в сельском хозяйстве с фермерами, которые не хотят заниматься самостоятельным сбытом продукции и не состоят в кооперативах.

Отделения и офисы производителей и розничных продавцов. В данном случае операции, связанные с оптовой торговлей, выполняются непосредственно продавцами или покупателями товаров. Независимые оптовики в них не участвуют. Функции по закупкам и продажам могут выполнять различные отделения или офисы компаний-поставщиков. *Сбытовые отделения и офисы* открываются производителями товаров с целью усилить контроль над запасами, торговлей и продвижением и функционируют в таких отраслях, как производство пиломатериалов, автомобильного оборудования и комплектующих деталей. *Закупочные офисы* выполняют те же функции, что и брокеры и агенты, но являются частью организации-покупателя. Многие розничные торговцы открывают свои закупочные офисы в крупных рыночных центрах.

Разные специализированные оптовики. В ряде отраслей экономики существуют собственные специализированные торговые организации. К их числу относятся оптовики-сборщики сельскохозяйственных продуктов (закупают их у нескольких фермеров), оптовые нефтебазы и терминалы (закупают нефтепродукты у нескольких фирм-производителей) и оптовики-аукционисты (устраивают аукционы автомобилей, различного оборудования и т. д., предлагая их дилерам и другим компаниям).

товые торговцы вынуждены увеличивать количество наименований предлагаемых товаров и иметь на складах достаточные их количества. Но затраты на хранение огромных запасов нередко сводят на нет прибыль компании, и сегодня оптовики вновь задумываются над тем, каким количеством ассортиментных групп товара им выгодно заниматься, и все чаще останавливаются только на наиболее прибыльных. Они изучают роль тех или иных услуг в построении устойчивых взаимоотношений с покупателями и выявляют те, от которых следует отказаться. Главный фактор эффективности связанных с ассортиментом решений — предложение клиентам набора наиболее значимых для них услуг.

Решения, связанные с ценообразованием

Для того чтобы покрыть издержки, оптовики устанавливают определенную наценку на продаваемые товары, скажем 20 %. Затраты оптовика обычно достигают 17 % от стоимости товара, так что прибыль компании составляет 3 %. В оптовой торговле продуктами питания прибыль оптовика обычно не превышает 2 %. В оптовой торговле применяются новые методы ценообразования. Для того чтобы привлечь новых клиентов, некоторые компании специально уменьшают надбавки к ценам на товары определенных групп. Установление компаниями-производителями специальных низ-

ких цен нередко позволяет оптовым фирмам увеличить объем своих закупок.

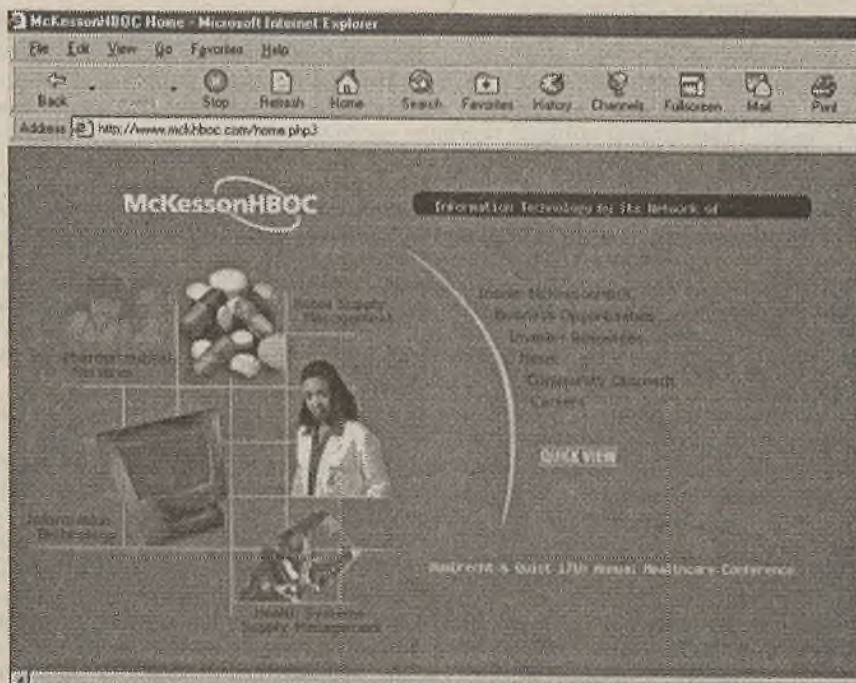
Решения, связанные с продвижением

В проведении мероприятий по продвижению товаров оптовые компании, как правило, полагаются на собственный торговый персонал. К сожалению, многие менеджеры компаний оптовой торговли рассматривают заключение сделок отнюдь не как командные усилия по обеспечению продаж основным клиентам, укреплению отношений с ними, обслуживанию их запросов, а лишь как переговоры продавца с покупателем. А ведь при использовании некоторых активно применяемых в розничной торговле методов формирования положительного имиджа компании оптовики только выиграют. Необходима разработка общей стратегии продвижения, включающей рекламу деятельности оптовой компании, стимулирование сбыта, публицити. Кроме того, компании должны активно использовать рекламные материалы и программы, предоставляемые поставщиками товаров.

Решения, связанные с местом

Когда-то предприятия оптовой торговли размещались главным образом в регионах с невысокими налогами и низкой арендной платой за складские помещения и офисы, а принятые в них системы хранения и обработки заказов значитель-

В США в 1994 г. одно из десяти ресторанных блюд приобреталось автомобилистами.



Домашняя страничка Web-сайта оптовой компании McKesson

но отставали от уровня развития технологии своего времени. Сегодня оптовики используют *автоматизированные склады*, позволяющие экономить время и затраты на обработку заказов.

McKesson — крупнейший дистрибьютор лекарственных средств на территории США и Канады. Компания имеет большие запасы медикаментов и медицинских принадлежностей и поставляет их разнообразным покупателям (больницы, частнопрактикующие врачи, дома престарелых и аптеки). Среди ее розничных клиентов есть целые аптекарские сети (например, *Rite Aid* и *CVS*), а также закупочные группы и независимые продавцы. Стремясь повысить качество обслуживания, *McKesson* обеспечивает аптеки специальными программами для компьютерного оформления заказов. Заказы, полученные из аптек, выполняются немедленно. Пока работник склада готовит товар для отправки, компьютерная система автоматически оформляет детальный счет-фактуру, заверяет его и переправляет в транспортный узел, откуда партия товара отправляется в тот же день. Эта же система позволяет компании своевременно обновлять и пополнять собственные товарные запасы.

Grainger. Компания *W.W. Grainger, Inc.* — один из крупнейших в Северной Америке дистрибьюторов оборудования и материалов для коммерческих организаций (поставляет товары более 200 тыс. наименований 520 основным клиентам). Чтобы гарантировать поставки и быстрое обслуживание, *Grainger* создала один национальный, два региональных и шесть зональных дистрибьюторских центров, связанных между собой спутниковой системой, благодаря чему удалось значительно сократить время выполнения заказов и повысить уровень продаж. У *Grainger* есть и собственный Web-сайт, обеспечивающий возможность круглосуточного приема заказов клиентов.

Одна из экспозиций выставки «Купол тысячелетия» в Гринвиче называется *TransAction* («Сделка») и посвящена влиянию на нашу жизнь денег и денежных отношений.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

Производители имеют возможность в любой момент отказаться от услуг неэффективно работающих компаний оптовой торговли. В основном жалобы производителей состоят в следующем: оптовые компании порой недостаточно агрессивно продвигают их продукцию, выступая в роли простых оформителей заказов, не имеют необхо-

димого количества запасов и поэтому не в состоянии достаточно быстро обслуживать клиентов, не предоставляют производителю информацию о состоянии рынка, покупателях и конкурентах. Зачастую они не привлекают к работе сильных менеджеров и добавляют к стоимости товара чересчур большие собственные издержки. Наконец, оптовые фирмы назначают слишком высокую плату за свои услуги.

В деятельности оптовых организаций наблюдается серьезный спад в связи с тем, что производители и розничные продавцы активно осваивают программы прямых закупок. Но самые находчивые оптовики далеки от упадочных настроений и реструктуризируют свою деятельность. Наибольшего успеха добиваются те оптовики-дистрибьюторы, кто адаптирует свои услуги к меняющимся потребностям поставщиков и конечных потребителей. Они понимают, что их существование зависит от эффективности собственной работы в канале товародвижения. Ради этого оптовые торговцы постоянно работают над повышением уровня сервиса и/или сокращением затрат, вкладывая деньги в современные технологии хранения и информационные системы.

Дж. Нарус и Дж. Андерсон провели опрос ведущих промышленных дистрибьюторов и выделили четыре способа укрепления отношений с производителями.

1. Оптовые компании заключают с производителями четкие соглашения, регламентирующие их функции в маркетинговом канале.
2. Дистрибьюторы стремятся получить дополнительную информацию о потребностях производителей (посещают заводы, собрания менеджеров, выставки).
3. Компании оптовой торговли содействуют производителям, выполняя договоренности по объемам закупок, своевременно оплачивая счета, предоставляя информацию о покупателях.
4. Для того чтобы оказать помощь своим поставщикам, дистрибьюторы исследуют потребности рынка и предлагают партнерам дополнительные услуги⁵.

В наступающем XXI в. компании оптовой торговли ожидают новые проблемы. Отрасль остается уязвимой для одной из самых продолжительных тенденций 1990-х гг. — яростного сопротивления увеличению цен и отказа от товаров поставщиков, ориентирующихся на высокое качество товаров и соответствующие цены. Тенденция к вертикальной интеграции, когда производители стремятся ужесточить контроль над своей долей рынка по-



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Стратегии лучших оптовиков

Исследование Р. Лаца, Д. Зиззо и Дж. Кендердайна, в котором была проанализирована деятельность 136 организаций оптовой торговли из Северной Америки, позволило идентифицировать следующие основные стратегии.

1. **Усиление стержневых операций.** Некоторые дистрибьюторы отказываются от мало доходных второстепенных операций, и концентрируют усилия на стержневых. Их компетенции в распределении товарного ассортимента возрастают в такой степени, что производители и розничная торговля оказываются не в состоянии достичь аналогичных показателей эффективности.
2. **Выход на глобальные рынки.** Американские компании оптовой торговли, и прежде всего действующие в таких отраслях, как химическая промышленность, электроника, компьютерные технологии, распространяют свои операции не только на Канаду и Мексику, но и на Европу и Азию. Многие производители, желающие продавать свою продукцию на внешних рынках, предпочитают созданию собственных сетей распределительные сети международных оптовых организаций.
3. **Более высокие результаты при сокращении затрат.** Дистрибьюторы осуществляют инвестиции в новые технологии, в частности в системы штрихового кодирования и считывающие устройства, автоматические системы складирования, электронного обмена данными, передовые информационные технологии. Если производители и розничные торговцы не имеют возможности или желания вкладывать средства в передовые технологии, то посредничество оснащенных ими оптовиков им жизненно необходимо.
4. **Внедрение управления тотальным качеством.** Лидеры оптовой торговли не просто оценивают уровень продаж и темпы товародвижения. В целях удовлетворения запросов клиентов они стремятся управлять всеми процессами, включая оценку качества товаров, полученных от поставщиков, а значит, повышают их ценность. Таким образом дистрибьюторы постепенно минимизируют ошибки и недочеты («дефекты») в обслуживании потребителей, что соответствует интересам производителей и розничных торговцев, поскольку тем самым повышается уровень удовлетворения потребностей конечных пользователей.
5. **Принцип маркетинговой поддержки.** Оптовые продавцы понимают, что их роль в маркетинговых каналах не ограничивается представлением интересов поставщиков или своих клиентов. Оптовики считают необходимым оказывать тем и другим маркетинговую поддержку и действовать как ценное звено маркетинговой цепи создания стоимости.

Источник: Robert F. Lusch, Deborah Zizzo, James M. Kenderdine, «Strategic Renewal in Distribution», *Marketing Management* 2, No. 2, 1993, pp. 20–29.

средством поглощения посредников, все еще сильна. Во вставке «Стратегии лучших оптовиков» вы можете познакомиться с некоторыми используемыми в наиболее успешных организациях стратегиями.

ПРИЕМЫ ЛОГИСТИКИ И РЫНОК

Процесс донесения товаров до покупателей традиционно носит название *физического (материального) распределения*, исходный пункт которого — предприятие, на котором производится продукт. В обязанности менеджмента компании-поставщика входит выбор складов (мест хранения) и средств перевозки, с помощью которых товар будет доставлен в конечные пункты назначения в нужное время и/или с наименьшими затратами.

Не так давно понятие физического распределения было расширено до концепции *управления цепочкой поставок*. Такой менеджмент начинается раньше, чем материальное распределение, и предполагает обеспечение производства товара всем необходимым (сырье, материалы, комплектующие изделия, основное оборудование), собственно процесс изготовления продукции и распространение ее по пунктам назначения. Существует и еще более широкий подход, сторонники которого призывают менеджеров не ограничиваться рамками своей компании, а тщательно изучать процесс снабжения и производства своих поставщиков. С точки зрения цепочки поставок компания-производитель должна определить своих наилучших поставщиков и дистрибьюторов и оказать им помощь в увеличении производительности, что в конечном итоге позволяет ей добиться снижения собственных издержек.

К сожалению, в концепции цепочки поставок рынок рассматривается всего лишь как конечный пункт назначения товара. По нашему же мнению, более эффективным представляется подход, в соответствии с которым компания должна исследовать требования рынка, а уже затем формировать цепочку поставок (начиная как бы с конца). Данный подход и есть *маркетинговая логистика*.

Маркетинговая логистика включает в себя планирование, внедрение и контроль над материальными потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях удовлетворения потребностей потребителей.

Маркетинговая логистика предполагает исследование *цепочки спроса*. Приведем несколько примеров.

- ♦ Компания по производству программного обеспечения обычно видит свою главную задачу в создании дисков с программами и руководств для пользователей и последующей их поставке организациям оптовой торговли, от которых они поступают в розничную продажу и, наконец, попадают к конечным потребителям. Пользователи приносят компакт-диски домой (на работу) и устанавливают программы на жесткие диски своих компьютеров. С точки зрения логистики это не самый эффективный подход. Специалисты-логистики предложили две гораздо более удобные системы доставки. Первая предполагает, что пользователь заказывает производителю загрузку программы на свой жесткий диск. Второй вариант — программа загружается в компьютер пользователя производителем компьютера. Оба решения снимают необходимость в тиражировании, упаковке, отправке и хранении миллионов дисков и руководств для пользователей. Аналогичным образом могут распространяться музыкальные записи, газеты, видеоигры, фильмы и другие продукты с аудио-, текстовым или визуальным содержанием.
- ♦ Раньше в Германии прохладительные напитки в бутылках продавались в основном поштучно. Однако немецкие потребители выражали желание покупать сразу упаковки по шесть бутылок, что было удобнее и для розничных продавцов, поскольку упаковки проще расставлять на полках и к тому же так товар распродается быстрее. Для удобства доставки упаковок с бутылками в магазины один из производителей разработал специальные коробки и транспортные стеллажи. Его заводские операции были переориентированы на производство бутылочных напитков в блоках по шесть штук. Отдел закупок сделал заявки на новые упаковочные материалы. С тех пор как в продаже появились блоки из шести бутылок, доля рынка находчивого производителя существенно возросла.
- ♦ Компания *IKEA*, крупнейшая в мире сеть розничной торговли мебелью, нашла способ продавать высококачественную мебель по гораздо более низким ценам, чем ее конкуренты. Источники экономии средств состоят в следующем: (1) она осуществляет крупные закупки товаров у поставщиков, получая существенные скидки; (2) мебель отправляется в разобранном виде, благодаря чему занимает меньше места при транспортировке; (3) покупатели самостоятельно забирают приобретенную в магазине мебель, что позволяет компании экономить на доставке; (4) покупатели сами собирают мебель; (5) принцип работы *IKEA* — низкие нацен-

ки при больших объемах сбыта, что отличает ее от конкурентов. В целом же издержки *IKEA* примерно на 20 % ниже, чем аналогичные расходы других поставщиков мебели такого же качества.

Стоящие перед маркетинговой логистикой задачи требуют применения *интегрированных логистических систем* (ИЛС), включающих в себя управление поставками материалов, системы материальных потоков и физическое распределение при поддержке информационных технологий (ИТ). В разработке подобных систем нередко участвуют независимые поставщики, такие как *FedEx Logistics Services* или *Ryder Integrated Logistics*. Например, компания *Volvo* в сотрудничестве с *FedEx* построила в Мемфисе склад с полным запасом деталей для грузовиков. Дилер, которому необходима та или иная деталь, может в любое время позвонить по бесплатному номеру на центральный склад, и в тот же день деталь будет отправлена в ближайший к нему аэропорт, по адресу офиса или прямо на станцию техобслуживания.

Когда *Hewlett Packard* планирует сократить инвестиции в товарные запасы, о какой фирме она вспомнит?

В маркетинговой логистике важную роль играют информационные системы. Увеличение эф-

When Hewlett Packard wanted to reduce inventory investment, what was the first name that came to mind?

Bill.


At Ryder, we have the equipment, the people and the experience to help you reduce inventory investment. We can help you with:


- Equipment Leasing
- Equipment Management
- Fleet Management
- Inventory Management
- Logistics Management
- Maintenance Management
- Parts Management
- Repair Management
- Rental Management
- Storage Management
- Truck Management
- Warehouse Management
- Yard Management

Ryder

Рекламное объявление фирмы *Ryder Integrated Logistics, Inc*

эффективности логистики происходит в основном за счет использования современных информационных технологий, и прежде всего компьютеров, кассовых терминалов, единообразных кодировок товара, систем спутникового слежения за объектами, осуществляющими транспортировку, электронного обмена данными и электронных трансферов фондов. Применение всех этих средств и позволяет компаниям точно и в срок выполнять принятые на себя обязательства: «Партия товара А прибывает в пункт Б завтра в 10 утра». Благодаря информационным системам компания имеет возможность контролировать все этапы поставки. Рассмотрим два примера.

 **Supervalu** — крупная американская оптово-розничная торговая компания (сухие и сыпучие продукты питания). Одна из ее разработок — система «перекрестной погрузки», когда с платформы поставщика товар направляется в распределительный центр, а оттуда сразу на склад магазина (отсутствует необходимость в сортировке или хранении резервов). Такая система позволяет экономить рабочую силу и время, поэтому перекрестная погрузка стала использоваться и для доставки объемных товаров (продукты в бумажной упаковке, отдельные виды молочной продукции и хлеб). Сегодня компания отгружает перекрестным способом около 12 % сыпучих продуктов.


 Компания **Cutter & Buck, Inc.** (основана в 1990 г.) специализируется на производстве спортивной одежды высокого класса. В 1993 г. компания вышла на рынок одежды для профессиональных занятий гольфом, но вскоре она столкнулась с проблемой аренды товарного склада, а затем и с дефицитом собственных мощностей для вышивки трикотажных изделий. Около половины рубашек украшались сделанными на заказ вышивками от 14 различных поставщиков. Менеджмент **Cutter & Buck** принял решение о необходимости строительства собственного товарного склада и об установке в нем машин для вышивки. Быстрая реструктуризация, особенно в части создания вышивального цеха, положительно повлияла на доходы фирмы.

Маркетинговая логистика включает в себя несколько видов деятельности. Мы имеем в виду разработку прогнозов продаж, на базе которых компания определяет уровни распределения, производства и материальных запасов. В производственных планах указывается, какие материалы должен заказать отдел закупок. Материалы прибывают с входящим транспортом в приемную зону и выгружаются на сырьевой склад. Позже из сы-

рья и материалов изготавливается конечный продукт. Запасы готового продукта — это связующее звено между заказами клиентов и деятельностью производителя. Полученные от клиентов заказы означают, что уровень запасов конечных продуктов будет снижаться, а производственная деятельность приводит к увеличению этого уровня. Готовые товары упаковываются и отправляются на заводской склад, где они готовятся к отправке. Затем осуществляются собственно отправка, складирование на месте, доставка товара клиентам и предоставление сопутствующего обслуживания.

Уровень затрат на маркетинговую логистику (порой 30–40 % себестоимости готовой продукции) не может не беспокоить руководство компаний. В 1993 г., например, американскими фирмами было израсходовано \$ 670 млрд (10,5 % валового внутреннего продукта США) на упаковку, пакетирование, погрузку, разгрузку, сортировку, перегрузку и перевозку товаров. Усовершенствование систем маркетинговой логистики только в пищевой промышленности может привести к сокращению ежегодных расходов компаний на 10 %, или \$ 30 млрд. А резервы существуют огромные — ведь дорога с фабрики в супермаркет обычной коробки с кукурузными хлопьями, пробирающейся через лабиринты оптовиков, дистрибьюторов, брокеров и консолидаторов, занимает 104 дня. Неудивительно, что эксперты называют маркетинговую логистику «последним рубежом экономии затрат». Чем ниже будут расходы на логистику, тем более низкие цены можно будет установить в магазинах или получить больше прибыли или то и другое одновременно. И все же, несмотря на достаточно крупные расходы, грамотно организованная маркетинговая логистика — мощное средство конкурентного маркетинга. Предлагая более высокий уровень сервиса, ускоряя обращение товаров или снижая цены, компании привлекают дополнительных покупателей.

Но что происходит, когда маркетинговая логистика начинает давать сбой? Компании, неспособные вовремя доставить свои товары, неизбежно теряют клиентов. **Kodak**, например, совершила большую ошибку, развернув общеамериканскую рекламную кампанию своих новых фотоаппаратов до того, как необходимое их количество было доставлено в магазины. Узнав, что фотоаппаратов **Kodak** нет в продаже, покупатели просто приобрели продукцию **Polaroid**.

 **Mossimo**. Модельер Моссимо Джаннулли продает под торговой маркой «**Mossimo**» свои авторские

коллекции спортивной одежды, а также галстуки, женское белье и купальники, солнцезащитные очки. Его расположенная в Лос-Анджелесе фирма поставляет товар в универсальные и специализированные магазины по всей Америке. Стремясь снизить свои довольно высокие накладные расходы и полностью сосредоточиться на творчестве, компания *Mossimo* решила продать свою дочернюю фирму *Giannico*, специализирующуюся на трафаретной печати. Покупателем стала компания *Winterland* из Сан-Франциско, производитель одежды, в том числе и лицензионной. Согласно обоюдному соглашению, *Winterland* получила право на производство футболок и трикотажных рубашек под маркой «*Mossimo*». Современное оборудование, удобный склад и компьютеризированная система контроля над запасами фирмы *Giannico* позволяли повысить эффективность управления операциями *Winterland* (которая, кстати, известна тем, что в ее костюмах выступали Эрик Клептон, группы *Backstreet Boys* и *Led Zeppelin*).

ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

Многие компании формулируют цель маркетинговой логистики как «доставку нужных товаров в нужное место в нужное время с наименьшими затратами». К сожалению, подобная формулировка не позволяет определить практические направления деятельности компании. Ни одна система маркетинговой логистики не в состоянии обеспечить одновременное совершенствование обслуживания покупателей и минимизацию затрат на распределение. Улучшение сервиса предусматривает наличие достаточных товарных запасов и складов, дополнительные расходы на транспортировку, что неизбежно ведет к повышению издержек на логистику. Снижение затрат подразумевает удешевление транспортировки, снижение запасов товаров, уменьшение числа складов.

Компания не может добиться эффективности маркетинговой логистики, просто приказав ответственным менеджерам минимизировать затраты. Логистические издержки взаимосвязаны, причем связь эта зачастую оказывается обратной: уменьшение одних расходов приводит к росту других. Приведем примеры.

- ◆ Менеджер по перевозкам предпочитает отправлять груз не самолетом, а железной дорогой, потому что последнее обходится дешевле. Но поскольку железной дорогой груз идет дольше, замедляются возврат оборотных средств и платежи покупателей. Кроме того, клиенты могут обратиться к конкурентам, способным доставить товар несколько быстрее.

- ◆ В целях снижения издержек отдел по грузоперевозкам использует дешевые контейнеры. Однако они не способны обеспечить должную сохранность товаров, что вызывает недовольство получателей.
- ◆ Менеджер по материально-техническому снабжению уверен в необходимости снижения уровня товарных запасов, игнорируя возможность возникновения дефицита, невыполнения заказов, увеличения бумажной работы и продолжительности производственного периода (не говоря уже о дополнительных затратах на срочную перевозку грузов).

Итак, зная, что в маркетинговой логистике неизбежны компромиссы, решения должны приниматься исходя из функционирования цепочки поставок в целом. Отправная точка в разработке маркетинговой логистики — изучение требований потребителей и предложений конкурентов. Потребители заинтересованы в своевременной доставке товаров, готовности поставщика к экстренным поставкам, аккуратном обращении с продукцией во время перевозки, быстрой замене дефектных изделий, а также в том, чтобы поставщик взял на себя издержки хранения.

Далее компания должна выяснить относительную важность всех составляющих выпуска сервиса. Например, для покупателей копировальной техники очень важно время ремонта и профилактического обслуживания техники. Исходя из этого компания *Xerox* установила новый стандарт обслуживания, по которому она «обязуется отремонтировать копировальный аппарат, находящийся в любой точке континентальной части США, в течение трех часов с момента получения заявки», для чего в ней создано особое подразделение.

Фирма должна также учитывать и уровень сервиса, предлагаемый ее конкурентами, и в нормальных условиях гарантировать клиентам по крайней мере такой же. Однако ее цель — максимизация прибыли, а не объемов продаж. Принимая решение о более высоком уровне обслуживания, необходимо учитывать и затраты, которые при этом возникают. Некоторые компании предоставляют ограниченный сервис, соответственно устанавливая и более низкие цены. Другие, наоборот, повышают и качество обслуживания, и цены на товары и услуги.

В конечном итоге фирма должна принять определенные обязательства по отношению к рынку. Так, *Coca-Cola* стремится к тому, чтобы «*Coke* всегда была под рукой у того, кто испытывает жажду». Некоторые фирмы идут еще дальше, определяя стандартные показатели по каждому фактору сервиса.

Один из производителей бытовой техники установил следующие стандарты сервиса: доставка дилерам по крайней мере 95 % всех заказанных товаров в течение семи дней после получения заявки, оформление заказов дилеров с точностью 99 %, ответы на запросы дилеров относительно состояния заказа в течение трех часов, допустимый уровень повреждения товаров в пути не более 1 %.

Определив цели маркетинговой логистики, фирма должна разработать логистическую систему, минимизирующую затраты на их достижение. В любой системе затраты будут определяться по следующей формуле:

$$OЗ = ЗТ + ФЗС + ПЗС + УВ,$$

где *OЗ* — общие затраты на маркетинговую логистику в данной системе;

ЗТ — общие затраты на транспортировку;

ФЗС — общие фиксированные затраты на складирование;

ПЗС — общие переменные затраты на складирование;

УВ — общие затраты, связанные с упущенными из-за задержек продажами (упущенная выгода).

При выборе системы маркетинговой логистики необходимо рассмотреть общие затраты (*OЗ*) различных систем и выбрать ту из них, которая позволяет добиться минимальных издержек. Если величину *УВ* измерить трудно, фирма стремится минимизировать сумму *ЗТ + ФЗС + ПЗС* для установленного уровня сервиса.


РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ В МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКЕ

Мы переходим к анализу четырех основных типов решений, принимаемых в маркетинговой логистике: об обработке заказов (как обращаться с заказами), складировании (где хранить товары), объеме запасов (сколько товаров должно храниться), о транспортировке (как доставлять товары).

Обработка заказов

Сегодня многие компании стараются всеми средствами сократить цикл *заказ—оплата*, т. е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и оплатой. В этом цикле можно выделить несколько отдельных этапов, включая получение заявки торговым работником, заполнение бланков и выписывание кредитного чека покупателю, составление плана использования запасов и производства, получение оплаты. Чем длиннее цикл за-

каз—оплата, тем ниже степень удовлетворения покупателя и прибыль компании. Компьютерные технологии позволяют значительно ускорить процесс обработки заказа и получения платежа. Например, компания *General Electric* использует информационную систему автоматической проверки состояния кредита покупателя на момент совершения очередного заказа, а также определения наличия требуемого товара на складе. Компьютер выдает распоряжение на поставку, выставляет покупателю счет, обновляет данные о запасах, высылает в производственные отделы наряд на изготовление дополнительного количества необходимой продукции и отправляет соответствующее сообщение торговому представителю. На все уходит менее 15 секунд.

 **Sara Lee.** Руководство *Sara Lee Branded Apparel* (подразделения гигантской *Sara Lee Corporation*) считает, что действующая в ней глобальная система закупок *Dayton* — одно из важнейших конкурентных преимуществ. Имеется в виду цепочка поставок, состоящая из более чем 60 звеньев (прогнозирование, оформление заказов, анализ тенденций). Используя ее, клиенты *SLBA* имеют возможность заказать необходимые товары, к примеру мужские сорочки, без каких-либо подробных описаний, указав только фасон. С приближением даты поставки компании-покупатели анализируют тенденции моды в отношении цветовой гаммы, конкретизируют размеры. На основе полученных прогнозов *Sara Lee* изготавливает пробные партии сорочек, которые отправляются в магазины. Если повышенным спросом пользуются сорочки темного цвета, клиенты корректируют заказы. В результате и у поставщика, и у его партнеров сокращаются издержки на хранение запасов, снижается риск затоваривания и уценки товаров.

Складирование

Подавляющее большинство производителей отгружают готовую продукцию потребителям со своих складов. Неизбежность хранения запасов сырья и готовой продукции определяется несопадением циклов производства и потребления. Хранение же позволяет сгладить различия между потребностями рынка и возможностями производителя в отношении количества продукции и сроков поставок. Компания должна решить, сколько складов ей лучше всего иметь. Увеличение числа складских помещений позволяет ускорить процесс доставки товаров к покупателям, но при этом возрастают и затраты на содержание дополнительных площадей.

Некоторые запасы хранятся непосредственно на заводе или вблизи его цехов, остальная же продукция распространяется по складам, разбросанным по всей стране. Компания либо имеет собственные склады, либо арендует необходимые площади. На *складе хранения* товары проводят средний или длительный период времени. *Распределительный склад* принимает товары различных заводов и поставщиков компании и как можно быстрее перенаправляет их по местам назначения. Например, фирма *National Semiconductor* закрыла свои шесть складов хранения и открыла центральный распределительный пункт в Сингапуре. При этом среднее время доставки сократилось на 47 %, затраты на распределение — на 2,5 %, а объем продаж возрос на 31 %.⁶

Старые многоэтажные склады с медленными лифтами и неэффективными системами хранения и учета уступают место новым одноэтажным *автоматизированным складам*. В них применяются улучшенные складские системы, контролируемые центральным компьютером. Компьютер распознает поступающие на склад заказы и отправляет подъемники и электрические тележки собирать необходимые товары согласно нанесенным на них штрих-кодам. Товары направляются в погрузочные доки, после чего на них выписываются накладные. Такие склады позволили снизить травматизм среди рабочих, расходы на оплату труда, хищения и уровень внутреннего брака, а также улучшить контроль над запасами. Когда *Helene Curtis Company* заменила шесть устаревших складов на новое помещение стоимостью \$ 32 млн, ее затраты на распределение снизились на 40 %.

Объем запасов

Уровень запасов — важный фактор маркетинговой логистики, непосредственно влияющий на уровень удовлетворения потребностей покупателей. Торговые работники фирм хотели бы иметь на складах запас товаров, достаточный для оперативного обслуживания всех клиентов. Однако с точки зрения затрат хранение больших объемов продукции неэффективно. По мере повышения уровня обслуживания покупателей рост затрат на обеспечение запасов ускоряется. Руководству фирмы необходимо четко определить, как именно отразится увеличение объема запасов на показателях продаж и прибыли, скорости обслуживания, и принять соответствующие решения.

Для принятия решений об уровне запасов сырья и материалов (или готовой продукции) необходимо точно знать, когда, сколько и какие товары

должны быть заказаны. По мере истощения запасов отдел закупок (отдел продаж) заказывает новые партии комплектующих (готовой продукции). Уровень запасов, при котором требуется пополнение, называется *точкой (повторного) заказа*. Точка заказа, равная 20, означает, что повторный заказ производится в том случае, когда на складе остается 20 единиц продукции. Точка заказа должна обеспечивать баланс между риском отсутствия товара на складе и повышенными затратами в случаях затоваривания.

Сколько заказывать? Чем больше объем заказа, тем реже осуществляются поставки. Необходимо найти некий баланс между затратами на обработку заказа и издержками хранения. Для производителя *затраты на обработку заказа* складываются из *начальных* и *текущих* затрат (возникающих в процессе производства). Если начальные затраты невелики, производитель может изготавливать данный вид продукции чаще, и в этом случае средние затраты на производство единицы товара стабильны и равны текущим затратам. В противном случае производитель имеет возможность добиться сокращения средних издержек на единицу товара за счет увеличения длительности производства, т. е. изготавливая большие объемы продукции.

Расходы на обработку заказа необходимо сравнивать с *затратами на хранение*. Чем больше средний объем хранимых товаров, тем выше эти расходы. В них включаются оплата складских площадей, стоимость капитала, налоги и страховка, амортизация и убытки, связанные со старением продукции. Затраты на хранение могут достигать 30 % стоимости товара. Следовательно, менеджеры, требующие увеличения объемов складских запасов, должны представить расчеты, свидетельствующие, что рост валовой прибыли превысит увеличение издержек хранения.

Оптимальный объем заказа определяют исходя из того, какие суммарные затраты (обработка заказов плюс хранение) возникают при различных его объемах. Из рис. 17.2 видно, что затраты на обработку заказа в расчете на единицу продукции уменьшаются по мере увеличения объема заказов, так как одни и те же расходы распределяются на большее число единиц продукции. Издержки хранения, наоборот, с ростом заказов увеличиваются, так как каждая единица продукции «проводит» на складе (в запасе) больше времени. Путем сложения двух кривых по вертикали мы получаем единую кривую общих затрат, а проецируя ее самую нижнюю точку на горизонтальную ось, определяем оптимальный объем заказа Q .^{*7}



Рис. 17.2. Определение оптимального объема заказа

Tesco, крупная британская сеть супермаркетов, внедрила у себя новую маркетинговую систему, основанную на принципе «точно вовремя». Менеджмент компании считает, что пополнение запасов дважды в день позволило добиться значительного сокращения расходов на содержание складских площадей. Не так давно для доставки замороженных, охлажденных и обычных товаров требовались три различных грузовых автомобиля. Сегодня компания разработала новый тип автомобильного кузова с тремя отделениями, так что теперь все три вида продуктов перевозятся одновременно.

Транспортировка

Маркетологи обязаны проанализировать принятые в компании методы транспортировки товаров. Выбор вида транспорта влияет на цены, своевременность доставки и состояние товара по прибытии в пункт назначения, что в конечном итоге сказывается на удовлетворении покупателей.

Для доставки товаров на склады дилеров и покупателей используются пять видов транспорта: железнодорожный, воздушный, автомобильный, водный и трубопроводный. При выборе способа транспортировки учитываются такие факторы, как скорость, частотность, надежность, пропускная способность, доступность, возможность оперативного контроля и цена. Если доставку необходимо выполнить в кратчайшие сроки, то выбирают воздушный или автомобильный транспорт. Если цель состоит в уменьшении затрат, то лучше всего выбрать водный или трубопроводный транспорт. В целом наилучшим средством доставки товаров (в США) считается автомобильный транспорт.

Разрабатывая модель транспортировки, отправители все чаще стараются совместить два или несколько видов транспорта. Суть *контейнеризации* состоит в перевозке товаров в контейнерах, удобных для перегрузки с одного вида транспорта на другой. Комбинированные перевозки — это сочетание железнодорожного и автомобильного транспорта, автомобильного и водного, водного и железнодорожного, воздушного и автомобильного. Каждый вариант транспортировки имеет определенные преимущества. Например, отправка по железной дороге в сочетании с доставкой товара грузовиками обходится дешевле, чем просто автомобильная транспортировка, и в то же время обеспечивает высокую гибкость и удобство.

Отправителю необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть собственная транспортная служба, наемная или обычная транспортные компании. *Наемный перевозчик* — независимая организация, предоставляющая услуги по доставке грузов на договорной основе. *Обычная транспортная компания* обеспечивает перевозки по заранее составленному расписанию и предоставляет услуги отправителям по стандартным расценкам.

УРОКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

Анализ опыта использования маркетинговой логистики позволяет сделать некоторые выводы и обобщения.

Первый урок состоит в том, что в компании должен быть вице-президент, ответственный за взаимосвязь всех элементов логистики, отвечающий за эффективность маркетинговой логистики как с точки зрения затрат, так и в смысле удовлетворения покупателей. Его главная цель — организация управления маркетинговой логистикой, позволяющая обеспечить (в рамках приемлемых с точки зрения компании затрат) высокий уровень удовлетворения потребителей. Приведем два примера.

Darigold Inc. — кооператив по производству молочных продуктов, крупнейший поставщик молока и молочной продукции на северо-западе США и на международном рынке. Ежегодно его сотрудники обрабатывают более 10 млн заказов, к тому же в компании довольно сложные требования к установлению цен. Директор *Darigold* по информационным системам Джордж Райерсон ввел новую компьютерную программу, позволяющую одновременно трансформировать систему обработки заказов и повысить качество обслуживания клиентов,

внедрение которой позволило сократить среднее время полного оформления заказа с 8 часов до 5–10 минут! По оценкам Дж. Райерсона, такое повышение эффективности более чем окупает все расходы на ее разработку и эксплуатацию.

Sears. Фирма *Sears, Roebuck & Company* владеет крупной кредитной компанией *Sears Credit*, обслуживающей более 60 млн держателей кредитных карт и счетов. Желая улучшить обслуживание потребителей, *Sears* вступила в стратегический союз с независимой службой по обработке кредитных карт *Total Systems Services (TSYS)*. Президент *Sears Credit* Алан Лэйси утверждает, что *TSYS* оперативно и эффективно отслеживает все неоплаченные счета, что позволяет ускорить процесс взыскания денег с должников. А. Лэйси также убежден, что постоянное внимание к логистике — независимо от размера фирмы — есть залог увеличения прибыли.

Стратегии маркетинговой логистики основываются на общей корпоративной стратегии, а не только на желании сократить затраты. Далее, логистическая система должна быть информационно насыщена, между всеми более или менее важными ее элементами устанавливаются устойчивые каналы связи (электронной). Наконец, цели логистики формулируются с тем расчетом, чтобы предоставляемые компанией услуги соответствовали или превосходили стандарты обслуживания конкурентов. В достижении поставленных целей должны участвовать члены всех команд и отделов логистической системы.

ВЫВОДЫ

1. Розничная торговля включает в себя все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого использования. Всех розничных торговцев можно разделить на тех, кто осуществляет торговлю через магазины, вне магазинов, и организации, занимающиеся розничной торговлей.
2. Как правило, выделяют несколько этапов развития розничной торговли. По мере того как существующие магазины в стремлении к повышению конкурентоспособности предлагают все больше услуг, увеличиваются их издержки и цены товаров. Тем самым создаются условия для появления новых форм розничной торговли, предлагающих наборы товаров и услуг по более низким ценам. Предприятия розничной торговли подразделяются на специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, магазины, торгующие товарами повседневного спроса, магазины низких цен (дискаунты), магазины «бросовых цен» (фирменные магазины, независимые магазины, оптовые/складские клубы), супермагазины (комбинированные магазины и гипермаркеты), выставочные залы.
3. Хотя подавляющее большинство товаров и услуг продается через магазины, объем осуществляемых вне магазинов продаж возрастает гораздо быстрее. К основным формам внемагазинной торговли относятся прямые продажи (продажа «один на один», продажа «один многим», многоуровневый сетевой маркетинг), прямой маркетинг, торговля через автоматы, торговое обслуживание.
4. Многие предприятия розничной торговли принадлежат независимым владельцам, однако все большее число магазинов относится к одной из форм корпоративной розничной торговли. Организации розничной торговли во многом используют эффект масштаба (большой потенциал для совершения закупок, широкое признание торговых марок, опытный персонал). Основные типы корпоративной розничной торговли — это корпоративные сети магазинов, добровольные сети, розничные кооперативы, потребительские кооперативы, франчайзинговые организации, торговые конгломераты.
5. Как и все организации, розничные торговцы должны составлять планы маркетинга, включающие решения относительно целевого рынка, поставок и ассортимента товаров, предоставляемых услуг и атмосферы магазина, цен, продвижения и местоположения. Принимая эти решения, необходимо учитывать основные тенденции развития розничной торговли.
6. К оптовой торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг рыночным посредникам или корпоративным клиентам. Производители обращаются к услугам оптовиков, так как последние способны выполнять торговые функции эффективнее и дешевле. К их числу относятся продажи и продвижение товаров, совершение закупок и формирование ассортимента, массовый подход, складирование, транспортировка, финансирование, принятие риска, распространение маркетинговой информации, оказание услуг по управлению и консультационных услуг.
7. Существуют четыре типа организаций оптовой торговли: оптовые торговцы (с полным циклом обслуживания — торговцы оптом и отраслевые дистрибьюторы, с ограниченным циклом обслуживания — фирмы «кэш энд кэрри», оптовики-коммивояжеры, оптовики-брокеры, оптовики-консигнанты, производственные кооперативы и оптовики, торгующие по каталогам); брокеры и агенты (включая агентов производителей, агентов по продажам, агентов по

закупкам и агентов-комиссионеров); отделения и офисы производителей и розничных торговцев, сбытовые отделения и конторы, закупочные отделения и офисы; специализированные оптовые компании.

8. Как и розничным торговцам, дистрибьюторам приходится принимать решения, связанные с целевым рынком, ассортиментом товаров и услуг, ценообразованием, продвижением и выбором местоположения предприятия. Наибольшего успеха добиваются те компании оптовой торговли, которые адаптируют свои услуги к потребностям поставщиков и конечных потребителей, четко определяя свое место в маркетинговом канале.
9. Производители товаров и услуг должны использовать маркетинговую логистику, т. е. находить наилучший способ хранения и доставки продукции к местам ее продажи и потребления. Основная задача логистики — координация действий поставщиков, закупочных агентов, производителей, маркетологов, участников маркетинговых каналов и покупателей. Эффективность логистики во многом определяется использованием современных информационных технологий. И хотя затраты на логистику относительно высоки, качественно проработанная логистическая программа представляет собой мощное средство конкурентной борьбы. Конечная цель маркетинговой логистики — эффективное удовлетворение требований покупателей и получение компанией-поставщиком прибыли.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите основного розничного продавца в каждой из перечисленных ниже сервисных категорий и укажите степень широты и глубины товарного ассортимента. *Розничные магазины:* специализированный магазин, универмаг, магазин товаров массового спроса, супермаркет, комбинированный магазин, гипермаркет, магазин низких цен, выставочный зал. *Внемагазинная торговля:* прямые продажи, прямая почтовая рассылка, продажи товаров на дому, торговля через автоматы. *Организации розничной торговли:* корпоративная сеть магазинов, добровольная сеть, розничный кооператив, потребительский кооператив, франчайзинговая организация, торговый конгломерат.
2. Затраты компании на хранение готовой продукции составляют 30 % от стоимости товаров. Руководитель отдела маркетинга предлагает увеличить расходы на хранение с \$ 400 до \$ 500 тыс., так как считает, что это позволит увеличить объем продаж на

\$120 тыс., добиться возрастания лояльности покупателей и улучшения обслуживания клиентов. Отношение валовой прибыли к объему продаж составляет 1:5. Целесообразно ли вкладывать дополнительные средства в увеличение запасов?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

На рис. 1 представлено опубликованное в одном из американских изданий по бизнесу рекламное объявление фирмы *Omron*. В данном случае рекламируется система для компьютеризации учета заказов и платежей в розничной торговле, в частности в ресторанном бизнесе. На какие из основных четырех решений маркетинговой логистики ориентирована предлагаемая *Omron* система? Почему ресторану требуется помощь в решении проблем логистики? Как отразится внедрение системы на уровне обслуживания посетителей ресторана?



Рис. 1

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Распродажи — один из методов снижения цен на излишки товара и их быстрой реализации, применяемый розничными торговцами для того, чтобы освободить площади для новых поступлений. Возможно ли использование распродаж организациями внемагазинной торговли? Специализирующаяся на торговле по каталогам компания *Land's End* рекламирует свои распродажи тремя способами. Во-первых, она периодически рассылает по почте каталоги предлагаемых по сниженным ценам товаров. Во-вторых, дважды в неделю она обновляет объявления о распродажах на своем сайте в Интернете, приглашая делать покупки не выходя из дома. В третьих, она распространяет подписку на электронный информационный бюллетень о товарах, на которые снижены цены.

Посетив сайт фирмы www.landset.com, вы узнаете дополнительную информацию о проведении распродаж в киберпространстве. Попав на страницу *Land's End*, щелкните мышью на кнопке излишних товарных запасов (*overstock*). Ознакомившись с объявлениями о распродажах, перейдите к информационному бюллетеню (*Overstock Newsletter*). Как бы вы охарактеризовали стратегию ценообразования *Land's End* в целом? Зачем фирме рассылать электронные бюллетени о распродажах, если она дважды в неделю обновляет объявления о снижении цен? Почему покупатели подписываются на информационный бюллетень? Зачем компании рассылать печатные каталоги в дополнение к рекламе распродаж на своем сайте?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Специализированные магазины по продаже лицензионных товаров — ярчайшие звезды на небосклоне розничной торговли. Возьмем для примера магазины студии *Warner Brothers* — сеть из 185 торговых точек, действующая в США и 12 других странах. Вы можете получить представление о царящей в этих магазинах атмосфере, посетив сайт www.studiostores.warnerbros.com. На домашних страницах резвятся кролик Багз Банни и другие персонажи, используемые для создания многих лицензионных продуктов для детей и взрослых (в том числе подарки и товары для дома). В чем состоит выгода владельцев лицензий на право использования различных персонажей? Почему *WB* заинтересована в том, что ее имя ассоциируется с известными лицензионными персонажами?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН SONIC

Компании оптовой и розничной торговли играют важнейшую роль в маркетинговой стратегии компаний-производителей, так как у них складываются особые взаимоотношения с конечными потребителями товаров и услуг. Учитывая это, производители должны эффективно управлять взаимодействиями с участниками маркетинговых каналов.

Предположим, вы отвечаете за управления маркетинговым каналом домашних стереосистем фирмы *Sonic* (включая взаимоотношения с оптовыми и розничными продавцами). Как вы оцениваете текущую ситуацию в компании, в частности положение с распределением? Затем ответьте на вопросы относительно работы с дистрибьюторами и розничной торговлей.

- ◆ *Какие предприятия розничной торговли должны — в идеале — торговать продукцией Sonic? В чем преимущества и недостатки продажи товаров через этих розничных продавцов?*
- ◆ *Популярность розничных магазинов какого типа (представляющих продукцию Sonic) может возрасти, а каких — снизиться?*
- ◆ *Что должна предпринять фирма Sonic, чтобы привлечь к сотрудничеству розничных продавцов из вашего «идеального» списка? Относятся ли эти усилия к приоритетным задачам Sonic?*
- ◆ *Какова роль оптовых продавцов в стратегии распределения продукции Sonic? Поясните.*

Книга
ИСТОЧНИК
— ДЕНЕГ
2000

НЕСОВЕТСКИЙ МАГАЗИН

В главе «Всемогущий покупатель» книги «Маркетинг менеджмент» Филип Котлер пишет (с. 36): «В 90-х годах успех компании все более определяется ее способностью прислушиваться к сигналам рынка и запросам потребителей». Радостно отметить, что и российские покупатели наконец-то оказались услышанными российскими торговцами.

В свое время на работу в новые супермаркеты (такие как «Мир», «Партия», «Техносила», «М.видео» и т. п.) не принимались продавцы, когда-либо замеченные в советской торговле. Сейчас основной торговый персонал в их розничных сетях — это молодые люди до 30 лет обоих полов, постоянно посещающие курсы повышения квалификации. В результате перечисленные магазины характеризует доброжелательное и уважительное отношение к покупателю, сильно контрастирующее с обслуживанием в торговых точках, работающих по-советски.

Другое важное событие в отечественной розничной торговле, существенно повлиявшее на ее имидж, — переход от прилавков к системе самообслуживания, организация торговли как продуктами питания, так и одеждой, парфюмерией, бижутерией и другими товарами повседневного спроса. Так работают, например, супермаркеты «Перекресток» и «Рамстор». Теперь любой товар можно подержать в руках, не торопясь прочитать аннотацию, не терзать продавщицу просьбами показать что-нибудь еще. Конечно, убытки магазинов из-за недобросовестных покупателей, не желающих платить за товар, а иногда и воруящих его, возросли. Но они с лихвой окупаются наплывом потребителей, привлеченных большим выбором.

Эти и многие другие изменения в отечественной розничной торговле дали импульс к изменению отношения людей к самому процессу покупки. Поход по магазинам из разряда необходимости переходит в разряд развлечений. Особенно для женщин.

МАРИНА НЕФЕДОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 45 от 16.11.99

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ВЕЛОСИ-NET

В книге Филипа Котлера «Маркетинг менеджмент» рассказывается о создании электронных магазинов. В частности, автор пишет (с. 796): «Уровень продаж через коммерческие онлайн-вые службы находится между \$ 50 млн и \$ 200 млн. Через сеть можно заказать одежду, книги, отправить цветы по указанному адресу». Так обстоят дела на Западе. В России, конечно, объемы продаж через электронные магазины на порядок ниже. Но все перечисленные Котлером товары уже можно купить через российские Интернет-магазины. Причем удобны они, как ни странно, жителям прежде всего тех регионов России, которые расположены далеко от развитых промышленных центров (Магадан, Салехард, Ханты-Мансийск). У местных потребителей существует желание приобрести качественный товар, однако в таких городах новинки — ассортимент очень небольшой. На прилавках в основном лишь товары первой необходимости. Поэтому во всех таких городах очень популярны услуги «товары почтой», «семена почтой», «книги почтой», «компьютерные CD-диски почтой» и т. д. (это видно по огромному количеству посылок на почте).

Хочу привести конкретный пример, связанный с работой российских Интернет-витрин, которые отличаются от Интернет-магазинов тем, что они указывают лишь место продажи товара и его цену, но непосредственной реализацией не занимаются. С помощью Интернета я, житель Ханты-Мансийска, купил велосипед производства одной из известных фирм. Собираясь в Москву, через поисковую систему Rambler я нашел адрес velozona.hobby.ru/shopping.htm, где собрана информация о ведущих магазинах столицы, занимающихся продажей велосипедов (ассортимент, торговые марки, цены, скидки, адреса, телефоны). Если бы я искал эту информацию через печатные каталоги и потом обзванивал продавцов, то затраты на поиск существенно возросли бы, а так я нашел нужный мне товар очень быстро. Я остановил свой выбор на веломаркете в ЦСКА (рядом аэровокзал, что очень удобно для последующей доставки товара в аэропорт), после приезда в Москву сразу отправился туда, купил товар и уехал. Как минимум сэкономил время. А для меня сэкономленное время в Москве — дополнительные деньги.

*ВЛАДИСЛАВ СВЕТЛОВ, Ханты-Мансийск
Коммерсантъ-Деньги № 38 от 29.09.99*

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 18

Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями

В этой главе рассматриваются следующие вопросы:

- ◆ Как функционирует механизм коммуникаций?
- ◆ В чем состоят основные этапы разработки программы интегрированных маркетинговых коммуникаций?
- ◆ На кого возлагается ответственность за планирование маркетинговых коммуникаций?

КОТЛЕР о маркетинге:

Интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют увидеть весь процесс маркетинга глазами потребителя.

Задачи современного маркетинга не ограничиваются разработкой необходимых потребителям продуктов, установлением цен и распределением товаров по торговым точкам. Компании обязаны постоянно взаимодействовать с реальными и потенциальными заинтересованными группами и с общественностью. Каждая компания плохо или хорошо, но играет роль коммуникатора и продвигающего на рынок свои товары агента. Для большинства фирм проблема коммуникаций состоит не в том, стоит ли устанавливать их, но в том, какую информацию необходимо донести, кому и как часто.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает в себя пять основных коммуникативных средств.

- ◆ *Реклама* — любая оплачиваемая определенным субъектом форма неличных презентаций и продвижения идей, товаров или услуг.
- ◆ *Стимулирование сбыта* — разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на побуждение потребителей к покупкам или апробированию товара или услуги.
- ◆ *Связи с общественностью и публикации в прессе* — разнообразные программы, созданные для продвижения и/или защиты имиджа компании и ее товаров.
- ◆ *Личные продажи* — непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях организации презентаций, ответов на вопросы и получения заказов.
- ◆ *Прямой маркетинг* — использование почты, телефона, телефакса, электронной почты и других неличных средств связи для прямого воздействия на действительных или потенциальных клиентов.¹

В данной главе мы рассматриваем проблемы рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, роли торговых представителей и личных продаж, прямого маркетинга и маркетинга в режиме реального времени в Интернете.

КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

Коммуникативный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между компаниями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к покупке, самой покупке, потребления товара и дальнейшего распоряжения им. Каждая компания должна не только найти ответ на вопрос «Как нам охватить свою целевую аудиторию?», но и «Как покупатель может связаться с нашей компанией?»

В табл. 18.1 представлены наиболее часто используемые каналы маркетинговых коммуникаций. Сегодня благодаря достижениям в области информационных технологий люди общаются не только с помощью традиционных (газеты, радио, телефон, телевидение), но и новейших средств коммуникаций (компьютеры, телефаксы, сотовые телефоны, пейджеры). Новые технологии позволяют большинству компаний начать переход от массовых коммуникаций к более сфокусированному и диалогу один на один.

Но маркетинговые коммуникации не ограничиваются перечисленными в табл. 18.1 формами. Они включают в себя и внешний вид товара, и его

цену, форму и цвет упаковки, манеры и внешний вид торгового представителя, интерьер офиса и даже канцелярские принадлежности — каждый из этих факторов несет в себе определенную информацию для покупателя. Каждый *контакт с маркой* подкрепляет или изменяет впечатление клиента о компании. Создание эффективного обращения и стратегического позиционирования товара требует интеграции всех элементов маркетинга-микс.

Таким образом, первый этап коммуникативного процесса — аудит всех потенциальных возможностей взаимодействия компании и ее продукта с потребителями. Например, индивид, планирующий покупку компьютера, обсуждает его характеристики со знакомыми, смотрит телевизионную рекламу, читает статьи в газетах и журналах, ищет информацию в Интернете и осматривает компьютеры, предлагаемые в магазинах. Маркетолог должен оценить, какие из этих впечатлений более всего воздействуют на покупателя на разных стадиях процесса приобретения товара, что позволит компании более эффективно распределять выделяемые на осуществление коммуникаций средства.

Маркетологам необходимо четко различать основные элементы и факторы эффективности ком-

Обычные средства коммуникации

Таблица 18.1

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Объявления в СМИ На упаковке Вкладыши Рекламные ролики Брошюры и буклеты Плакаты и листовки В справочниках Репринты рекламных объявлений На стендах объявлений На выставках Демонстрация новинок Аудио-визуальные материалы Символы и логотипы На видеокассетах	Конкурсы, игры, розыгрыши, лотереи Призы и подарки Раздача образцов товаров Промышленные выставки и ярмарки Выставки Демонстрации Купоны на товар Скидки Низкий процент по кредиту Развлечения Прием товаров в счет оплаты покупки нового Долгосрочные программы Продажа в нагрузку	Подготовка пакетов информации для прессы Выступления Семинары Ежегодные отчеты Пожертвования Спонсорство Публикации Поддержание отношений с контактной аудиторией Лоббирование Выявление средств связи Каталог компании Мероприятия	Торговые презентации Торговые встречи Поощрительные программы Раздача образцов Промышленные выставки и ярмарки	Каталоги Рассылка рекламы по почте Телемаркетинг Электронные покупки Телемагазины Факсимильные сообщения Электронная почта Голосовые сообщения

муникативного процесса (см. рис. 18.1). Его основными участниками являются *отправитель* сообщения и его *получатель* (*реципиент*). К коммуникативным инструментам относятся *сообщение* и *медиа*. Принято выделять такие коммуникативные функции, как *кодирование*, *декодирование*, *ответная реакция* (*отклик*) и *обратная связь*. Последним элементом модели являются *помехи* (случайные или целенаправленные конкурирующие сообщения, которые оказывают заметное влияние на исходное послание).²

В модели выделены ключевые факторы эффективных коммуникаций. Отправители должны определить целевую аудиторию для своих обращений и желаемый отклик на них. В процессе кодирования сообщения необходимо заранее представить себе его возможное восприятие и декодирование целевой аудиторией. Для этого отправители должны использовать эффективные медиа (средства рекламы), охватывающие целевую аудиторию, и предложить каналы обратной связи для проверки ее отклика.

Эффективное кодирование предполагает, что полученное сообщение будет адекватно расшифровано получателями. Чем больше опыт отправителя совпадает с опытом получателей, тем более действенным является обращение. Невыполнение данного условия и определяет проблемы, с которыми сталкиваются представители одной социальной страты (специалисты по рекламе) при обращении к представителям других социальных слоев (например, к рабочим или пенсионерам).

Задача отправителя состоит в том, чтобы передать свое обращение реципиенту. К факторам, затрудняющим получение целевой аудиторией сообщения, относятся:

- ♦ *Избирательность внимания.* Ежедневно на среднего американского потребителя обрушивается не менее 1,6 тыс. рекламных обращений, из которых «объект внимания» замечает лишь 80, из которых только 12 вызывают определенные реакции. Избирательность внимания объясняет, почему объявления с броскими многообещающими заголовками, например «Заработай миллион!», сопровождаемые



Рис. 18.1. Элементы коммуникационного процесса



привлекательными иллюстрациями и малым объемом текста, привлекают внимание значительной части целевой аудитории.

- ◆ **Избирательность искажений.** Смысл любого обращения к потребителю так или иначе искажается, так как человек воспринимает в первую очередь то, что ему хочется слышать, что соответствует его воззрениям. В результате реципиенты часто переосмысливают обращение (*домысливают*) или не воспринимают содержащуюся в нем информацию (*нивелирование*). Задача отправителя состоит в разработке исключающего значительные искажения информации ясного, простого и интересного сообщения, включающего в себя повторяющиеся элементы.
- ◆ **Избирательность памяти.** В долгосрочной человеческой памяти задерживается только небольшая часть обращений. Если получатель изначально относится к объекту сообщения положительно и задействует аргументы в его поддержку, высока вероятность того, что обращение будет принято и удержано в памяти. Если же у индивида уже сформировалась отрицательная установка и, кроме того, получатель задействует контраргументы, то обращение, скорее всего, будет отвергнуто. Поскольку убеждение предполагает участие в этом процессе индивидуального сознания, некоторые исследователи считают, что имеются все основания рассматривать его как самоубеждение.³

При направлении обращения и выборе медиа отправителю необходимо учитывать степень внушаемости целевой аудитории. Высокообразованные люди и/или интеллектуалы считаются менее подверженными внушению, однако неоспоримые доказательства данного тезиса отсутствуют. Индивиды, воспринимающие внешние призывы как руководство к действию, обладающие слабо выраженным индивидуальным мировоззрением, неуверенные в себе, наиболее вероятно являются более восприимчивыми к рекламным обращениям. Исследование, проведенное Д. Коксом и Р. Бауэром, показывает определенную взаимосвязь между уверенностью индивида в себе и его подверженностью внушениям.⁴

Дж. Фиск и Дж. Хартли выделили несколько общих факторов эффективности коммуникаций:

- ◆ Чем большей монополией обладает источник коммуникации, тем выше вероятность положительного отклика получателя.
- ◆ В тех случаях, когда обращение соответствует мнениям, убеждениям и предпочтениям получателя, эффективность коммуникаций существенно возрастает.

- ◆ В тех случаях, когда коммуникации не затрагивают основы системы ценностей реципиента, а относятся к малознакомым, находящимся на периферии внимания индивида областям, действительность обращений может достичь максимума.
- ◆ Коммуникации будут более успешными, если источник обращения рассматривается аудиторией как профессиональный, объективный, обладающий высоким статусом, если известны его цели или ориентация, особенно в том случае, когда он обладает властью и легко идентифицируется.
- ◆ Вне зависимости от характера коммуникаций необходимо учитывать социальный контекст, особенности группы или референтной группы, влияющие на восприятие обращения вне зависимости от отношения (согласие или отказ) к нему целевой аудитории.⁵

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Обычно выделяют восемь основных этапов разработки эффективной программы коммуникаций: (1) определение целевой аудитории, (2) формулирование коммуникативных целей, (3) создание обращения, (4) выбор каналов коммуникации, (5) определение общего, выделяемого на осуществление коммуникаций бюджета, (6) принятие решения о коммуникациях-микс, (7) оценка результатов коммуникаций, (8) управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Начальный этап процесса — формирование четкого представления о целевой аудитории, которая может состоять из потенциальных покупателей продукции компании, реальных потребителей, принимающих решения о покупке или влияющих на принятие решений, индивидов, групп, социальных групп или общества в целом. Особенности целевой аудитории оказывают главное влияние на решения коммуникатора о том, когда, где, как и к кому он будет обращаться и в чем будет заключаться его сообщение.

Анализ имиджа

Важнейшая составляющая анализа целевой аудитории состоит в оценке ее представлений о компании, ее товарах и конкурентах.



Имидж — это набор представлений, идей и впечатлений индивида о том или ином объекте, в значительной степени определяющих установки потребителя и его действия по отношению к объекту.

Первый этап анализа состоит в оценке знаний целевой аудитории о предмете, которая обычно осуществляется с помощью следующей шкалы осведомленности.

Никогда не слышал	Слышал изредка	Немного знаком	Знаю более или менее	Знаю очень хорошо
-------------------	----------------	----------------	----------------------	-------------------

Если большинство респондентов попадают в первую или вторую категорию, компании следует уделить особое внимание повышению осведомленности аудитории о своей деятельности.

Затем маркетологи, используя шкалу благосклонности, исследуют отношение к товарам компании хорошо знакомых с ними респондентов.

Резко отрицательное	Скорее отрицательное	Безразличное	Скорее положительное	Весьма положительное
---------------------	----------------------	--------------	----------------------	----------------------

Если большинство респондентов относятся к товарам компании отрицательно, правомерно сделать вывод о том, что организации необходимо преодолеть проблему отрицательного имиджа.

Для того чтобы лучше разобраться в проблемах компании, практикуется совмещение обеих шкал. Предположим, что респондентам задали вопросы об их осведомленности и отношении к четырем местным больницам — А, Б, В, Г. Результаты опроса отражены на рис. 18.2. У больницы А самый позитивный имидж: большинство опрошенных знают и любят ее. Больница Б не пользуется особой известностью, однако те, кто знаком с нею, отзываются о ней положительно. Участники опроса, которые слышали что-то о больнице В, отзываются о ней негативно (к счастью для больни-



Рис. 18.2. Анализ осведомленности–благосклонности

цы, их число не так велико), а у больницы Г — постоянные проблемы с финансированием, о чем известно всем и каждому.

У каждой больницы — свои коммуникативные задачи. Больница А должна поддерживать свою хорошую репутацию и высокую степень осведомленности. Больнице Б необходимо привлечь к себе внимание более широкой аудитории. Руководству больницы В следовало бы проанализировать, почему она не пользуется популярностью, и принять все меры по улучшению качества своих услуг, возможно, ограничив их круг. Больница Д должна уточнить профиль предоставляемых услуг, добиться повышения их качества, после чего направить усилия на завоевание внимания аудитории.

Каждой больнице необходимо выяснить специфические составляющие своего имиджа. Наиболее популярным инструментом анализа является метод семантического дифференциала, включающий в себя следующие шаги:⁶

1. *Разработка набора соответствующих критериев.* Исследователь просит респондентов определить критерии, которые могли бы использоваться для описания объекта: «Что приходит вам на ум, когда вы думаете о больнице?» Предположим, участники опроса выделяют «качество медицинского обслуживания». Данный критерий может быть разбит на биполярную шкалу прилагательных, состоящую из 5–7 степеней, начиная с «наихудшего медицинского обслуживания» и заканчивая «превосходным сервисом». Набор дополнительных критериев приведен на рис. 18.3.
 2. *Сокращение набора соответствующих критериев.* Поддержание концентрации внимания респондентов требует ограничения числа рассматриваемых ими критериев. Выделяют шкалы трех типов:
 - ◆ Оценочные шкалы (хорошие–плохие качества).
 - ◆ Шкалы интенсивности (сильные–слабые качества).
 - ◆ Шкалы активности (активные–пассивные качества).
- Руководитель исследования может отказаться от оценки тех показателей, которые не позволяют получить желаемый объем информации.
3. *Применение шкалы к конкретной выборке респондентов.* Участников опроса просят указать позиции, которые занимают наши больницы на выбранной шкале (нескольких шкалах). Биполярные прилагательные следует расположить вразброс, чтобы исключить возможность группировки всех негативных определений.
 4. *Выведение среднего результата.* На рис. 18.3 показаны средние результаты по каждой больнице (кро-

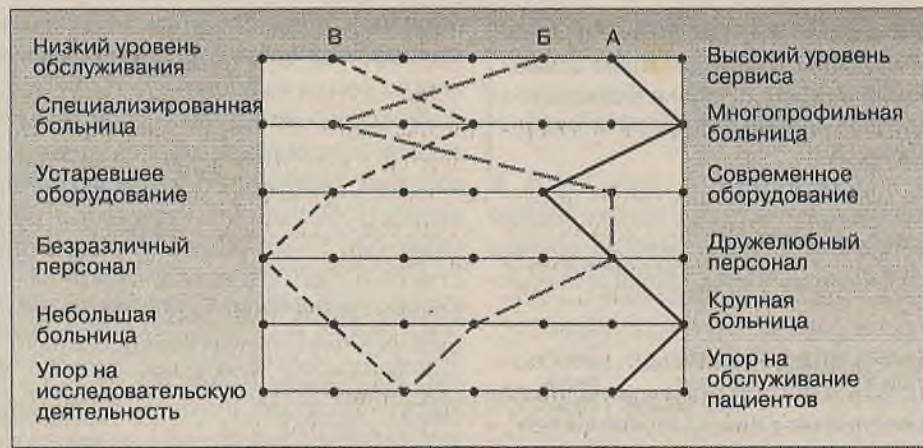


Рис. 18.3. Имиджи трех больниц
(модель семантического дифференциала)

ме больницы Г). Имидж каждой из них представлен вертикальной линией, отображающей среднее восприятие лечебных учреждений аудиторией. Так, больница А оценивается респондентами как крупное медицинское учреждение, оснащенное современным оборудованием, персонал которой отличается внимательным отношением к пациентам, а предоставляемый сервис — высоким качеством. Больница В, напротив, характеризуется небольшими размерами, устаревшим оборудованием и низким уровнем обслуживания.

5. *Проверка вариативности имиджа.* Каждый имидж представлен в виде линии, которая не дает представления о его вариативности. Неужели все респонденты увидели имидж больницы Б так, как это показано на рис. 18.3, или были какие-то другие варианты? Мы бы отметили, что, во-первых, имидж очень *конкретен*, а во-вторых, *вариативен*. Некоторые компании предпочитают разрабатывать вариативный имидж, когда усилия направляются на формирование специфических представлений об организации в различных целевых аудиториях.

Руководство должно четко определить желаемый имидж своей компании и разрывы между идеальной моделью и реальным образом. Предположим, что больница В намерена изменить мнение аудитории об уровне медицинских услуг, оборудовании, отношении персонала к пациентам. Менеджменту необходимо принять решение об очередности устранения (сокращения) разрывов. С чего начать — с персонала (организация тренингов) или с замены оборудования на более современное? Какой объем инвестиций потребуется для устранения разрыва? Сколько времени займут планируемые усилия?

Обязательное условие успеха работы по улучшению имиджа компании — терпение. Имиджам свойственна «прилипчивость»; даже после того как в организации произошли значительные изменения, потребители какое-то (обычно длительное) время ориентируются на прежние образы. Живучесть имиджа объясняется тем, что, как только люди составили определенное мнение о предмете, они весьма избирательно воспринимают дальнейшую информацию о нем. Для того чтобы зародить в их душах сомнение, требуется появление информации, резко противоречащей взглядам аудитории. Таким образом, имидж живет собственной жизнью, особенно если аудитория не получает новых данных о состоянии объекта. Компания *Wolverine World Wide* убедилась в этом, когда оказалось, что выпускаемая ею обувь под маркой «*Hush Puppies*» утратила свой модный имидж. Для того чтобы исправить ситуацию, дизайнеры предложили окрашивать туфли в яркие цвета, что было воспринято аудиторией как авангардизм и спрос на «новую» обувь «*Hush Puppies*» резко возрос, а объем продаж увеличился с 30 тыс. пар в 1994 г. до 1,7 млн в 1996 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ

Как только определены целевой сегмент рынка и его характеристики, маркетолог должен решить, чего он хочет добиться от аудитории. Как правило, компании стремятся к инициации *познавательных, эмоциональных и поведенческих* реакций покупателей (заронить в сознание аудитории новые мысли, добиться изменения установок, под-



толкнуть к неким действиям). Но даже здесь мы сталкиваемся с различными моделями стадий отклика потребителей. На рис. 18.4 представлены 4 наиболее известные иерархические модели отклика (ответной реакции).

Все они предполагают, что покупатель последовательно проходит через познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии. Подобная последовательность «узнай–прочувствуй–сделай» наиболее адекватна покупке, требующей высокой степени вовлечения покупателей, которым необходимо сделать выбор из большого числа предлагаемых моделей (например, автомобилей). Альтернативная последовательность «сделай–прочувствуй–узнай» описывает ситуацию, когда аудитория заинтересована в товаре, но не ощущает или почти не воспринимает разницы в границах товарной категории (приобретение сделанной из алюминия посуды). Третья модель «узнай–сделай–прочувствуй» работает тогда, когда аудитория мало заинтересована в товаре или плохо разбирается в различиях внутри категории (например, при покупке соли). Выбрав верную последовательность, маркетолог получает возможность иденти-

фикации наиболее эффективных методов планирования коммуникаций.⁷

Рассмотрим, какие действия должны предпринять маркетологи, предполагающие, что покупатель заинтересован в определенной товарной категории и четко осознает различия внутри нее. Обратимся к иерархической модели эффектов (вторая колонка рис. 18.4):

- ♦ **Осведомленность.** Если большая часть аудитории не осведомлена о предмете, задача отправителя — донести необходимую информацию до потребителей (хотя бы сделать узнаваемым «имя» товара). Поставленная цель может быть достигнута с помощью простых обращений, в которых повторяется название торговой марки. Предположим, небольшой колледж *Pottsville* в штате Айова желает привлечь к себе внимание абитуриентов из Небраски, в которой он не пользуется особой популярностью. Предположим также, что в Небраске в услугах колледжа могут быть заинтересованы около 30 тыс. выпускников. Задача, которую формулирует руководство учебного заведения, может звучать следующим образом: информацию о *Pottsville* в течение года должны получить не менее 70 % старшеклассников и выпускников школ Небраски.

Хроника: попавший в Европу около 1190 г. морской компас был изобретен в Китае.



Рис. 18.4. Иерархические модели ответных реакций

Источники: E. K. Strong, *The Psychology of Selling*, New York: McGraw Hill, 1925, p. 9; Robert Lavidge and Gary A. Steiner, «A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness», *Journal of Marketing*, October 1961, p. 61; Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press, 1962, pp. 79–86.



Хроники: около 1110 г. Южный Китай подвергался набегам сначала татар, а затем монголов. Пришлось китайцам изобрести пороховое ружье.

- ♦ **Знание.** Аудитория располагает сведениями о существовании компании или продукта, но не более того. Колледж *Pottsville* может донести до своей целевой аудитории информацию о том, что является 4-годовалым частным образовательным учреждением с отличными программами по английскому и иностранным языкам и истории. Необходимо оценить степень осведомленности целевой аудитории о колледже. Если осведомленность невелика, то в качестве коммуникативной задачи учебное заведение может выбрать формирование знания о предоставляемых им услугах.
- ♦ **Расположение.** Возможно, представители целевой аудитории имеют определенное представление о товаре компании, но как они к нему относятся? Если отношение аудитории к колледжу неблагоприятно, необходимо выяснить, почему. Если негативное отношение основано на реальном положении вещей, то коммуникативные мероприятия не способны изменить ситуацию. Колледжу придется сначала решить свои проблемы, а затем рекламировать новое качество образования. Хорошие связи с общественностью требуют «хороших поступков, за которыми следуют хорошие слова».
- ♦ **Предпочтение.** Возможно, аудитории нравится продукт, но она не отдает ему предпочтения. В этом случае задача маркетолога — формирование новой системы предпочтений. Следует пропагандировать качество товара, его ценность, эффективность и другие характеристики. Действенность коммуникативных мероприятий определяется с помощью исследований предпочтений аудитории до и после их проведения.
- ♦ **Убеждение.** Целевая аудитория отдает предпочтение определенному товару, но еще не убеждена в необходимости его покупки. Работа маркетолога на данном этапе заключается в формировании убеждения в том, что наилучший выбор потребителей — поступление в колледж *Pottsville*.
- ♦ **Приобретение.** Некоторые члены целевой аудитории убеждены в необходимости покупки товара, но по тем или иным причинам отказываются сделать ее. Они ожидают дополнительную информацию или относят приобретение товара на более поздний срок. Маркетолог должен подвести их к окончательному решению — предложить продукт по более низким ценам, устроить розыгрыш призов или попросить потребителей испытать продукт. Колледж может пригласить абитуриентов посетить студенческий городок, побывать на занятиях. Самым перспективным студентам может быть предоставлена стипендия.

РАЗРАБОТКА СООБЩЕНИЯ

Определив желаемую ответную реакцию, маркетолог переходит к разработке эффективного сообще-

ния. В идеальном случае сообщение привлекает *внимание* целевой аудитории, вызывает *интерес*, *желание* и стимулирует *действия* ее представитель (модель ВИЖД — см. рис. 18.4). Но, как показывает практика, лишь небольшой части обращений удастся подвигнуть потребителей к покупкам. Впрочем, модель «*внимание—интерес—желание—действие*» предлагает маркетологам инструмент определения желаемых характеристик для любых коммуникаций.

Процесс создания обращения предполагает получение ответов на четыре вопроса: что сказать (содержание сообщения), как логически организовать обращение (его структура), из каких символов оно будет состоять (оформление обращения) и от кого оно будет исходить (источник сообщения).

Содержание сообщения


Определяя наилучшее содержание обращения, маркетологи стремятся создать *призыв, тему, идею или уникальное торговое предложение*, т. е. пытаются сформулировать какие-то преимущества, мотивы или причины, исходя из которых аудитория будет оценивать предлагаемый ее вниманию продукт. Выделяют три типа призывов — призывы, основанные на рациональных аргументах, эмоциях и морали.

Рациональный призыв рассчитан на интересы аудитории и призван продемонстрировать ей заявленные преимущества товара. Он содержит обращение, информирующие потребителей о качестве продукта, его экономичности, ценности или эффективности. Широко распространено мнение о том, что на рациональный призыв более всего реагируют деловые покупатели, разбирающиеся в товарной категории, ценности продукта и способные объяснить другим мотивы своего выбора. Хотелось бы отметить, что и планирующие серьезные покупки потребители, как правило, собирают информацию о товарах и сравнивают различные варианты покупок. Точно так же, как и деловых покупателей, их интересует качество, экономичность, потребительские свойства и эффективность продукта.


Эмоциональный призыв должен вызвать отрицательные или положительные эмоции, мотивирующие потребителей к покупке, т. е. маркетологи ищут эффективное *эмоциональное торговое предложение* (ЭТП). Возможно, товар не превосходит продукцию конкурентов, но у потребителей с ним связаны уникальные ассоциации, к которым и должны обращаться коммуникации (реклама *Rolls-*

Royce, Harley-Davidson и *Rolex*). Достаточно действенными зарекомендовали себя и негативные призывы, вызывающие чувства страха, вины или стыда, подталкивающие людей к определенным действиям (например, два раза в день чистить зубы, ежегодно проходить медосмотр) или их прекращению (курение, злоупотребление спиртным, переедание). Призыв, основанный на *страхе*, эффективен только до определенного предела и оказывает наиболее сильное воздействие, когда человек испытывает, скорее, неясные опасения. Такой призыв оказывается тем сильнее, чем достовернее источник, а также когда коммуникации предлагают доступный и действенный рецепт избавления от страхов.

Маркетологи используют и призывы, вызывающие положительные эмоции, — веселье, любовь, гордость. Однако какие-либо достоверные доказательства того, что основанное на *юморе* сообщение эффективнее обычного, «без выдумки», варианта, отсутствуют. Сторонники юмористических обращений утверждают, что они привлекают больше внимания, вызывают доверие и симпатии к рекламодателю. Их оппоненты указывают, что такого рода обращения рассеивают внимание аудитории, быстро приедаются, «заслоняют» собой рекламируемый продукт.⁸ Рассмотрим примеры удачного и неудачного использования юмора в рекламе:

 **Joe Boxer.** В 1978 г. Калвин Кляйн представил щитовую рекламу новой линии мужского белья, прекрасно смотревшегося на участвовавших в ней манекенщиках. С тех пор этот предмет первой необходимости стал частью моды. Многие известные модельеры оставляют свои «автографы» на эластичных поясах мужского белья, ибо речь идет о завоевании рынка стоимостью \$ 2,3 млрд. Теперь, чтобы выделиться в «толпе» компаний, предлагающих нижнее белье, необходимо приложить большие усилия. Одной из первых была фирма *Joe Boxer*, первоначальные инвестиции которой в размере \$ 1 тыс. (1985 г.) «превратились» в новую линию семейного белья, объем продаж которой превышает \$ 100 млн. И дело не только в ее отличиях от товаров конкурентов (первой рекламировалась красная накидка со съёмным ежотовым воротником). Весьма индивидуальны как рекламные сообщения компании, так и ее мероприятия по стимулированию сбыта. Web-сайт компании www.joeboxer.com с лозунгом «Носите чистое белье» (*Wear Clean Undewear*) ежемесячно посещают более 1 млн человек. Одна из известных акций по продвижению товаров «*Joe Boxer*» была прове-

дена фирмой совместно с авиакомпанией *Virgin Atlantic Airways*, которая обещала предоставить бесплатные билеты на рейс до Лондона и обратно каждому, кто приобрел 10 предметов белья. В результате все белье этой марки было раскуплено подчистую, а из Нью-Йорка в Лондон отправились 5 огромных аэробусов.

 **FedEx.** Международная компания занимается экспресс-доставкой грузов и почты по воздуху и является крупнейшей не только в США, но и во всем мире. Долгое время ее название ассоциировалось с забавной рекламой на ТВ — классическим роликом, в котором для того, чтобы проверить доставку своего пакета, начальник выдает себя за секретаря. Однако *FedEx* обнаружила, что юмор эффективен далеко не во всех странах. Ее международная рекламная кампания под лозунгом «Так работает мир» нацелена на предпринимателей, занимающихся бизнесом по всему миру. В одном из рекламных роликов модельер из Милана оказывается на свадьбе в Японии и обнаруживает, что невеста одета в одно из его платьев. Бюджет рекламной кампании, которая будет проводиться в 20 странах, составляет \$ 45 млн, причем в рекламных роликах будут делаться лишь незначительные изменения (в первой кампании для каждой страны готовилась отдельная реклама). Дэвид Шонфельд, вице-президент *FedEx* по маркетингу, так объяснил изменение рекламной политики: «Самым важным рекламным обращением является то, что мы стали международной компанией. Тема глобализации вытеснила все остальные. Наша юмористическая реклама выполнила поставленные перед ней задачи, и компания стремится к новым целям».

Предполагается, что *моральный призыв* воздействует на чувство справедливости реципиентов, которым напоминают о необходимости поддержки общественных мероприятий (охрана окружающей среды, улучшение межрасовых отношений, равноправие женщин, помощь инвалидам). Примером может послужить призыв «Молчание = Смерть» общественной кампании, направленной на борьбу против СПИДа, «*Act-Up*».

Некоторые маркетологи считают, что потребителей убеждают лишь обращения, которые умеренно расходятся с их взглядами. Сообщения, совпадающие с убеждениями аудитории, лишь укрепляют их. Если обращение слишком сильно расходится с мнением аудитории, оно вызывает негативную реакцию и недоверие.

Компаниям, осуществляющим деятельность в разных странах, необходимо разнообразить свои сообщения. Рассмотрим, к примеру, рекламу про-



Проблемы глобальной рекламы и продвижения товаров

При разработке глобальных коммуникативных программ многонациональные компании сталкиваются с огромным числом проблем. Во-первых, они должны определить возможный спрос на предлагаемый товар в каждой отдельно взятой стране. Во-вторых, необходимо удостовериться как в легальности, так и в приемлемости выбранного рыночного сегмента. В-третьих, фирма должна определить, в каком стиле будет проводиться рекламная кампания в конкретной стране. В-четвертых, необходимо решить, где будет разрабатываться реклама — в штаб-квартире или на местах.

1. **Товар.** В мусульманских странах запрещены реклама и продажа пива, вина и алкогольных напитков. Во многих странах строго регламентируется продвижение табачной продукции, а в Великобритании, например, запрещена не только прямая реклама сигарет, но и финансовая поддержка табачными компаниями спортивных мероприятий. Ведется разработка международных норм продажи косметической продукции (так называемые Флорентийские нормы), принятие которых может оказать весьма существенное воздействие на рекламодателей (регулирование маркировки товаров, вопросов безопасности, тестирования продукции на животных, выпуска обновленных списков ингредиентов).

Китайское правительство запретило компании *Avon China Inc.* прямые продажи косметической продукции китайским потребителям и обязало ее открыть магазины. Репозиционирование компании прямого маркетинга как розничного продавца повлекло за собой изменение рекламной кампании и мероприятий по продвижению товара.

2. **Рыночный сегмент.** Компания *Coca-Cola* разрабатывает особые рекламные кампании для рыночных сегментов каждой страны, в которой она работает. Менеджеры местных и глобальных рыночных сег-

ментов изучают эффективность рекламы на различных рынках. Со всем недавно в США были продемонстрированы разработанные для российского рынка рекламные ролики (по мотивам русских сказок). По словам Майкла О'Нила, президента Северного отделения *Coca-Cola*: «Данный подход идеально соответствует глобальной деятельности нашей компании, позволяет людям познакомиться с культурой, отличной от их собственной».

Многие американские производители игрушек были удивлены, узнав, что в таких странах, как Норвегия и Швеция, запрещена реклама, ориентированная на детей младше 12 лет. Более того, Швеция намерена лоббировать введение данного запрета во всех странах Европейского Союза. Поэтому в стремлении избежать ненужного риска рестораны *MacDonald's* рекламируются в Швеции как сеть семейных ресторанов.

3. **Стиль рекламы.** Не меньшее значение имеет используемый в рекламе мультинациональной компании стиль, поскольку сравнительная реклама, будучи вполне допустимой и обычной в США, в Великобритании используется значительно реже, неприемлема в Японии и запрещена в Индии и Бразилии. Компания *PepsiCo* столкнулась с тем, что рекламный ролик со сравнительной дегустацией напитков был отвергнут большинством японских телевизионных компаний, что в конце концов привело к судебному разбирательству. В Китае существует строгая цензура рекламы на радио и телевидении: к примеру, запрещено использование слов «самый лучший», а также реклама, которая «нарушает обычаи» или «недостойным образом» представляет женщин.

Компания *Mars* потерпела поражение на русском рынке, завалив телезрителей, не привыкших к рекламе на ТВ, бесконечными плохо дублированными рекламными роликами своей продукции. В результате шоколадный батончик «*Snickers*» превратился в одного из «героев» эстрадных мо-

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

нологов (следовательно, торговая марка не воспринимается всерьез).

4. **Локальная или глобальная торговая марка?** Сегодня все большее число международных организаций стремится к формированию глобального имиджа торговых марок посредством обращения к универсальным рекламным кампаниям. Первая глобальная рекламная кампания *FedEx* носила название «Так работает мир»: шведский телекоммуникационный гигант *Ericsson* израсходовал на глобальную телевизионную рекламу с участием агента 007 Джеймса Бонда, проходившую под девизом «Сделайте так, чтобы вас услышали», \$ 100 млн. После слияния компаний *Chrysler* и *Daimler* вновь образованный великан (пятый по величине производитель автомобилей) провел 3-недельную рекламную кампанию более чем в 100 странах, которая предусматривала использование вкладывшейся в журналах, полосную рекламу в газетах, распространение информационных брошюр в различных фирмах, правительственных учреждениях и СМИ. Реклама изображала совместно работающих сотрудников *Chrysler* и *Daimler* и проходила под девизом «Ждите чудеса». Но даже если компания стремится к корпоративной стандартизации, рекламная кампания все равно может подпасть под ограничительные меры. Индийский филиал *Coca-Cola* был вынужден прекратить кампанию по продвижению товара, главным призом которой была поездка в Голливуд, поскольку она заставляла потребителей вступать в игру, а это противоречило установившейся торговой практике.

Источники: Brian S. Acre, «Employees and a Pair of Dummies Star in DaimlerChrysler's First Aid Campaign», AP On-line, November 15, 1998; Richard C. Morais, «Mobile Mayham», Forbes Magazine, July, 6, 1998, p. 138; Patti Bond, «Today's Topic: From Russia with Fizz, Coke Imports Ads», Atlanta Journal and Constitution, April, 4, 1998, p. E2.



дукции по уходу за волосами. В Великобритании представительницы среднего класса моют голову часто, а испанки того же круга — редко; избегают частого пользования шампунями и японки, опасаясь повредить защитный жировой слой волос. Более подробно ознакомиться с разработкой глобальных коммуникаций вы можете во вставке «Проблемы глобальной рекламы и продвижения товаров».

Структура сообщения

Эффективность обращения зависит не только от его содержания, но и от структуры. Некоторые ранние исследования доказывали необходимость наличия в рекламе готовых выводов, что якобы «гарантировало» от возможных двусмысленностей и облегчало «жизнь» потребителей (отсутствие необходимости задумываться над содержанием сообщения). Сегодня большинство ученых и практиков считают, что наиболее эффективная реклама должна, скорее, задавать вопросы, ответы на которые дает сам потребитель.⁹

Однако возможности применения данного способа ограничены. Завуалированное принуждение аудитории к принятию решения вызывает негативную реакцию потребителей в следующих ситуациях:

- ♦ Если отправитель не пользуется доверием и аудитория негативно воспринимает попытки повлиять на нее.
- ♦ Когда аудитория состоит из образованных людей, а рекламный призыв примитивен, попытка объяснить очевидное вызывает раздражение.
- ♦ Если тема обращения очень личная, аудитория, возможно, оценит сообщение как грубую попытку вторжения в частную жизнь.

Выведение слишком очевидного заключения также может ограничить действенность обращения и, следовательно, отклик аудитории. Если *Ford* будет подчеркивать, что ее модель «*Mustang*» предназначена только для молодых, возможно, что от нее отвернутся не только пожилые, но и весьма привлекательный сегмент потребителей среднего возраста. Зато некоторая *двусмысленность стимула* приводит к расширению целевой аудитории и росту количества спонтанных покупок.

Возможно, кто-то подумает, что *односторонняя презентация* товара более эффективна, чем *двусторонняя*, когда восхваляются не только достоинства товара, но отмечаются и его недостатки. Однако в некоторых ситуациях уместны именно двусторонние обращения, особенно когда рекла-

модателю необходимо преодолеть некоторые негативные ассоциации с его товарами или услугами. Именно поэтому компания *Heinz* запустила рекламное обращение: «Распробуйте кетчуп “*Heinz*” не торопясь». Односторонние обращения наиболее действенны в том случае, когда аудитория положительно относится к продукту; в противном случае рекомендуется воспользоваться двусторонними (которые, кроме того, более эффективны при общении с высокообразованной целевой аудиторией).

И наконец, не менее важен порядок представления доводов. В случае одностороннего обращения наиболее сильный довод лучше представлять первым — он привлечет внимание аудитории и заинтересует ее (прежде всего реклама в газетах и других медиа, поскольку аудитория воспринимает только начало рекламного обращения). Для заинтересованных в товаре потребителей, напротив, более эффективным может стать обращение, построенное по принципу кульминации. Двустороннее обращение к негативно настроенной аудитории целесообразно начинать с предполагаемых контрдоводов потребителей и заканчивать наиболее убедительными аргументами уже со своей стороны.

Оформление сообщения

Маркетологу необходимо тщательно разрабатывать оформление сообщения. Помещая объявление в печати, отправитель должен продумать заголовки, текст, иллюстрации и цветовое оформление обращения. Если оно будет звучать по радио, необходимо тщательно подобрать слова, обратить внимание на желаемые характеристики голоса актера или диктора (акценты, ритм, тембр, артикуляция), продумать вокализацию (паузы, вздохи, междометия). «Звучание» диктора, рекламирующего подержанный автомобиль, должно отличаться от голоса актера, прославляющего новую модель *Cadillac*. Если обращение передают по телевидению или лично, необходимо помнить и об упомянутых нами элементах, и о жестах (невербальные средства). Представляющие товар сотрудники компании должны следить за выражением лица, жестами, одеждой, позами и прическами. Если обращение передается с помощью самого товара или его упаковки, отправитель уделяет основное внимание цвету, фактуре, запаху, размерам и форме.

Важную роль в выборе продуктов питания играет *цвет*. В одном из исследований участвовавших в нем женщин попросили оценить четыре чаш-



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Создание устных источников информации для потребителей

Существуют тысячи ситуаций, в которых потребители обращаются к другим людям — друзьям, родственникам, знакомым, профессионалам — с просьбой порекомендовать зубного врача, водопроводчика, отель, юриста, бухгалтера, архитектора, страхового агента, дизайнера интерьеров или финансового консультанта. Очевидно, что очень часто мы пользуемся полученными советами. В таких случаях поручитель оказывает услугу обеим сторонам — предоставляющему услуги рекомендованному специалисту и их потребителю. Поэтому компании и специалисты весьма заинтересованы в устных рекомендациях.

Отзывы клиентов, или устные рекомендации, обладают двумя главными преимуществами:

- ♦ **Убедительность.** Отзыв является единственным методом продвижения товара, который исходит от потребителя, создается самим потребителем для потребителей же. Мечта всякого бизнесмена — позитивно настроенный, удовлетворенный покупкой клиент, желающий и далее пользоваться услугами его компании. Удовлетворенный клиент становится не только постоянным покупателем, но и «ходячей рекламой» вашего бизнеса.
- ♦ **Низкая стоимость.** Поддержание контактов с довольными клиентами и расширение с их помощью круга покупателей обходится компании достаточно дешево. Со своей стороны компания может сама порекомендовать клиента какой-нибудь фирме или предоставить ему сервис еще более высокого уровня, скидки или небольшой подарок.

На посвященном маркетингу устных отзывов Web-сайте вы можете познакомиться с рекомендациями по построению сети устных источников информации Майкла Кафферски (www.geocities.com/wallstreet/cafferkys):

1. **Вовлекайте клиентов в процесс производства товара или оказания услуг.** Личный опыт вызывает у клиента позитивные чувства, которые и заставляют его говорить о вашей компании с друзьями и близкими.
2. **Попросите у клиента охарактеризовать товар, услуги или отметить их положительные черты.** Полученные от клиента рекомендация или свидетельство в пользу товара становятся своего рода «торговыми представителями» (находящимися всецело под вашим контролем), которые говорят о товаре или услугах языком, понятным «братьям»-потребителям. Один из способов получения рекомендации от клиента — заполнение формы отзыва и получение разрешения ссылаться на данную информацию или приводить ее в качестве примера.
3. **Примите меры к распространению правдивых историй о вашей компании.** Такие экскурсы являются

ки кофе, которые стояли около коричневой, синей, красной и желтой упаковок (сорт кофе был одним и тем же, но участницы эксперимента не знали об этом). 75 % женщин решили, что кофе возле коричневой упаковки слишком крепок, а почти 85 % подумали, что самый ароматный кофе расположен возле красной пачки. Почти все участницы пришли к выводу, что кофе у синей упаковки — довольно крепок, а возле желтой — слаб.

Источник сообщения

Обращение, исходящее от привлекательного или популярного источника, в сравнении с малознакомыми сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается. Вот почему рекламодатели часто используют в рекламе тех или иных товаров известных актеров или спортсменов. Данный прием особенно эффективен, когда знаменитости отождествляются с ключевыми качествами товара. Огромное значение имеет репутация участника рекламного обращения (чем она выше, тем убедительнее сообщение). Фармацевтические компании стремятся к тому, чтобы их продукцию представляли медицинские работники, так как аудитория воспринимает их как наиболее надежный источник информации. В ориентированных на учащихся школ и студентов колледжей кампаниях против наркотиков принимают участие бывшие наркоманы — очевидно, что их свидетельства более достоверны, чем аргументы учителей.

Какие факторы определяют восприятие источника сообщения как надежного? Чаще всего выделяют компетентность, достоверность и вызов симпатии.¹⁰ **Компетентность** — это специальные знания, которыми обладает отправитель. Экспертами в своих сферах считаются врачи, ученые и профессора. **Достоверность** означает восприятие источника сообщения как объективного и честного. Потребители доверяют друзьям, а не случайным людям или торговым представителям, которые занимаются продвижением товара за деньги. **Фактор симпатии** состоит в привлекательности источника для аудитории (искренность, чувство юмора, естественность). Источник, набравший наивысшее количество баллов по всем трем категориям, оценивается как наиболее надежный.

Считается, что если человек одновременно положительно или отрицательно относится к обращению и к источнику, он находится в состоянии **соответствия**. Что происходит, если отношение потребителя к обращению и его восприятие источника различаются? Предположим, что домохо-

зайка услышала положительный отзыв о марке из уст знаменитости, а сам товар ей не нравится. К. Осгуд и П. Таненбаум считают, что в данном случае ее отношение будет изменяться в сторону увеличения соответствия между двумя оценками.¹¹ Домохозяйка изменит отношение либо к источнику, либо к марке. Если она заметит, что известный человек рекламирует другие несимпатичные ей марки, рано или поздно у женщины сформируется отрицательное отношение к источнику при сохранении негативного восприятия товара определенного поставщика. Принцип *соответствия* гласит, что отправители, используя свой положительный имидж, имеют возможность ослабить негативное восприятие марки, однако по ходу дела они рискуют утратить доверие части аудитории.

ВЫБОР КОММУНИКАТИВНЫХ КАНАЛОВ

Для передачи сообщения отправитель должен выбрать эффективные каналы коммуникации. Например, торговые представители фармацевтических компаний вряд ли могут рассчитывать на то, что им удастся привлечь внимание занятого врача более чем на 10 минут, а значит, презентация должна быть сжатой, быстрой и убедительной. Визиты торговых представителей к потенциальным клиентам обходятся компаниям-поставщикам очень дорого, поэтому они стремятся к использованию различных коммуникативных каналов — объявления в журналах, почтовая рассылка (включая аудио- и видеокассеты), раздача бесплатных образцов, телемаркетинг. Фармацевтические компании проводят медицинские конференции: в некоторых случаях приглашенные врачи слушают выступления ведущих специалистов, рекламирующих определенные лекарства, а затем отправляются на поле для гольфа или теннисную площадку, в других — организуются вечерние телеконференции, на которых медикам предлагается обсудить по телефону волнующие их проблемы с находящимися в студии экспертами. Торговые представители проводят обеды или ужины для небольших групп врачей. Все эти мероприятия призваны создать у врача предпочтение определенной фармацевтической марки, которая, весьма вероятно, ничем не отличается от конкурирующей.

Маркетологи выделяют два общих типа каналов коммуникации — *личные и неличные*. Каждый тип в свою очередь включает большое количество субканалов.



Памятка маркетолога (продолжение)

основным инструментом распространения отзывов о вашей компании, поскольку содержащаяся в них информация передается на эмоциональном уровне. Обычно рассказы публикуются в бюллетенях и брошюрах о компании.

4. *Способствуйте развитию наиболее ценных для вас клиентов.* Некоторые компании придерживаются мнения о том, что развитие клиентов в наиболее интересных для них областях способствует укреплению их позитивного отношения к поставщику. Попробуйте превратиться в надежный источник информации, имеющей отношение к значимым для ваших лучших потребителей сферам (к примеру, она может размещаться на вашем сайте в Интернете).
5. *Как можно быстрее рассматривайте жалобы клиентов.* Оперативный ответ на жалобу клиента способен предотвратить распространение негативных отзывов о товаре или услугах (а недовольство компанией может сохраняться у потребителей годами). Столкнувшись с жалобой, каждый сотрудник компании должен задать себе вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы клиент ушел от нас довольным?»

Источники: Scott R. Herriot, «Identifying and Developing Referral Channels», Management Decision 30, No. 1, 1992, pp. 4–9; Peter H. Riengen and Jerom B. Kernan, «Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustrations», Journal of Marketing Research, November 1986, pp. 37–78; Jerry R. Wilson, Word of Mouth Marketing, New York: John Wiley, 1991; Cafferky's Free Word-of-Mouse Marketing Tips, 1999 (www.geocities.com/wallstreet/cafferkys).

Личные каналы коммуникации

Под *личными коммуникативными каналами* понимается общение двух или более человек с целью ознакомления, обсуждения и/или продвижения продукта или идеи. Общение может проходить в форме диалога, обращения одного человека к аудитории, телефонной беседы и т. д. Эффективность личных каналов коммуникации определяется уровнем индивидуализации презентации и обратной связи.

Каналы личной коммуникации многообразны. Вот лишь некоторые из них:

- ♦ *Пропагандистские каналы* состоят из торговых представителей компании, которые связываются с представителями целевой аудитории.
- ♦ *Экспертные каналы* образуют независимые эксперты, которые делают заявления для представителей целевой аудитории.

- ♦ *Социальные каналы* — соседи, друзья, родственники и коллеги, которые общаются с представителями целевой аудитории. При опросе 7 тыс. потребителей в семи странах Европы 60 % опрошенных заявили, что на их решение купить новую марку товара повлияли родственники или друзья.

Осознающие значение «фактора беседы» или «энергии слухов» компании стремятся оказать воздействие на социальные каналы, с тем чтобы их участники рекомендовали целевой аудитории товары и услуги поставщиков. Например, компании-производителю программного обеспечения при выводе на рынок нового продукта можно порекомендовать использовать для его продвижения специализированные журналы, предоставить возможность познакомиться с ним носителям мнения в соответствующих отраслях, финансистам, которые дадут о нем благоприятные отзывы. Затем начинается работа с посредниками (со ссылкой на авторитетные заключения) и осуществляется выход на целевой рынок. Так, телекоммуникационная компания *МСI* для привлечения клиентов использовала программу под названием «Друзья и семья», участники которой рассказывают своим знакомым о выгодах, сопряженных с обращением к ее услугам (участники программы пользуются более низкими тарифами на телефонную связь). Дополнительную информацию о данной проблеме вы можете получить во вставке «Создание устных источников информации для потребителей».

Личное влияние приобретает особенное значение в двух ситуациях — редко совершаемых, рискованных дорогих покупках, когда покупатель активно ищет необходимую ему информацию, и в случаях, когда приобретаемый товар отражает вкус или статус потребителя. Для того чтобы избежать разочарования, покупателю необходимо будет с кем-то проконсультироваться.

Для стимулирования каналов личного влияния компании могут предпринять следующие шаги.

- ♦ *Определить источники влияния (потребителей и компании) и сконцентрировать на них свои усилия*¹². В инновационной политике и политике закупок компании отрасли нередко ориентируются на лидера рынка.
- ♦ *Направить усилия на формирование лидеров мнений, предоставляя им на выгодных условиях товары компании*. Новая модель теннисной ракетки может быть предложена школьной теннисной команде по специальной низкой цене. Компания *Toyota* предлагает своим наиболее удовлетворенным клиентам небольшие подарки, рассчитывая, что они непре-

менно сообщат своим знакомым (потенциальным покупателям) как о сувенире, так и о характеристиках своих автомобилей.

- ♦ *Обратиться к влиятельным в местных сообществах индивидам — известным в городе диск-жокеям, лидерам различных общественных организаций и т. д.* Одно из мероприятий по продвижению новой модели «*Thunderbird*» компании *Ford* предусматривало предоставление руководителям различных организаций права бесплатного пользования автомобилем в течение суток. Из 15 тыс. участников программы 10 % приняли решение о приобретении новой модели, а 84 % заявили о том, что будут рекомендовать ее друзьям.
- ♦ *Использовать в рекламе мнения лидеров или людей, вызывающих доверие аудитории*. За участие в рекламе компании *Quaker Oats* звезда баскетбола Майкл Джордан получает миллионы долларов. М. Джордан считается первым спортсменом мира, поэтому реклама спортивных напитков с его участием совершенно обоснована, учитывая его необыкновенную способность устанавливать контакт с потребителями, особенно детьми.
- ♦ *Разработать рекламу, имеющую высокую ценность «в повседневном общении»*. Реклама, обладающая высокой «разговорной ценностью», часто несет девиз, который затем «уходит в народ». Вспомните хотя бы «*Just do it*» («Ты сделал это!») компании *Nike*.
- ♦ *Развивать устные источники информации для потребителей*. Как правило, поставщики профессиональных услуг поощряют клиентов к распространению благоприятных отзывов о компании (дантисты побуждают удовлетворенных обслуживанием пациентов рекомендовать услуги друзьям и знакомым).
- ♦ *Организовать электронный форум*. Имеющие доступ к Интернету владельцы автомобилей *Toyota* могут воспользоваться для обмена опытом онлайн-сервисной линией (*America Online*).

Неличные коммуникативные каналы

Неличные каналы коммуникации передают обращение без личного участия и включают в себя медиа, атмосферу и мероприятия.

Медиа включают в себя печатные средства (газеты, журналы, прямая почтовая корреспонденция), средства вещания (радио, телевидение), электронные средства (аудио- и видеокассеты, видеодиски, компакт-диски, интернетовские сайты) и средства наружной рекламы, или дисплей-медиа (объявления, вывески, плакаты). Большинство обращений, передаваемых через неличные каналы, осуществляется на платной основе.

Атмосфера — это «орудие окружающей среды», которое подталкивает клиента к покупке товара или укрепляет его в этом решении. Так, в адвокатской конторе вас примут на восточных коврах и усадят в дубовое кресло, что должно свидетельствовать о «преуспевании» и «стабильности». В роскошных отелях посетителей окружают элегантные канделябры, мраморные колонны и другие осязаемые признаки богатства.

Мероприятия — это действия, направленные на передачу определенных обращений контактной аудитории. Отделы по связям с общественностью в целях достижения специальных коммуникационных эффектов, воздействующих на аудиторию, организуют конференции, пышные презентации и финансируют спортивные мероприятия.

Несмотря на то что личные коммуникации более эффективны, чем массовые, масс-медиа нередко выступают основным орудием стимулирования личных коммуникаций. Влияние массовых коммуникаций на установки и поведение индивидов осуществляется в форме двухступенчатого процесса коммуникативного потока: идеи, передаваемые посредством радио, телевидения и печати *носителям мнения*, «транслируются» последними на другие группы населения, в меньшей степени охваченные медиа. *Во-первых*, влияние медиа на общественное мнение является отнюдь не прямым, далеко не таким мощным, далеко не автоматическим, ибо информация проходит через посредников (носителей мнения), которые и доносят ее до целевых групп. *Во-вторых*, результаты анализа процесса позволяют поставить под сомнение тезис о том, что стиль потребления зависит прежде всего от подачи данного товара или услуги средствами рекламы. Каждый из нас взаимодействует главным образом внутри своей собственной социальной группы, заимствуя в процессе общения идеи от носителей мнений. *В-третьих*, в соответствии с концепцией двухступенчатой коммуникации массовый коммуникатор должен обращаться непосредственно к носителям мнений, чтобы уже те распространяли новую информацию в своих группах. Поэтому, к примеру, фармацевтические компании начинают продвижение новых лекарств с наиболее влиятельных врачей.

Исследователи маркетинговых коммуникаций утверждают, что неличные коммуникации структурируются по социальному принципу. Они считают, что общество состоит из *клик* — небольших социальных групп, члены которых взаимодействуют друг с другом более, чем с остальными, что,

с одной стороны, обеспечивает эффективность коммуникаций, а с другой — препятствует проникновению новых идей. Задача маркетолога — предпринять действия, направленные на увеличение открытости клик, при помощи людей, выполняющих функции связующих звеньев, своеобразных «мостов». *Связующее звено* — это человек, который соединяет две или более клики, не принадлежа ни к одной из них, а «мост» — индивид, принадлежащий клике и связанный с представителем другой группы.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Одна из самых сложных стоящих перед компанией маркетинговых задач — определение объема средств, необходимых для эффективного продвижения товара. Джон Ванамэйкер, владелец сети универмагов, как-то сказал: «Я знаю, что половина рекламных средств тратится впустую, только я не знаю, о какой из них идет речь».

В косметических компаниях бюджет продвижения составляет 30–50 % объемов продаж, а у производителей промышленного оборудования — от 5 до 10 %. В каждой отрасли сосуществуют как пренебрегающие продвижением компании, так и те, кто делает на него основную ставку. Когда *Philip Morris* приобрела пивоваренную компанию *Miller*, а позже и *7-Up Company*, ей пришлось вложить в продвижение напитков огромные средства и за несколько лет доля пива «*Miller*» на рынке расширилась с 4 до 19 %. Как осуществляется планирование бюджета продвижения компании?

Мы опишем четыре традиционных метода планирования: *исчисление от имеющихся денежных средств, в процентах к сумме продаж, исходя из целей и задач и метод конкурентного паритета*.

Метод исчисления бюджета от имеющихся денежных средств

Многие компании устанавливают бюджет на продвижение исходя из оценки имеющихся в наличии денежных средств. Один из маркетологов так описывал данную практику: «Все очень просто. Я отправляюсь в финансовый отдел и интересуюсь суммой, выделяемой нам на будущий год. Предположим, нам отпускают полтора миллиона долларов. Когда ко мне подходит начальник и спрашивает, какую сумму мы планируем направить на продвижение, я отвечаю: «Ну, примерно полтора миллиона»».

Товар миллениума: сирена, которая позволяет лучше понять, в каком направлении движется приближающаяся, например, «Скорая помощь».





Памятка МАРКЕТОЛОГА

Контрольная карта интегрированных маркетинговых коммуникаций

Разработка и внедрение в компании единого комплекса ИМК предполагает:

- ♦ Анализ расходов компании на каждое связанное с коммуникациями мероприятие. Необходимо составить перечень коммуникативных бюджетов и задач, свести их в единый процесс формирования бюджета. Оценить заново все коммуникативные затраты на каждый товар, используемые методы продвижения и их эффективность, а также определить, на каком этапе жизненного цикла находится каждый продукт компании. Использовать оценки как базу для дальнейшего улучшения использования средств продвижения.
- ♦ Разработка мероприятий по повышению эффективности коммуникативных программ. Должна быть создана система оценки коммуникативных инструментов, позволяющая определить степень воздействия каждого из них.
- ♦ Развитие баз данных и систем управления ими для наилучшего обслуживания реальных и потенциальных клиентов. Каждый раздел плана ИМК включает мероприятия по работе с клиентами, служащими компании, инвесторами, поставщиками и другими вовлекаемыми в процесс производства и продвижения товара на рынке лицами.
- ♦ Определить все отделы компании, сотрудники которых могут быть задействованы в системе ИМК, использовать эти сведения для определения наиболее эффективных точек приложения усилий. Оценивать эффективность обращений в каждой контактной точке (упаковка товара, распродажа в розницу, собрание акционеров или рекламных агентов и пр.). Регулярно проверять, направлены ли коммуникационные усилия туда, тогда и таким образом, чтобы максимально удовлетворять пожелания потребителей.
- ♦ Анализировать тенденции (внутренние и внешние), которые могут негативно сказаться на эффективности работы компании. Постоянно продолжать поиск областей использования коммуникаций, определить сильные и слабые стороны каждой коммуникативной функции. Разработать учитывающие их комбинации приемов продвижения. Использовать в каждый данный момент времени комбинацию, которая наилучшим образом способствует достижению маркетинговых целей.
- ♦ Разработка бизнес-планов и коммуникативных планов для каждого локального рынка. Интеграция их в общую коммуникативную стратегию.
- ♦ Назначение ответственного за ИМК директора — централизация планирования и реализации мероприятий по продвижению повысят их эффективность.

Приверженцы данного метода определения бюджета упускают из виду роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объемы продаж, что затрудняет долгосрочное планирование маркетинговых программ.

Исчисление бюджета в процентах к сумме продаж

Многие компании устанавливают бюджет на продвижение как определенный процент от объема продаж продукции (реального или прогнозируемого) или в процентах к цене товара. Служащий железнодорожной компании рассказывает: «Мы принимаем ориентировочный план бюджета первого декабря. В этот день мы оцениваем доходы компании и принимаем решение о том, что рекламный бюджет следующего года составит 2 % от итоговой суммы». Автомобильные компании, как правило, вносят в бюджет продвижения определенный процент от планируемой цены автомашин, а нефтяные компании исчисляют бюджет исходя из определенного процента в цене каждого проданного под их маркой галлона бензина.

Сторонники данного метода отмечают целый ряд его преимуществ. *Во-первых*, маркетинговые расходы определяются возможностями компании в данный период, что полностью устраивает финансовых менеджеров, полагающих, что маркетинговый бюджет должен быть тесно связан с показателями реализации продукции. *Во-вторых*, метод стимулирует управляющих мыслить в категориях взаимосвязи расходов на продвижение, цены продукции и рентабельности товарной единицы. *В-третьих*, метод способствует стабильности в отрасли, поскольку конкурирующие компании расходуют на продвижение примерно одинаковый процент от объемов продаж.

Но рассматриваемый нами метод исчисления бюджета маркетинговых коммуникаций имеет и определенные недостатки. Доводы в его защиту похожи на замкнутый круг: объем продаж рассматривается как детерминанта продвижения, а не наоборот, т. е. бюджет определяется доступностью средств, а не потребностями рынка. Таким образом, компания лишается возможности проведения экспериментов с антициклическим продвижением товара и наступательными затратами. Зависимость бюджета на продвижение от ежегодных колебаний объема продаж не способствует долгосрочному планированию. В выборе определенного процента нет логики, поэтому компании по большей части ориентируются на свой опыт работы и

практику конкурентов. Наконец, приверженцев данного метода никак нельзя «упрекнуть» в том, что предложенный ими бюджет учитывает специфические потребности каждой торговой марки и каждой территории.

Метод конкурентного паритета

Некоторые компании устанавливают бюджет на продвижение, ориентируясь на затраты конкурентов, так как полагают, что следование в фарватере соперников гарантирует сохранение своей доли рынка. Сторонники метода выдвигают два основных аргумента: (1) расходы конкурентов отражают опыт, накопленный отраслью; (2) сохранение пропорций бюджетов на продвижение защищает отрасль от «войн продвижения».

Ни один из этих аргументов не является состоятельным. Маловероятно, что вашему конкуренту известна «магическая величина» оптимального бюджета на продвижение. Репутации, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли соответствует потребностям другой. К тому же факты, свидетельствующие о том, что бюджеты, соответствующие расходам соперников, предотвращают «войны продвижения», нам неизвестны.

Исчисление бюджета исходя из целей и задач

Исходящее из целей и задач исчисление бюджета продвижения предполагает определение целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценки расходов, сумма которых и составляет соответствующий бюджет.

Рассмотрим исчисление рекламного бюджета на примере косметической компании *Helen Curtis*, которая запускает в производство новый шампунь против перхоти для женщин.¹³

1. *Определение доли рынка нового продукта.* Компания оценивает рынок шампуней против перхоти в 50 млн потенциальных покупателей и планирует, что ее товар займет не менее 8 % рынка (4 млн потребителей).
2. *Установление целевых показателей охвата рынка рекламой (в процентах).* Рекламодатель надеется охватить рекламными обращениями 80 % рынка (40 млн потенциальных покупателей).
3. *Определение доли потребителей, которых компания попытается склонить к пробным покупкам новой марки.* Рекламодатель был бы счастлив, если бы его шампунь на пробу приобрели 25 % потенциальных покупателей (10 млн человек), поскольку



Памятка маркетолога (продолжение)

- ♦ *Разработка пакетов согласованных обращений.* Продумать их последовательность и уровень взаимодополнения, что позволит избежать ненужного дублирования. При создании пакетов необходимо учитывать их воздействие на различные аудитории. Убедиться в том, что каждый пакет содержит уникальное основное сообщение и стимулы к покупке.
- ♦ *Обращаться к услугам исключительно командных «игроков».* Усвоившие новый образ интегрированного мышления сотрудники полагаются на командные методы труда и готовы к любому действию, которое позволит им лучше удовлетворить запросы потребителей.
- ♦ *Превращение ИМК в неотъемлемый элемент общего процесса менеджмента* позволит повысить эффективность управленческих усилий, направленных на достижение целей компании. Интегрированная стратегия повышает эффективность каждой коммуникативной функции, которая вносит определенный вклад в успешное достижение основной цели компании.

Источник: *Matthew P. Gonring*, «Putting Integrated Marketing Communication to Work Today», *Public Relations Quarterly*, Fall 1994, pp. 45–48.

- компания рассчитывает, что 40 % из них (4 млн человек) превратятся в постоянных потребителей.
4. *Оценка числа рекламных впечатлений на 1 % интенсивности опробования шампуня.* Рекламодатель оценивает, что 40 рекламных впечатлений (контактов с рекламой) на 1 % населения позволят добиться 25 % интенсивности опробования товара.
 5. *Установление числа пунктов суммарного оценочного рейтинга.* Под одним пунктом суммарного оценочного рейтинга понимается один контакт с рекламой на 1 % целевой аудитории. Поскольку компания планирует получить 40 контактов на 80 % целевой аудитории, она должна будет оплатить 3200 пунктов.
 6. *Определение рекламного бюджета на основе средней стоимости одного пункта суммарного оценочного рейтинга.* Контакт с рекламой 1 % целевой аудитории стоит в среднем \$ 3277. Следовательно, в планируемом периоде 3200 пунктов суммарного оценочного рейтинга будут стоить \$ 10 486 400 (= \$ 3277 × 3200).
- Метод исчисления бюджета на основе целей и задач имеет одно преимущество — он требует от менеджеров четкого представления о взаимосвязи затрат, уровня контактов с рекламой, интенсив-



маркетинг изнутри

Распределение бюджета маркетинговых коммуникаций

Исследование Дж. Лоу и Дж. Мор было посвящено проблеме распределения бюджета маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта и торговое продвижение) в компаниях, производящих потребительские товары в упаковке. Ученые отметили следующие общие черты рассматриваемого процесса. Прежде всего в компании формируется команда по производству марочного товара, и после проведения экстенсивного анализа ситуации определяются маркетинговые цели и общая стратегия. Затем на основе стратегии прогнозируются объем продаж марки и прибыль, а команда осуществляет первоначальное распределение бюджета на рекламу, стимулирование сбыта и торговое продвижение (при этом она строго ориентируется на показатели бюджета прошлого года, что имеет смысл только в условиях стабильной внешней среды). План выпуска марки предоставляется на рассмотрение высшему руководству, которое может потребовать корректировок. После внесения изменений начинается его реализация.

В течение года менеджеры торговых марок корректируют распределение бюджета в зависимости от действий конкурентов и поведения потребителей. Если к

концу года марка не приносит ожидаемой прибыли, как правило, происходит перенос акцента с рекламы на стимулирование сбыта.

Проведенное Дж. Лоу и Дж. Мор исследование также показало, что:

- ◆ по мере того как марка переходит на более зрелые этапы жизненного цикла, уменьшается доля средств, выделяемых на рекламу, в пользу остальных инструментов продвижения;
- ◆ по мере того как происходит дифференцирование марки относительно других конкурирующих товаров, увеличивается доля средств, выделяемых на рекламу;
- ◆ при необходимости получения краткосрочных результатов акцент переносится с рекламы на другие инструменты продвижения;
- ◆ по мере усиления влияния розничной торговли менеджмент поставщика сокращает затраты на рекламу в пользу других инструментов продвижения;
- ◆ по мере того как компания приобретает опыт производства и продаж, пропорции распределения бюджета продвижения изменяются в пользу рекламы за счет потребительского и торгового продвижения.

Источники: См. *George S. Low and Jakki Mohr, «The Advertising Sales Promotion Trade-Off: Theory and Practices», Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Report No 92-127, October 1992; Gabriel J. Beihal and Daniel A. Sheinen, «Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment: A Decision-Making Framework for Brand Managers», Journal of Advertising 17, June 22, 1998, p. 99.*

ности опробования товара и регулярности его покупок.

Основная проблема заключается в определении маркетологом места, которое принадлежит продвижению в сравнении с такими альтернативами, как усовершенствование товара, снижение цен, повышение уровня обслуживания. Ответ зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, идет ли речь о товарах широкого потребления или высокодифференцированных продуктах, предмете повседневного спроса или товаре, который «надо продать», и от многих других соображений. Теоретически общий бюджет на продвижение должен устанавливаться таким образом, чтобы предельная прибыль от денежной единицы, направленной на продвижение, равнялась предельной прибыли от денежной единицы, наилучшим образом использованной в других маркетинговых мероприятиях. Однако твердое следование данному принципу — дело далеко не простое.

РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ-МИКС

Планирование бюджета продвижения предполагает распределение выделяемых средств между 5 основными его инструментами — рекламой, стимулированием сбыта, связями с общественностью и публицити, торговыми представителями и прямым маркетингом. Как правило, компании отрасли распределяют бюджеты продвижения товаров сугубо индивидуально, в зависимости от преследуемых ими целей и задач, традиций и т. д. Если в компании *Avon* основной акцент делается на личные продажи, то *Revlon* концентрирует усилия на рекламе. Бюджет продвижения в *Electrolux* (мы имеем в виду производство пылесосов) почти целиком «достается» торговым представителям, а *Hoover*, напротив, полагается на рекламу.

Компании находятся в постоянном поиске новых способов повышения эффективности продви-

жения, в частности при помощи замены одного его инструмента другим. Многие поставщики ограничивают финансирование мероприятий по стимулированию сбыта в пользу рекламы в СМИ, почтовой рекламы или телемаркетинга. К примеру, одному из автомобильных дилеров удалось добиться резкого повышения объема продаж после того, как он принял решение о сокращении 5 торговых представителей и снижении цен. Другие, напротив, увеличивают расходы на стимулирование сбыта за счет рекламы. Замещение одних методов продвижения другими объясняет, почему маркетинговые функции должны координироваться в отделе маркетинга. С дополнительной информацией о статьях бюджетов на продвижение вы можете познакомиться во вставке «Распределение бюджета маркетинговых коммуникаций».

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

Каждое средство продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и определенными, сопряженными с его применением издержками.

Реклама

Не существует «просто рекламы». Реклама многолика, поэтому дать универсальную ее характеристику как одного из инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций невозможно. И тем не менее принято выделять следующие ее отличительные черты:

- ◆ **Публичность презентации.** Публичная основа рекламы придает товару некую легитимность и доносит до потребителя стандартизированное предложение. Поскольку одно и то же сообщение получают миллионы людей, потребители знают, что мотивы приобретения ими товара будут понятны окружающим.
- ◆ **Высокая степень проникновения.** Реклама позволяет поставщику многократно повторять обращение, а покупателю она предоставляет возможность воспринимать конкурентные сообщения и сравнивать их. Крупномасштабная реклама несет позитивную информацию о размерах, влиятельности и преуспевании компании-продавца.
- ◆ **Повышенная выразительность.** Реклама посредством умелого использования красок, звуков и слова предоставляет возможность выразительно представить компанию и ее товары.
- ◆ **Безличность.** Аудитория не обязана обращать внимание на рекламу или откликаться на нее. Реклама есть монолог, а не диалог с аудиторией.

С одной стороны, реклама используется для создания долгосрочного имиджа продукта (реклама компании *Coca-Cola*), а с другой — стимулирует сбыт товаров (реклама воскресных распродаж универмагов *Sears*). Реклама — это эффективный способ коммуникаций с многочисленными покупателями из разных регионов. Некоторые формы рекламы (например, реклама на телевидении) требуют выделения значительных средств, в то время как другие — в частности, реклама в газетах — обходятся относительно дешево. Реклама влияет на объемы продаж самим своим существованием, ведь потребители склонны полагать, что широко рекламируемая марка предлагает высокое качество; а иначе зачем рекламодателям идти на огромные траты?

С развитием новых технологий появляются и новые медиа. К ним мы относим *издательские рекламные объявления* — текстовые сообщения издателя или журналиста, которые составлены таким образом, что их трудно отличить от информационной статьи в газете или журнале. *Рекламно-информационные передачи на ТВ* воспринимаются зрителями как 30-минутное телешоу, но на самом деле являются рекламой товара или ведущих производителей. Так как телезрители имеют возможность позвонить по указанным телефонам и заказать товар, рекламодатели имеют возможность оперативно отслеживать конкретные результаты. Все большее распространение получают *баннеры* (небольшие заставки в интернетовских сайтах, рекламирующие предложение или компанию). Щелкнув по баннеру, посетитель сайта может тут же перейти на страничку компании-рекламодателя.

Стимулирование сбыта

Инструменты стимулирования сбыта (купоны, конкурсы, премии и подобные мероприятия) весьма разнообразны и обладают следующими достоинствами.

- ◆ С точки зрения *коммуникаций* они привлекают внимание целевой аудитории и, как правило, предоставляют информацию, которая «подталкивает» потребителя к товару.
- ◆ С точки зрения *стимулирования* мероприятия заманивают потребителей в «сети» поставщика ценными для них уступками, стимулами или пожертвованиями.
- ◆ С точки зрения *приглашения* они содержат недвусмысленное предложение произвести покупку немедленно.

Цель проводимых компанией мероприятий — побуждение потребителей к быстрой ответной реакции. Мероприятия по стимулированию сбыта обычно имеют краткосрочный эффект (подчеркивают выгодность текущего торгового предложения в целях резкого увеличения объема продаж).

Связи с общественностью и паблисити
Привлекательность паблик рилейшнз и паблисити основывается на трех «китах».

- ◆ *Достоверность* — обращение быстрее достигнет покупателей в форме объективной информации (сообщение в выпуске новостей, статья об опыте использования товара в газете, журнале), нежели прямая реклама компании-поставщика.
- ◆ *Возможность заставить покупателя врасплох* — используемые в мероприятиях по связям с общественностью методы позволяют обратиться к тем потенциальным покупателям, которые избегают контактов с торговыми представителями и рекламой.
- ◆ *Усиление впечатления* — подобно рекламе, мероприятия по связям с общественностью позволяют усилить положительный имидж компании или продукта.

Маркетологи иногда недооценивают действенность мероприятий по связям с общественностью и публикации в газетах и журналах или используют их в последнюю очередь. Мы же считаем, что хорошо продуманная, скоординированная с другими инструментами продвижения программа по связям с общественностью может быть чрезвычайно эффективна.

Личные продажи

Личные продажи — наиболее эффективный инструмент продвижения товара, особенно на последних стадиях процесса покупки, поскольку они обладают тремя преимуществами.

- ◆ *Личный контакт.* Каждая участвующая в коммуникации сторона имеет возможность ознакомиться с предложениями и пожеланиями другой (если необходимо, перестроиться).
- ◆ *Культура отношений.* Личные продажи позволяют развиваться всем типам отношений — от поверхностной связи «продавец—покупатель» до личной дружбы. Эффективно работающие торговые представители, если они намерены поддерживать прочные деловые отношения, принимают близко к сердцу интересы клиентов.
- ◆ *Ответная реакция.* Личные продажи предполагают общение с потенциальным клиентом и ответную реакцию, пусть даже в форме вежливого «спасибо».

Прямой маркетинг

Известно множество форм прямого маркетинга: прямая почтовая рассылка, телемаркетинг, Интернет-маркетинг и т. д. К их общим чертам относятся

- ◆ *индивидуальность* — обращение адресуется конкретному человеку;
- ◆ *кастомизация* — при обращении к конкретному человеку торговое предложение может быть изменено;
- ◆ *оперативность* — сообщение может быть подготовлено очень быстро;
- ◆ *интерактивность* — обращение изменяется в зависимости от реакции получателя.

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ-МИКС

Разрабатывая мероприятия продвижения-микс компании должны учитывать несколько факторов: тип рынка, на котором работает компания; стратегические задачи (стратегия привлечения потребителя или «проталкивания» товара); готовности потребителей совершить покупку; этап жизненного цикла товара; положение товара на рынке.

Тип рынка

Методы продвижения на потребительских и деловых рынках различны (см. рис 18.5). Компании производящие потребительские товары, обычно расставляют приоритеты в следующем порядке: (1) стимулирование сбыта, (2) реклама, (3) личные продажи, (4) связи с общественностью. Для производителей товаров производственного назначения порядок иной: (1) личные продажи, (2) стимулирование сбыта, (3) реклама, (4) связи с общественностью. В общем, личные продажи активно используются на рынках сложных, дорогих и рискованных товаров и на рынках с ограниченным числом крупных поставщиков (деловые рынки).

Несмотря на то что для деловых рынков основным инструментом продвижения являются личные продажи, в «арсенале» компании-поставщика находится место и рекламе, к основным функциям которой относятся:

- ◆ *Обеспечение осведомленности.* Реклама дает возможность покупателю ознакомиться с компанией и ее продукцией.
- ◆ *Обеспечение понимания.* Если продукт компании имеет новые характеристики, реклама позволяет донести информацию о них до потенциальных клиентов.



- ◆ **Эффективное напоминание.** Если потенциальные покупатели знают о продукте, но пока не готовы его приобрести, то наиболее эффективным и экономичным средством является напоминающая реклама (а не визит торгового представителя).
- ◆ **Открытие пути.** Реклама с предложением брошюр и наличием в обращении контактных телефонов компании — эффективный способ проторить дорогу для торговых представителей.
- ◆ **Легитимизация.** Использование торговыми представителями рекламы (рекламные буклеты, листовки) компании как средства ее и товаров легитимизации в глазах потенциального покупателя.
- ◆ **Повторное убеждение.** Реклама напоминает клиентам о необходимости покупки продукта и способах его использования.

Анализ результатов различных исследований подтверждает, что реклама играет одну из главных ролей на деловых рынках. Так, одна из компаний, которой удалось четко скоординировать рекламу и личные продажи, добилась увеличения объема продаж товаров на 23 %, причем общий бюджет продвижения (рассчитанный в процентах от объема продаж) уменьшился на 20 %. Весьма интересной представляется нам формальная модель распределения фондов на рекламу и личные продажи исходя из выполняемых этими инструментами наиболее экономным образом коммерческих задач. А проведенное Т. Левиттом исследование позволило автору сделать следующие выводы:

1. Высокая репутация компании способствует увеличению шансов торговых представителей познакомиться клиента с товаром и совершить сделку. Поэтому направленная на формирование позитивного имиджа компании корпоративная реклама облегчает работу торговых представителей.
2. Торговые представители хорошо известных компаний получают дополнительное преимущество в случаях, когда проводимые ими презентации соответствуют имиджу корпораций.
3. Значение репутации компании возрастает в тех случаях, когда речь идет о технически сложных товарах, приобретение которых сопряжено с определенным риском, а торговые представители не обладают достаточно высокой квалификацией.¹⁴

Результаты исследования маркетинговой практики на деловых рынках в рамках крупного проекта «ADVISOR» свидетельствуют:

- ◆ Средняя промышленная компания выделяет на маркетинговый бюджет 7 % от объема продаж. На рекламу тратится только 10 % данного бюджета. Остальные 90 % «достаются» торговым представителям, направляются на участие в торговых

выставках, на стимулирование сбыта и прямую почтовую рассылку.

- ◆ В случае, когда число потребителей возрастает или товар обладает более высоким качеством, уникальностью, чаще покупается, промышленные компании увеличивают объем ассигнований на рекламу.
- ◆ Если число потребителей возрастает или они рассеяны по региону, промышленные компании увеличивают ассигнования на маркетинговый бюджет.¹⁵

Личные продажи имеют большое значение в маркетинге потребительских товаров, однако некоторые маркетингологи принижают роль торговых представителей, используя их по преимуществу для сбора еженедельных заказов от посредников и контроля над состоянием товарных запасов. Распространено мнение, что «торговые представители «кладут товар на полки», а реклама определяет

Потребительские товары

Стимулирование сбыта

Реклама

Личные продажи

Связи с общественностью

Относительные затраты

Товары промышленного назначения

Личные продажи

Стимулирование сбыта

Реклама

Связи с общественностью

Относительные затраты

Рис. 18.5. Относительные затраты на различные методы стимулирования сбыта на деловом и потребительском рынках



скорость, с которой они будут опустошаться». Однако потенциал квалифицированного торгового персонала компании значительно выше.

- ♦ *Увеличение объемов закупок* — торговые представители могут убедить посредников увеличить объемы закупок и отвести товарам компании достойное место на полках магазинов.
- ♦ *Благоприятный эмоциональный фон* — торговые представители призваны создавать положительный эмоциональный фон восприятия нового продукта и поддерживать его с помощью внутримаркетинговой рекламы и систем стимулирования сбыта.
- ♦ *Миссионерство* — торговые представители привлекают для распространения продукции компании новых посредников.

Стратегии привлечения потребителя и «проталкивания» товара

Выбор конкретных методов продвижения-микс во многом определяется базовыми маркетинговыми стратегиями привлечения потребителя к товару и «проталкивания» товара.

Стратегия проталкивания товара ориентирована на посредников, которым производитель пытается, опираясь на торговых представителей и мероприятия по торговому продвижению, «протолкнуть» товар, переложив на участников маркетингового канала основные проблемы по его дальнейшему движению к конечным потребителям.

Данная стратегия хороша для товаров, которые приобретаются в результате импульсных покупок, когда на рынке конкурируют приблизительно равные марки с понятными преимуществами и реше-

ние о выборе принимается непосредственно в магазине. Главная цель маркетологов — предоставление посредникам условий, мотивирующих торговцев к интенсификации продвижения товаров компании.

Стратегия привлечения покупателя к товару заключается в том, что реклама и мероприятия по стимулированию потребителей побуждают покупателей обращаться за товаром к посредникам, что заставляет последних заказывать товар у производителя. Данная стратегия наиболее целесообразна в тех случаях, когда товар имеет четкие марочные преимущества и требует высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки, а покупатель, будучи привержен к определенной марке, выбирает товар еще до похода в магазин.

Компании, оперирующие в одной и той же отрасли, могут следовать как той, так и другой стратегии. Например, *Lever Brothers* более полагается на стратегию «проталкивания», а *Procter & Gamble* — на стратегию привлечения покупателей.

Готовность к покупке

Эффективность затрат на продвижение во многом определяется степенью готовности покупателя к приобретению товара. На рис. 18.6 отображается относительная эффективность затрат на основные инструменты продвижения. На стадии осведомленности наиболее важную роль играют реклама и публицити. Знакомство покупателя с товаром происходит главным образом за счет рекламы и личных продаж. На убеждение покупателя в основном влияют личные продажи. Покупка совершается по большей части в ходе личных продаж или под

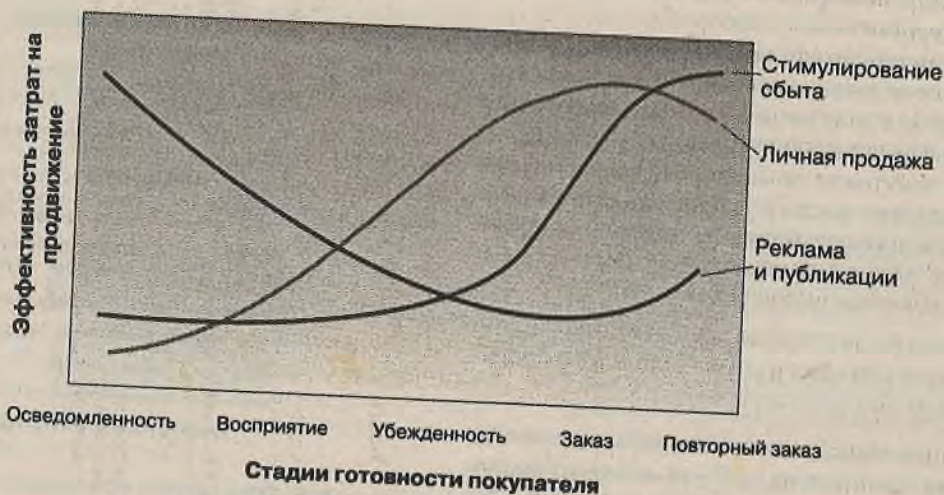


Рис. 18.6. Эффективность затрат разных орудий продвижения на разных стадиях готовности к покупке



влиянием мероприятий по стимулированию сбыта. Вероятность повторного заказа во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, а также рекламой-напоминанием.

Жизненный цикл товара

На разных стадиях жизненного цикла товара применяются различные средства продвижения.

- ♦ На этапе внедрения наиболее эффективны реклама и паблсити, за которыми следуют личные продажи, позволяющие расширить охват рынка, а затем стимулирование сбыта (апробирование товара).
- ♦ На этапе роста использование инструментов продвижения приостанавливается, так как начинается стихийное распространение информации о товаре (устные отзывы).
- ♦ На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, реклама и личные продажи.
- ♦ На этапе спада используются по преимуществу мероприятия по стимулированию сбыта; воздействие рекламы и паблсити снижается, торговые представители уделяют товару минимум внимания. Познакомьтесь с интересным примером использования комплекса по стимулированию сбыта на этапе внедрения в частной компании.

Best Friends Pet Care. Компания имеет 28 центров для домашних животных в 16 штатах США. Центры представляют собой небольшие «гостиницы» для кошек и собак, гостям которых предоставляется ежедневный уход, прогулки и размещение на ночь. Открывая новый центр, компания размещает рекламу на кабельном телевидении, рассылает рекламу по почте, приглашает публику осмотреть современные помещения и оборудование центра. На открытии центра компании в Коннектикуте побывала кинозвезда — сенбернар по кличке Бетховен, рядом с которым мог сфотографироваться каждый желающий. Акция привлекла 7 тысяч посетителей! Маркетинговая стратегия компании предусматривает объединение маркетинговых бюджетов нескольких региональных центров, что позволяет увеличить выделяемые на рекламу средства и продвигать их группами.

Положение компании на рынке

Исследования показывают, что для занимающих лидирующие позиции на рынке компаний наиболее эффективными являются рекламные средства продвижения, а для их последователей и обитателей ниш — стимулирование сбыта.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

Коммуникатор должен оценить результаты реализации плана по продвижению на целевую аудиторию, что предполагает анализ данных о запоминаемости рекламы, об отношении к ней потребителей, об их восприятии компании и товара. Кроме того, необходимо произвести поведенческие замеры отклика аудитории (сколько покупателей приобрели товар и рассказали о нем другим людям).

На рис 18.7 приведен пример замера обратной связи. Мы видим, что 80 % потребителей осведомлены о марке А, 60 % попробовали ее «в деле» и только 20 % остались удовлетворены характеристиками товара. Статистика свидетельствует о том, что программа коммуникаций способствовала созданию осведомленности потребителей о марке, но сама марка не оправдала ожиданий аудитории. Что касается марки Б, то о ней осведомлены только 40 % потребителей, 30 % сделали пробную по-

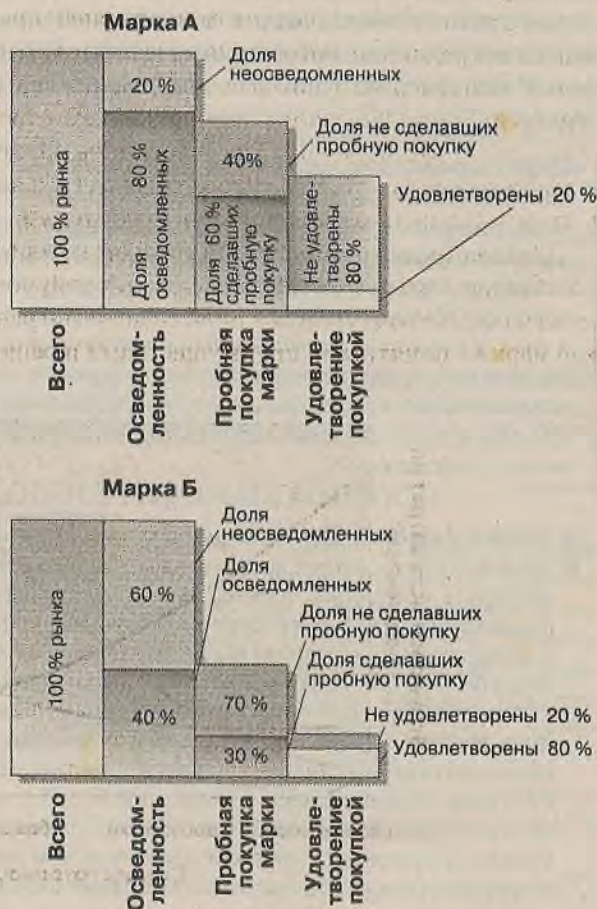


Рис. 18.7. Текущее отношение потребителей к двум торговым маркам

купку, но удовлетворены ею уже 80 %. Очевидно, что компании необходимо увеличить бюджет продвижения, чтобы донести до потребителей информацию о преимуществах марки.

УПРАВЛЕНИЕ И КООРДИНАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В достижении коммуникативных задач многие компании по-прежнему отдают предпочтение одному-двум средствам коммуникации. В то же время результаты проводимых исследований свидетельствуют об усилении степени фрагментарности массовых рынков, когда каждый из мини-рынков требует особого подхода, развиваются новые виды медиа, усложняются состав и поведение потребителей. Расширение диапазонов коммуникативных средств, рекламных обращений и аудиторий требует обращения к *интегрированным маркетинговым коммуникациям* (ИМК). По определению Американской ассоциации рекламных агентств.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и др.) и поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных обращений.

Warner-Lambert. Перед фармацевтической компанией Warner-Lambert встал задача продвижения препарата «Benadryl», предназначенного страдающим аллергиями. Для увеличения осведомленности о препарате и доведения до потребителей информации о бесплатной телефонной линии, обратившись к которой можно получить данные об уровне пыли в воздухе, компания обратилась к рекламе и мероприятиям по связям с общественностью. Покупатели, обращавшиеся в компанию больше одного раза, получали бесплатные образцы лекарств, купоны и брошюры с подробным описанием преимуществ товара. Кроме того, компания осуществила рассылку информационных писем по вопросам борьбы с аллергией.

Специальное исследование показало, что более 70 % менеджеров высшего звена и исполнительных директоров по маркетингу крупных компаний (производителей потребительских товаров) расценивают концепцию ИМК как способ повышения эффективности коммуникативных программ. В попытке привлечь клиентов к «совершению покупок в одном магазине» несколько крупных рекламных агентств, и в частности *Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Saatchi & Saatchi*, приобрели небольшие фирмы, специализировавшиеся на разработке программ стимулирования сбыта, связях с общественностью и прямом маркетинге. Но к разочарованию рекламных «китов» большинство клиентов не проявили ни малейшей заинтересованности в приобретении пакетов ИМК, предпочитая обращаться к услугам специализированных агентств.

В чем причины такого сопротивления? Как правило, в крупных компаниях работают несколько специалистов по коммуникациям, непосредственно взаимодействующих с менеджерами по торговым маркам. Обычно специалист по определенному средству коммуникации не обладает достаточными знаниями о других инструментах продвижения. Более того, они обращаются к услугам исключительно «дружественных» внешних агентств и сопротивляются передаче их обязанностей одному суперагентству. По их мнению, для каждой отдельной цели компания должна выбрать лучшее специализированное агентство, а не второ- или третьеразрядную фирму, пусть даже и входящую в суперкомпанию. Кроме того, специалисты компаний-производителей уверены, что рекламное агентство все равно будет вкладывать основную часть денег заказчика в рекламу.

В то же время опыт многих компаний показывает, что использование ИМК позволяет усилить воздействие инструментов продвижения на объем продаж и повысить степень согласованности обращений, дает возможность объединить сообщения и образы марки, задействованные в тысячах видов деятельности фирмы. ИМК увеличивают эффективность обращений к целевой аудитории в нужное время и в нужном месте, о чем свидетельствует, в частности, опыт компании *Duke Power* и ее коллектива разработчиков интегрированных коммуникаций (КРИК):

Duke Power. Для разработки ИМК сотрудники компании провели ряд подробных интервью со своими сотрудниками и представителями других фирм, опросили потребителей, проанализировали

специальную литературу. Опираясь на результаты исследований, КРИК рекомендовал следующее: (1) репутация *Duke Power* должна рассматриваться в качестве корпоративного актива, (2) для управления всеми аспектами коммуникаций компания должна разработать и применить на практике процесс их интеграции, (3) необходима организация тренингов по коммуникациям для персонала компании (клиенты откликаются на действия сотрудников, а не на разработанные с целью привлечения покупателей программы), (4) возможность предвосхищения потребностей покупателей, повышения их удовлетворения покушкой и запоминаемости рекламы требует разработки стратегической базы данных. На основе этих рекомендаций КРИК разработал ИМК, непосредственно связанные с бизнес-процессами компании.

Приверженцы ИМК описывают их как взгляд на маркетинговый процесс во всей его целостности (см. «Контрольная карта интегрированных маркетинговых коммуникаций»).

ВЫВОДЫ

1. Современный маркетинг предполагает не только наличие высококачественного товара, его доступность для целевого рынка и правильной ценовой политики, но и постоянное общение компании с актуальными и потенциальными клиентами, розничной торговлей, поставщиками, другими заинтересованными лицами и потребителями. К основным средствам продвижения-микс относятся: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи и прямой маркетинг.
2. Процесс коммуникации состоит из девяти элементов: отправителя, получателя, сообщения, медиа, кодирования, декодирования, ответной реакции, обратной связи и помех. Чтобы передать обращение, маркетологи должны зашифровать его с расчетом на реакцию целевой аудитории, использовать эффективные медиа и разрабатывать каналы обратной связи для исследования ответной реакции на сообщение. Прохождение обращения затрудняют факторы избирательного внимания, избирательного искажения или избирательной памяти.
3. Разработка эффективных коммуникаций включает в себя: (1) определение целевой аудитории, (2) определение целей коммуникации, (3) создание сообщения, (4) выбор каналов коммуникации, (5) формирование общего бюджета коммуникаций, (6) принятие решения о средствах стимулирования сбыта, (7) оценку результатов коммуникаций, (8) координацию процесса ИМК.

4. Определяя целевую аудиторию, маркетолог должен произвести анализ осведомленности и предпочтений потребителей и найти способ сокращения разрыва между восприятием товара покупателями и его идеальным имиджем. Целью коммуникации может быть получение познавательного, эмоционального и поведенческого отклика (инициация новых мыслей в сознании покупателя, изменение его отношения к товару или же побуждение к покупке). Разрабатывая обращение, необходимо тщательно продумать его содержание, структуру, формат и источник. Каналы коммуникации могут быть личными (разъяснительно-пропагандистские, экспертно-оценочные и общественно-бытовые каналы) или неличными (медиа, интерьер и мероприятия). Из всех методов определения маркетингового бюджета наиболее предпочтительным представляется метод исчисления бюджета исходя из целей и задач.
5. При разработке маркетинговых коммуникаций-микс необходимо изучить преимущества и недостатки каждого средства продвижения, определить тип рынка, выбрать стратегию (проталкивание товара или привлечение к нему покупателей), оценить степень готовности потребителей к покупке, стадию жизненного цикла товара и положение компании на рынке. Измерение эффективности маркетинговых коммуникаций-микс включает в себя опрос представителей целевой аудитории относительно запоминаемости рекламы, частоты встреч с ней, отношения к компании и ее товару.
6. Управление единым коммуникативным процессом и его координация требуют создания интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК).

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Когда отправитель принимает решение о содержании рекламного обращения, он должен определить, сообщение какого типа произведет желаемый эффект на аудиторию. Проанализируйте примеры рекламы в печатных медиа, содержащие рациональные или эмоциональные призывы: качество, экономичность, эффективность, страх, чувство вины, юмор, гордость, симпатия. Объясните, почему, на ваш взгляд, составитель рекламы выбрал тот или иной призыв. Согласны ли вы с его решением?
2. Основные медиа — газеты, журналы, радио, телевидение и наружная реклама — обладают различной степенью выразительности, достоверности,

привлечения внимания. Опишите характеристики каждого медиа в отдельности, указав его преимущества и недостатки.

3. Американское общество по борьбе с раком наняло вас для разработки плана ИМК, призванных информировать людей о повышенном риске заболевания раком кожи в результате чрезмерного пребывания на солнце. Предполагается, что в ходе кампании любители загара получают информацию о способах профилактики заболевания. Разбейтесь на группы по 5 человек и разработайте свой план ИМК заказчика. Для организации своих идей используйте приведенную ниже таблицу:

Реклама	Связи с общественностью	Стимулирование сбыта	Прямой отклик
Задача сохранения здоровья			
Цель			
Метод			
Поддержка			
Характеристики			
Рамки			
Места контакта			

Определения:

- ♦ **Задача сохранения здоровья:** задача коммуникации по отношению к здоровью человека.
- ♦ **Цель:** аудитория, на которую направлена коммуникация.
- ♦ **Метод:** «решение», которое поможет целевой аудитории выполнить задачу сохранения здоровья.
- ♦ **Поддержка:** источники надежной поддержки утверждений, доносимых до аудитории в ходе коммуникаций.
- ♦ **Характеристики:** «оттенки» коммуникации — серьезная, с юмором и т. д.
- ♦ **Рамки:** временные рамки обращения к целевой аудитории.
- ♦ **Места контакта:** места, в которых происходит контакт аудитории с обращением, и формы коммуникации, наиболее подходящие для членов данной аудитории.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

На рис. 1 представлена реклама корпорации *Bosch*, ориентированная на деловые рынки. В ней описываются инновационные традиции компании в производстве продукции для автомобильной промышленности. Кроме того, реклама содержит номер телефона бесплатной справочной службы. С какой, по-вашему, целью корпорация может поместить данную рекламу в дело-



Рис. 1

вом журнале? *Bosch* является производителем товаров промышленного назначения. На что будет сделан упор при распределении бюджета маркетинговых коммуникаций — на рекламу или на другие средства коммуникации? И почему?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

В интегрированных маркетинговых коммуникациях каждый контакт с маркой независимо от вида коммуникативного канала играет стратегически важную роль в формировании мнения потребителя о компании. Именно поэтому компании, имеющие свои сайты в Интернете, должны осознавать, что для более эффективного торгового воздействия на покупателя маркетинговые обращения в режиме реального времени необходимо согласовать с обращениями, доносимыми другими средствами коммуникации.

Специалистом в этой области является компания *McDonald's*. Ее реклама на телевидении, радио и в печати построена по одному принципу и имеет сходное содержание. Та же рекламная тема перенесена и в Интернет. Посетите раздел под названием «Что нового?» на сайте компании (www.mcdonald.com/whatsnew/usa/dssmcd/index.html). Заметьте, что краткая реклама на сайте похожа на обращения текущей рекламной кампании. Зачем фирме понадобилось разработать рекламу специально для своего сайта в Интернете? Кто составляет ее целевую аудиторию? Каких результатов можно ожидать от этого рекламного обращения на сайте?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

По мере того как маркетологи начинают строить глобальные коммуникации нового тысячелетия, перед



ними встают следующие вопросы планирования глобальной рекламы и стимулирования: подходит ли их продукция для каждой отдельной страны? Являются ли их целевые рынки легитимными и приемлемыми? Допустима ли реклама для данной страны? Где должна создаваться эта реклама — в головном офисе компании или на месте?

Чтобы узнать, как с этими вопросами справляется одна из международных компаний, загляните в раздел «Весь мир» («Around the World») сайта *Unilever* (www.unilever.com/public/unilever/around/org-arwo.htm). В правом поле экрана вы можете познакомиться с информацией о международной деятельности компании. Затем щелкните мышкой по ссылке «торговые марки» в верхней левой части экрана и изучите список продовольственных марок. Там же вы увидите ссылки на сайты местных марок. Почему *Unilever* считает себя скорее международной, чем глобальной компанией? Как это разделение влияет на ее товары и коммуникации в режиме «онлайн»?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Планирование маркетинговых коммуникаций является важнейшим компонентом любого маркетингового

плана, поскольку именно оно определяет методы связи компании с клиентами и потенциальными покупателями.

Вы занимаетесь разработкой программы ИМК для стереосистем *Sonic*. Попробуйте взглянуть на деятельность компании с другой стороны. Вспомните предыдущие стратегии и программы маркетинга-микс. Затем ответьте на следующие вопросы о маркетинговых коммуникациях *Sonic*:

- ♦ Как вы охарактеризуете целевую аудиторию компании? Какие коммуникативные задачи необходимо решить отделу маркетинга?
- ♦ Какой дизайн обращения и вид коммуникативного канала (личный или неличный) адекватен для целевой аудитории компании? Почему?
- ♦ Как будет распределяться маркетинговый бюджет?
- ♦ Какие методы и средства продвижения маркетинговых коммуникаций-микс *Sonic* представляются вам наиболее эффективными?

Убедитесь, что ваш план маркетинговых коммуникаций не противоречит общим маркетинговым усилиям компании. Затем подведите итог ваших исследований и составьте маркетинговый план *Sonic*.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ЦЕНА ВОПРОСА

Рассказывая в книге «Маркетинг менеджмент» об эффективности рекламы, Котлер пишет, что многие менеджеры считают, что измерить результат расходов на рекламу практически невозможно. Занимаясь туристическим бизнесом, я и мои коллеги смогли их измерить.

Мы работали с базой отдыха под Одессой. Тур-агентство наше небольшое, рекламный бюджет ограничен, а конкурентов, работающих на Одесскую область, — целых пятнадцать. Борьба особенно ожесточалась летом. Каждая турфирма хотела обратить на себя внимание в прессе, заплатив при этом как можно меньше, и грамотно выбранная рекламная стратегия становилась в буквальном смысле вопросом жизни и смерти. Мы ввели «железное» правило: в конце разговора с каждым клиентом мы вежливо спрашивали его, из какого источника (мы рекламировали свои услуги в семи изданиях, через объявления по гром-

коговорителю на крупных вещевых рынках и через сообщения на пейджеры) он о нас узнал.

Это простое, но очень полезное правило помогло нам полностью контролировать эффективность нашей рекламной стратегии. Мы всегда четко знали, сколько новых клиентов принес нам тот или иной источник рекламы. Сопоставляя эти данные с затратами на конкретную рекламу, несложно было подсчитать, во сколько обходится новый клиент. Вкладывая больше средств в наиболее эффективные рекламоносители и отказываясь от малопродуктивных, мы при ограниченном рекламном бюджете получали максимальный эффект. Более того, появилась возможность для эксперимента — оплачивая пробную рекламу в новом источнике, в течение двух недель мы анализировали ее эффективность, а далее принимали решение о продолжении или отмене публикаций.

Константин Семенов, Минск
Коммерсантъ-Деньги № 42 от 27.10.99

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ПРЯМОЕ НЕПОПАДАНИЕ

В книге «Маркетинг менеджмент» Филип Котлер посвятил целую главу прямому маркетингу. Хочу привести пример такой его разновидности, как адресная бесплатная рассылка товарных образцов. Два года назад я работал в отделе распространения ежемесячного журнала «Россия и мировой продовольственный рынок» (теперь этого журнала уже нет). Когда мы задумались о его «раскрутке», то решили первые номера разослать бесплатно по скрупулезно подобранной адресной базе. Рассылали три раза (т. е. три номера) по 5 тыс. экземпляров. В результате подписались всего 500 человек. Начали обзванивать остальных. Большинство респондентов ответили: журнал ваш очень хороший, полезный и нужный, но зачем же деньги платить, если его присылают бесплатно. Узнав, что халявы больше не будет, огорчились и обещали подумать.

Показателен такой случай. Через полгода после выхода первого номера в редакцию приехал муж-

чина на «Мерседесе». Показывает на автомобиль и говорит: «Вот! Благодаря вашему журналу купил». Спрашиваю: «Как это?» Он рассказывает: получил первый номер, нашел там хорошую идею, и бизнес пошел вверх. «Дайте,— говорит,— другие номера». Я ему советую подписаться, а он ужасается: «Зачем же я буду деньги тратить, если тот номер мне бесплатно достался?» Так ни с чем и уехал.

Но вернемся к обзвону. После него подписались еще 200 человек. Новые обзвонки дали такой результат: из тех, кто держал журнал в руках, подписались не более 20 %. То есть всего около 1000 человек. Теперь аргумент большинства отказников звучал так: очень нужный журнал, но времени читать его нет. В общем, специалисты журнал хвалили, но подписываться не хотели. Почему? У меня нет ответа на этот вопрос. Возможно, сказалась привычка жить на халяву, а возможно,— пресловутая русская лень.

*Алексей Малкин, Санкт-Петербург
Коммерсантъ-Деньги № 19 от 19.05.99*

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 19

Управление рекламой, стимулированием сбыта и связями с общественностью

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ◆ Какие последовательные шаги включает в себя процесс разработки рекламной программы?
- ◆ Чем объясняется все более широкое использование мероприятий по стимулированию сбыта, и как принимаются решения в этой области?
- ◆ Как наиболее эффективно объединить потенциалы публицити и связей с общественностью?

КОТЛЕР
о маркетинге:

Лучшая реклама —
это удовлетворенный
потребитель.

В этой главе мы рассматриваем применение трех основных инструментов продвижения: рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Определить эффективность каждого из них достаточно сложно, но они играют огромную роль в маркетинге.

РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМНОЙ ПРОГРАММОЙ

Реклама — любая оплачиваемая конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.

Рекламодателями выступают не только коммерческие предприятия, но и музеи, благотворительные и правительственные организации, которые обращаются к обществу с целью проинформировать их о чем-либо. Реклама независимо от преследуемой цели (подчеркнуть превосходство марки «Coca-Cola» или предупредить о вреде наркотиков) — один из самых эффективных способов доведения информации до потребителей.

Способы организации рекламной деятельности различны. В небольших фирмах за рекламу отвечает один из сотрудников отдела продаж или отдела маркетинга, поддерживающий контакты с рекламным агентством. В крупных компаниях, как правило, создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в подготовке рекламного бюджета,

разработке рекламной стратегии, подготовке и утверждении рекламных обращений и кампаний, осуществлении прямой почтовой рекламы, организации демонстрации товаров для дилеров и проведение других видов рекламы. Большинство организаций для создания концепций рекламных кампаний и выбора медиа обращаются к услугам внешних рекламных агентств.

При разработке рекламной программы менеджеры по маркетингу должны прежде всего определить целевой рынок и мотивы покупателей. Затем следует ответить на пять основных, раскрывающих содержание рекламной программы вопросов, известных как пять M (Mission (миссия), Money (деньги), Message (сообщение), Media (медиа), Measurement (измерение)).

- ♦ *Миссия.* В чем состоят задачи рекламной кампании?
- ♦ *Деньги.* Каких денежных средств она потребует?
- ♦ *Сообщение.* Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?
- ♦ *Медиа.* Какие медиа следует задействовать?
- ♦ *Измерение.* Как оценить результаты рекламной кампании?

Возможные ответы на эти вопросы представлены на рис. 19.1.

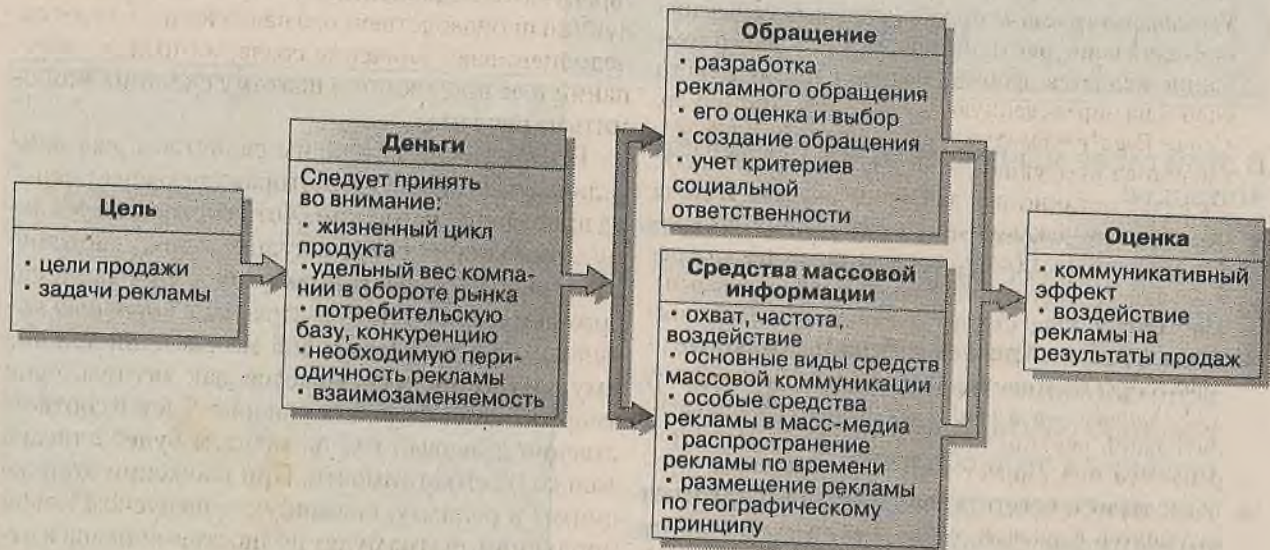


Рис. 19.1. Пять принципов рекламы

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ РЕКЛАМЫ

Задачи рекламной программы определяются исходя из ранее принятых менеджментом решений относительно целевого рынка, стратегии позиционирования и маркетинга-микс.

Перед рекламой может быть поставлено множество задач в области коммуникаций с потребителями и продаж продукции. Так, Р. Колли выделяет 52 возможные задачи рекламы и предлагает метод преобразования задач в конкретные измеримые цели рекламной кампании.¹ *Рекламная цель (или задача)* — это особая коммуникативная норма, предусматривающая достижение определенного уровня охвата конкретной аудитории за определенный период времени. Р. Колли приводит такой пример:

Увеличение в течение одного года аудитории владеющих автоматическими стиральными машинами домашних хозяйств до 30 млн, а доли приверженцев стирального порошка марки «Х», убежденных в том, что он отстирывает белье чище других, — с 10 до 40 %.

Рекламные задачи классифицируются в соответствии с тем, к чему стремится организация — информированию целевой аудитории, убеждению потребителей или напоминанию о товарах и услугах.

- ◆ *Информативная реклама* играет важную роль на начальной стадии продвижения товара, когда задача заключается в создании первичного спроса. Так, производитель йогуртов должен в первую очередь проинформировать потребителей о достоинствах своего продукта.
- ◆ *Убеждающая реклама* приобретает особое значение на стадии конкурентной борьбы, когда целью компании является формирование избирательного спроса на определенную марку товара. Например, *Chivas Regal* стремится убедить потребителей, что именно ее продукция, а не другие марки виски, обладает истинно шотландским вкусом. Иногда убеждающая реклама принимает форму сравнительной рекламы (когда проводится явное сравнение свойств двух или нескольких марок товаров). Так, *Burger King Corporation* пользуется сравнительной рекламой в борьбе против *McDonald's* (бургеры *Burger King* прожариваются на открытом огне, а *McDonald's* — в масле). При использовании сравнительной рекламы компания должна быть уверена, что она сможет доказать заявленное превосходство и ответить на претензии владельцев затронутой в рекламе марки. Использование сравнительной рекламы дает наилучший результат в тех

случаях, когда она воздействует как на рациональные, так и эмоциональные мотивы потребителей.

- ◆ *Напоминающая реклама* имеет важное значение для продвижения уже известных товаров. Дорогостоящая четырехцветная реклама «Coca-Cola» в разных журналах напоминает потребителям о необходимости приобрести этот напиток, а не информирует о нем. К этому же виду относится *поддерживающая реклама*, цель которой — убедить потребителя в правильности сделанного выбора. Например, в рекламе автомобилей часто изображают довольных владельцев новых моделей.

При выборе рекламной задачи следует исходить из анализа текущей ситуации на рынке. Например, если производитель является лидером рынка, товар достаточно известен, но уровень его продаж невысок, задача рекламной кампании может заключаться в стимулировании спроса. Если же не входящий в число лидеров рынка, но обладающий сильной маркой поставщик выпускает новую продукцию, он, скорее всего, изберет задачей рекламной кампании убеждение рынка в превосходстве своих товаров.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

Как определить оптимальный рекламный бюджет? Если вложения в рекламу невелики, результат может оказаться нулевым; если выше необходимых — возможно, следовало бы найти лучшее применение средствам фирмы. Некоторые маркетологи считают, что крупные производители потребительских товаров в упаковке склонны к сверхвложениям в рекламу, рассматривая их как гарантию от недовложений; а производители продукции производственного назначения, напротив, недооценивают значение создания имиджа компании и ее продукции и поэтому склонны экономить на рекламе.²

Реклама обладает таким свойством, как длительность воздействия, которая превышает период проведения кампании. Хотя расходы на рекламу относятся на счета текущих затрат, частично они являются инвестициями в формирование такого нематериального актива, как *марочный капитал*. При вложении \$ 5 млн в капитальное имущество оно учитывается как активы, срок амортизации которых составляет 5 лет, и соответственно в первый год на затраты будет списана только $\frac{1}{5}$ его стоимости. При вложении этой же суммы в рекламу, связанную с выпуском новой продукции, сумма будет полностью списана в от-



четном периоде. Такой порядок учета затрат на рекламу приводит к снижению объема объявленной прибыли и поэтому ограничивает число новых товаров, которые компания выпускает в течение одного года.

При подготовке рекламного бюджета необходимо учитывать следующие факторы.

- ◆ *Этап жизненного цикла товара.* Как правило, реклама новой продукции требует большого рекламного бюджета, так как ее задачи состоят в формировании желаемого уровня осведомленности потребителей и завоевании их признания. Реклама положительно зарекомендовавших себя марок обычно направлена на поддержание уровня продаж (т. е. расходы на ее проведение не так велики).
- ◆ *Доля рынка и потребительская база.* Торговые марки, обладающие высокой долей рынка, обычно требуют меньших расходов на рекламу (рассчитываемых как процент от продаж и направляемых на сохранение рыночной доли). Для расширения доли рынка путем увеличения продаж необходимы высокие затраты на рекламу. В силу взаимосвязанности затрат и степени воздействия на потребителей для достижения аналогичного эффекта расходы на рекламу владельцев широко известной марки, как правило, ниже, чем затраты малоизвестных поставщиков.
- ◆ *Конкуренция и создаваемые ею препятствия.* На рынке с высоким уровнем конкуренции и рекламных затрат реклама должна быть более весомой и «громкой», иначе аудитория просто не заметит ее. Даже реклама торговых марок, которые не являются непосредственными конкурентами фирмы-производителя, требует увеличения ее расходов на рекламную кампанию.
- ◆ *Частота рекламы.* Бюджет на рекламу должен предусмотреть затраты на ее неоднократное повторение, необходимое для доведения рекламного обращения до потребителей.
- ◆ *Возможности замены товара субститутами.* Марки товаров одной группы (например, сигарет, пива, безалкогольных напитков) требуют рекламы, формирующей их индивидуальный запоминающийся образ. Реклама также имеет большое значение в тех случаях, когда продукция данной марки предлагает уникальные выгоды или обладает необычными качествами.


Специалисты в области маркетинга разработали целый ряд моделей по составлению сметы на рекламные расходы, в которых учитываются вышеприведенные факторы. Модель, предложенная М. Вайделем и Г. Вольфом, призвала к значительным затратам на рекламу — чем выше первоначальный покупательский интерес, тем быстрее

он спадает (потребители быстро забывают и само изделие, и его рекламу, т. е. потенциал продаж не используется в полной мере).³ К сожалению, в этой модели не учитываются такие важные факторы как конкурентоспособность рекламы и эффективность рекламных обращений.

Профессор Дж. Литтл предложил использовать для определения рекламного бюджета метод *адаптивного регулирования*.⁴ Предположим, что компания установила средний уровень затрат на рекламу исходя из последних данных о продажах. На всех рынках — кроме произвольно выбранных рынков *n1* и *n2* — устанавливается средний уровень затрат на рекламу. На контрольном рынке *n1* устанавливается уровень расходов ниже среднего, а на рынке *n2* — значительно выше. Эксперимент позволяет компании получить данные о средних объемах продаж при низких, средних и высоких расходах на рекламу и скорректировать величину предполагаемого коммерческого отклика. Обновленная функция коммерческого отклика может быть использована для определения необходимых рекламных затрат в будущем периоде. Если эксперимент будет проводиться регулярно, рекламные расходы производителя приблизятся к оптимальным.


ВЫБОР РЕКЛАМНОГО СООБЩЕНИЯ

Творческий подход — важнейшая сторона любой рекламной кампании. Как заметил Уильям Бернбах, «одних фактов недостаточно... Ведь и У. Шекспир использовал простые сюжеты, но благодаря непревзойденному мастерству автора его сочинения бессмертны». Рассмотрим следующие примеры.

 **Taco Bell.** В 1994 г. *Taco Bell* занимала четвертое место в рейтинге компаний, управляющих ресторанами быстрого обслуживания, но ее доходы неуклонно снижались. Но в 1997 г. компания представила в США чрезвычайно успешную телевизионную рекламу, в которой голодный щенок чау-чау (получивший мгновенную известность) «говорил»: «Хочу съесть хоть что-нибудь в *Taco Bell*». Реклама оказала сильное воздействие на 18–35-летних потребителей и произвела фурор среди производителей, начавших использовать образ щенка на одежде и предметах домашнего обихода. В том же году объем продаж компании возрос на 4,3 %, а ее доходы составили \$ 4,5 млрд. Рекламный бюджет *Taco Bell* составляет \$ 200 млн в год, а значительная его часть направляется на продолжение популярной рекламной кампании.

Очевидно, что в рекламе креативный фактор нередко «перевешивает» миллионы долларов.

Связанная с высокими расходами реклама, задача которой состоит в увеличении продаж товара, имеет смысл лишь в том случае, когда к торговой марке уже привлечено внимание потребителей. Однако надо соблюдать осторожность. Креативность рекламы — лишь одно из условий успеха кампании. Рассмотрим следующий пример.

 **Alka-Seltzer.** Рекламным кампаниям таблеток «Alka-Seltzer» (нейтрализация кислотной среды) по праву принадлежит первое место в истории создания творческой рекламы. В 1969 г. по заказу компании-производителя был выпущен классический «тюремный» ролик, в котором 260 арестантов под руководством актера Джорджа Ралфа устроили бунт против тюремной пищи, стуча по столам металлическими кружками и скандируя «Alka-Seltzer! Alka-Seltzer!» Позднее были созданы еще два образцовых телевизионных рекламных ролика: «Медовый месяц», в котором таблетки «Alka-Seltzer» спасали новобрачного после приготовленного молодой женой обеда, состоящего из отварных устриц и тефтелей с зефиром, и ряд телевизионных реклам, запомнившихся под названием «Это пикантные фрикадельки». Компания продолжила регулярную телевизионную рекламу «Alka-Seltzer», активно разрабатывая такие направления, как «Попробуй это. Тебе понравится», «Я и не думал, что съем все это». Однако в последние несколько лет выпуск на рынок препаратов «Pepcid» и «Zantac» с удвоенными возможностями нейтрализации сократили долю рынка «Alka-Seltzer» с 25 % в 1968 г. до 4,2 % в 1998 г.

Рекламодатели проходят четыре этапа в развитии креативной стратегии: генерация идей рекламного обращения, их оценка и выбор, донесение и контроль над социально-ответственной направленностью обращения.

Генерация сообщения

Реклама «основных выгод» продукта должна рассматриваться как составная часть развития концепции продвижения товара. Но и в ее рамках существуют широкие возможности для применения творческих идей. Может так случиться, что маркетолог через какое-то время захочет изменить рекламный образ товара, особенно если потребители будут искать новые или другие выгоды данного изделия.

Специалисты, обладающие креативными способностями к созданию рекламы, используют различные способы повышения привлекательности рекламного обращения. Многие из них приходят к решению *индуктивно* — в результате общения с


потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами. Например, агентство *Leo Burnett* отстаивает необходимость «всеохватывающей беседы при встрече с потребителями. Необходимо создать общую картину этого типа людей — как они используют товар и что он для них значит».⁵

Для создания рекламных обращений применяется и *дедукция*. Дж. Малони предложил свою схему разработки рекламных сообщений.⁶ В соответствии с ней потребители ожидают получить от товара одну из четырех выгод: рациональную, сенсорную, социальную или самоудовлетворение. Покупатели визуализируют эти выгоды в соответствии с процессом и результатами использования продукта, а также по его свойствам в процессе применения. Таким образом, четыре типа выгод, умноженных на три вида их визуализации, дают 12 видов рекламных сообщений. Например, обращение «Сделает вашу одежду чище» — обещание рациональной выгоды в результате использования изделия. Фраза «Подлинное удовольствие от великолепного легкого пива» является обещанием сенсорного вознаграждения в процессе потребления товара.

Сколько вариантов тем рекламных обращений должно быть представлено на выбор рекламодателю? Чем больше независимых идей выдвинуто, тем выше вероятность того, что одна из них будет превосходной. С другой стороны, чем больше времени тратится на создание творческой рекламы, тем выше ее стоимость. При существующей системе комиссионного вознаграждения рекламные агентства предпочитают избегать значительных расходов на создание и предварительное тестирование эффективности рекламной продукции. К счастью, благодаря прогрессу компьютерных издательских систем затраты на создание рекламных объявлений стремительно снижаются. Креативный отдел агентства, используя содержащиеся в виде компьютерных файлов фотографии и видеоизображения, шрифты и т. п., за короткое время представит на выбор заказчику большое количество объявлений.

Оценка и выбор обращения

Хорошее рекламное объявление обычно строится на основе одного — главного — утверждения. Д. Тведт предложил оценивать обращения по принципам *желательности, исключительности и правдоподобности*.⁷ Например:

 **The March of Dimes.** Организация *The March of Dimes* провела исследование рекламных сообще-



ний для кампании по привлечению средств на предотвращение врожденных дефектов у младенцев. Для проведения «мозгового штурма» было предложено несколько объявлений. Группу молодых родителей попросили оценить способность заинтересовать, отличительность и правдоподобность каждого объявления по 100-балльной шкале. Например, объявление «Каждый день рождается 700 младенцев с врожденными дефектами» было оценено в 70, 62 и 80 баллов соответственно, тогда как объявление «Ваш следующий ребенок может иметь врожденные дефекты» — 58, 51 и 70 баллов. Первый текст превзошел второй по всем показателям.


Чтобы определить, какое обращение лучше всего воздействует на целевую аудиторию, рекламодателю следует провести маркетинговое исследование.

Создание рекламного сообщения


Уровень воздействия рекламного обращения зависит не только от самого текста, но и от того, как он представлен. Некоторые рекламные объявления направлены на *рациональное*, другие — на *эмоциональное позиционирование*. Американская реклама обычно подчеркивает очевидные особенности или выгоды товара и направлена на рациональное воздействие: «Сделает одежду чище», «Быстрее приносит облегчение». Японская реклама не так прямолинейна и направлена на эмоциональное восприятие: в рекламе модели «Nissan Infiniti» сам автомобиль вообще отсутствует, а изображение живой природы призвано вызвать у потребителей эмоциональные ассоциации и инициировать их отклик.

Разные варианты рекламного обращения оказывают различное воздействие. Так, в своей диссертации Лэйлита Манрай рассматривает два объявления, рекламирующих одну и ту же модель автомобиля. Заголовок первого гласил: «Новый автомобиль», второго — «Этот автомобиль для вас?» Второй заголовок характеризует рекламную стратегию, которая называется «маркирование» потребителей, когда покупатели подразделяются на группы по типу личности, которая может быть заинтересована в данном виде товара. Данные рекламные объявления различаются и в том, что первое призвано привлечь внимание аудитории к особенностям автомобиля, а второе — к его выгодам. При тестировании второе объявление во многом превзошло первое по общему уровню воздействия, вызову заинтересованности в приобретении, и вероятности рекомендации друзьям и знакомым.⁸

Хорошая реклама может иметь решающее значение при продвижении однородных товаров, например стиральных порошков, сигарет, кофе и водки (что подтверждает успех водки «Absolut»).

 «Absolut». Водка — один из однородных потребительских продуктов, однако диапазон марочных предпочтений и уровней лояльности покупателей на этом рынке просто ошеломляет. Большинство из них основываются на рекламных образах. Когда в 1979 г. шведская марка водки «Absolut» вышла на американский рынок, объем продаж составил всего 7 тыс. коробок, а уже в 1991 г. — 2 млн коробок. «Absolut» стала самой покупаемой водкой иностранного производства в США, которой принадлежит 65 % рынка. Но продажи этой марки не менее стремительно росли на мировом рынке. Секрет успеха состоял в четкой идентификации целевых потребителей, оригинальной упаковке и рекламной стратегии. Целевыми потребителями водки являются люди с утонченным вкусом, высокой мобильностью и обильно выпивающие. Водка разливается в оригинальные бутылки старинной формы, ассоциирующиеся с традиционным для Швеции отсутствием излишеств. Эта бутылка стала своеобразным символом и занимает центральное место в каждой сопровождаемой каламбурами рекламе: «“Absolut” волшебство», «“Absolut” воровство». Известные художники — Уорхол, Харинг, Шарф — создали рекламный дизайн, в котором всегда помногу обыгрывается образ бутылки. Реклама включает также краткую, написанную в изысканном стиле историю создания марки «Absolut». Эта реклама разработана для привлечения читателей таких журналов, как «The Atlantic», «The New Yorker» и «Vanity Fair».

При подготовке рекламной кампании обычно разрабатывается *стратегия изложения сообщения*, описывающая цель, содержание, аргументацию и тон обращения. Ниже приведена стратегия изложения сообщения для бисквитов компании Pillsbury «1869 Brand Biscuits».

 Pillsbury. Цель рекламного обращения — убедить покупателей бисквитов в том, что они получили возможность приобрести бисквиты длительного хранения «1869 Brand Biscuits» не менее вкусные, чем домашняя выпечка. *Содержание* заключается в выделении таких качеств продукта, как внешний вид, состав и вкус, соответствующие бисквитам домашней выпечки. *Аргументация* обещания «такой же, как домашний» должна быть двойной: 1) в приготовлении «1869 Brand Biscuits» используется тот же сорт муки, что и для домашних бисквитов, который никогда раньше не использовался в промыш-



маркетинг изнутри

Стратегия «Знаменитости рекомендуют»

Производители с незапамятных времен привлекают для рекламы своей продукции самых известных людей. Практически всегда знаменитость привлекает к продукту или торговой марке внимание огромной потребительской аудитории (как, например, герцогиня Йоркская, более известная под именем Ферджи, рассказывающая о том, на сколько она похудела с помощью «*Weight Watchers*»).

Решающим для успеха такой рекламы является выбор знаменитой личности. Она должна быть широко известной, позитивно восприниматься потребителями и быть адекватной рекламируемому товару. Например, Ховард Коселл пользовался широкой известностью, но негативно воспринимался многими группами общества. Брюс Уиллис обладает и высокой известностью, и позитивным восприятием, но вряд ли реклама Всемирной конференции борцов за мир с его участием будет достаточно действенной. Энди Гриффит, Мерил Стрип и Опра Уинфри с успехом могли бы рекламировать многие изделия, так как все они обладают необычайно высоким уровнем узнаваемости и притягательности (известным в индустрии развлечений как *фактор Q*).

Спортсмены особенно эффективны в рекламе напитков, спортивных товаров и одежды. Первым среди спортсменов-«рекламистов» является Майкл Джордан, бывшая баскетбольная звезда команды *Chicago Bulls*. По самым скромным оценкам в 1990-х гг. он заработал на рекламе около \$ 240 млн. Вероятно, самая известная его «роль» — участие в рекламе спортивной обуви и одежды фирмы *Nike* (доходы компании составили \$ 5,2 млрд). Все рекламировавшиеся М. Джорданом товары и производители просто не поддаются учету. Среди них продукция компаний *Wilson, Coca-Cola, McDonald's, Johnson Products, Quaker Oats* и *Rayovac*. Его образ используется не только в рекламных обращениях, но и при производстве футболок, игрушек, игр и других товаров. Вместе с тем сам М. Джордан «обезоруживающе» скромно. «Я никогда не считал, что имею какое-то особое влияние на

людей, — говорит он, — забавно, но это большая ответственность и мне она дается отнюдь не легко».

Главная проблема привлекающих к рекламе знаменитых людей рекламодателей — опасность того, что знаменитость попадет в скандал или неприятную ситуацию. Известнейший игрок в американский футбол и киноактер О. Дж. Симпсон 20 лет рекламировал компанию по прокату автомобилей *Hertz*, но в 1994 г. ему предъявили обвинение в убийстве жены. Компания *PepsiCo* прервала отношения с певцом Майклом Джексоном после появления слухов о его подозрительном внимании к маленьким детям. Сибилл Шеферд доставила немало беспокойства компании *Beef Council*, признавшись, что перестала употреблять мясо.

Сегодня такого рода риски — предмет страховки. Например, одна из компаний предлагает страхование на случай «смерти, непригодности или постыдного действия» участвующей в рекламе знаменитости. В качестве альтернативы рекламодатели могут выбрать другой путь. Так, *Owens-Corning* более 20 лет использовала в рекламе обезболивающих образ Розовой Пантеры. Еще один безопасный для рекламодателей способ — использование образов ушедших из жизни знаменитостей. Изумленные современными технологическими возможностями телезрители видят на экране отбивающего чечетку в паре с пылесосом «*Dirt Devil*» Фреда Астора.

Некоторые знаменитые личности участвуют в рекламе добровольно. Например, не так давно, противник употребления мяса Опра Уинфри, наркоман Роза О'Даннел и величавый метеоролог Эл Рокер из программы «*Today Show*» бесплатно рекламировали не содержащие мяса гамбургеры компании *Boca-Burger*. После того как Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США ослабило ограничения на телевизионную рекламу рецептурных медикаментов, Джоан Ланден, бывшая ведущая программы «Доброе утро, Америка» на телеканале ABC, появилась в первой телевизионной рекламе препарата «*Claritin*».

Источники: Irving Rein, Phillip Kotler, Martin Scoller, The Making and Marketing of Professionals into Celebrities, Chicago: NTC Business Books, 1997; Roy S. Johnson, Ann Harrington, «The Jordan Effect», Fortune, June 22, 1998, pp. 130–138; Milt Freudenheim, «Influencing Dictator's Orders», New York Times, November 17, 1998, p. C1.

ленном производстве бисквитов длительного хранения; 2) использована традиционная американская рецептура приготовления бисквитов. Тон рекламы должен напоминать манеру подачи новостей, но смягченную теплым и задумчивым настроением, происходящим из взгляда в прошлое традиционно-го качества американской выпечки.

Творческий коллектив должен увязать подобранные для обращения стиль, тон, слова и форму.

Любое рекламное сообщение может быть выполнено во множестве разнообразных стилей. Реклама может быть представлена как бытовая сценка, образ жизни, демонстрация полета фантазии, создание настроения или образа с использовани-

ем специального музыкального сопровождения или личности-символа, как техническая экспертиза, научное доказательство или рекомендация и одобрение компетентного лица (см. в «Маркетинге изнутри» использование в рекламе стиля рекомендации компетентного лица).

«*Rogaine*». Реклама препарата «*Rogaine*» ориентирована на мужскую аудиторию (обещает стимуляцию роста волос у лысеющих мужчин) и выполнена в стиле одобрения продукта известной личностью. В телевизионной рекламе препарат рекомендуют известные спортсмены. Например, Майк Холмгрен, тренер команды по американскому футболу *Green Bay Packer*, мечется вдоль поля во время игры своей команды с криком: «Каждую субботу на меня смотрят 60 тыс. зрителей». Затем, с усмешкой взглянув на свою старую фотографию, на которой отчетливо видна лысина, он добавляет: «Каждый волос — большая победа». Карл Мэлоун, звезда баскетбольной команды *Utah Jazz*, свидетельствует, что он пять месяцев пользовался препаратом «*Rogaine*» и остался весьма доволен результатами. Производитель препарата компания *Pharmacia & Upjohn* увеличила бюджет на рекламу с \$ 30 млн в 1997 г. до \$ 60 млн в 1998 г.

Важное значение имеет правильный выбор *интонации* рекламного обращения. Реклама *Procter & Gamble* отличается неизменной положительностью — в рекламе этой компании о продукте всегда говорится в превосходной степени, а вот юмор практически не используется, чтобы не отвлекать внимание потребителя от сути сообщения. Напротив, в рекламе офисного оборудования фирмы *Staples* делается акцент скорее на комичность ситуации, чем на сам предмет рекламы.

Для рекламы важно найти запоминающиеся слова и яркие обороты речи. Ниже приведены несколько рекламных обращений, которые имели бы меньшее воздействие, будь они выражены другими словами:

Тема обращения	Обращение
Напиток «7Up» не входит в группу напитков «кола»	«Не кола»
Пользуйтесь нашими автобусами, вместо того чтобы самому вести машину	«Садись в автобус и забудь о руле»
Для того чтобы заказать доставку товаров на дом, пользуйтесь представленным в телефонном справочнике списком компаний	«Пусть по магазинам ходят пальцы»
У нас не так много автомобилей для проката, поэтому мы должны предоставлять клиентам сервис высокого уровня	«Мы стараемся»
<i>Red Roof Inns</i> предлагает недорогие номера	«Дешевый сон в <i>Red Roof Inns</i> »

Творческий подход особенно важен в создании заголовков. Существуют шесть основных типов заголовков: *новость* («Впереди новый виток инфляции... мы подскажем, как с ним бороться»); *вопрос* («Давно ли вы с этим сталкивались?»); *повествование* («Они засмеялись, когда я сел за фортепьяно, ...но когда я заиграл!»); *команда* («Не покупайте, пока не попробуете все три»), *решения 1-2-3* («12 способов сэкономить на подоходном налоге») и *что-как-почему* («Почему они не могут не покупать?»).

Элементы *формата* сообщения — размер, цвет, иллюстрации — влияют и на повышение уровня воздействия рекламы, и на ее стоимость. Незначительное изменение отдельных элементов может усилить воздействие рекламного обращения. Крупноформатная реклама привлекает больше внимания, хотя далеко не всегда пропорциональна затратам. Цветные иллюстрации повышают и эффективность рекламного объявления, и его стоимость. Выделение какого-либо из элементов может способствовать усилению общего воздействия рекламы. Последние исследования в области зрительного восприятия показывают, что определенная стратегия в размещении доминирующих элементов рекламы изменяет ее уровень воздействия на потребителей.

RISE
AND
SIGN.



For guaranteed delivery with the people who make sure we have nothing
delivered than anyone else, call 1-800-FIVE-UPS or visit ups.com

MOVING AT THE SPEED OF BUSINESS™



Заголовок рекламы компании UPS мгновенно бросается в глаза

Многие исследователи в области печатной рекламы отмечают, что воздействие рекламного объявления определяется *изображением, заголовком и текстом*, причем именно в этом порядке. Сначала читатель обращает внимание на «картинку». Заголовок должен вызывать желание прочесть текст. Сам текст должен быть лаконичным и информативным. Но, как показывают опросы, даже действительно удачно выполненное объявление заметят не более 50 % аудитории, приблизительно 30 % вспомнят смысл заголовка; около 25 % — название рекламируемой фирмы и только менее 10 % прочтут его текст до конца. Для заурядных объявлений аналогичные показатели гораздо ниже.

В исследованиях деловой рекламы выделяют пять элементов, воздействие которых на восприятие и запоминание рекламных обращений превышает средний уровень: принцип новизны (новое изделие или новый способ использования), «история создания» (как механизм привлечения внимания), метод иллюстрации эффекта изделия до и после применения, демонстрация применения, решение проблем с помощью рекламируемого товара, а также использование персонажей, которые становятся своеобразными символами торговой марки.⁹

В последнее время специалисты отмечают засыле в рекламе вкрадчивых успокоительных объявлений и призывов, а также особенно частое использование безотносительного слова «это»: «Это «Coke»»; «Просто сделай это» в рекламе компании *Nike*; бессмысленное провозглашение «Это — это, а это — то» в рекламе пива «*Miller Lite*». Почему все рекламные объявления похожи друг на друга? Почему в работе рекламных агентств так мало творчества? Норман Браун, бывший глава рекламного агентства *Foot, Cone & Belding*, считает: «Креативной рекламы так мало потому, что многие компании хотят спокойной, а не творческой работы».

Социальная ответственность

Рекламодатели и работающие для них агентства должны быть уверены в том, что их «креативная» реклама не преступает социальные и юридические нормы. Большинство компаний придерживаются честного и открытого общения с потребителями. Однако встречаются и отклонения от общепринятых норм, поэтому государство приняло ряд законов, регламентирующих рекламную деятельность.

В соответствии с законами США рекламодатели должны избегать ложных и вводящих в заблуждение рекламных сообщений, например


утверждений о лечебных свойствах продукции, когда она ими не обладает. Также следует избегать подмены предметов при демонстрации рекламируемых изделий. В США к выходящей за рамки закона относится реклама, которая может ввести потребителей в заблуждение. Так, нельзя рекламировать шестимесячные защитные свойства воска для пола, если они не свойственны обычным условиям эксплуатации, или меньшую калорийность диетического хлеба, обеспеченную только тем, что он разрезан на более тонкие куски. Проблема состоит в определении различий между обманом и «раздутой рекламой» — обычным преувеличением, которым заведомо никто не верит.

В США продавцам запрещается привлекать покупателей с помощью таких методов рекламы, как «приманка и переключение». Допустим, продавец рекламирует швейные машинки по цене \$ 149. Когда потребители пытаются купить рекламируемую машинку, продавец не может отказать в ее продаже, но делает все, чтобы переключить внимание покупателя на более дорогую модель: преуменьшает ее свойства, демонстрирует неисправный образец или назначает неприемлемые сроки доставки.

Рекламодатели должны соблюдать осторожность и для того, чтобы не оскорбить различные этнические группы, национальные меньшинства или группы по интересам. Рассмотрим следующие примеры.

- ♦ Активисты борьбы за гуманное отношение к животным раскритиковали рекламу компании *Nynex*, в которой был показан выкрашенный в голубой цвет кролик.
- ♦ Рекламу средства для уничтожения насекомых «*Black Flag*» пришлось изменить после того, как группа ветеранов выразила протест против того, что над трупами жучков и тараканов играли бравадный марш.

Рекламные кампании отдельных фирм акцентируют внимание на выполнении предприятиями социальных обязательств.

 **Ethical Funds.** Покупатели акций взаимного фонда *Ethical Funds* уверены, что его менеджеры никогда не вложат эти средства в предприятия, которые производят оружие, табачные изделия, атомную энергию, или в компании, имеющие проблемы в отношениях со служащими, загрязняющие окружающую среду или поддерживающие реакционные политические режимы. Рекламная кампания фонда построена на показе сцен применения детского труда и умирания от рака вследствие курения. Затем

задается вопрос: «Вы знаете, куда идут ваши деньги?» Президент фонда Джон Линтвейт отмечает, что политика *Ethical Funds* базируется на тщательных исследованиях деятельности компаний. С середины 1980-х гг. активы фонда возросли с \$ 200 тыс. до \$ 2 млрд.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО МЕДИА И ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

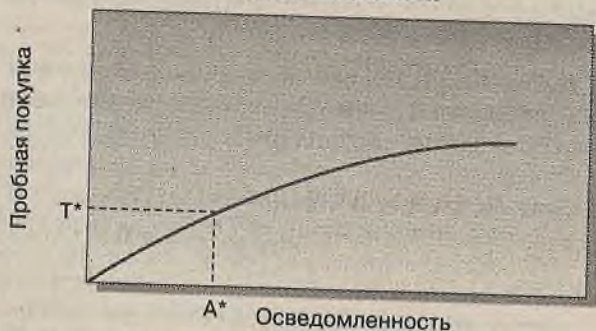
После выбора рекламного обращения рекламодатель должен выбрать средства его распространения. На этом этапе решаются вопросы желаемого охвата аудитории, периодичности и уровня воздействия рекламы; определяются медиа и выбираются конкретные средства рекламы, принимаются решения о времени и географии размещения рекламы. Менеджменту компании рекламодателя необходимо оценить результаты принятых решений.

РЕШЕНИЯ О СТЕПЕНИ ОХВАТА АУДИТОРИИ, ЧАСТОТЕ ПОВТОРЕНИЯ И УРОВНЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ РЕКЛАМЫ

Выбор медиа — это поиск наиболее экономически эффективных средств рекламы, способных обеспечить необходимое число контактов с целевой аудиторией.

Что мы подразумеваем под необходимым числом контактов? Предполагается, что рекламодатель планирует добиться определенного отклика

(а) Взаимосвязь между уровнями пробной покупки и марочной осведомленности



целевой аудитории (например, некоего уровня пробных покупок). Последний будет зависеть от числа и от уровня марочной осведомленности. Допустим, что показатель пробных покупок возрастает в соответствии с изменением уровня осведомленности аудитории (см. рис. 19.2, а). Следовательно, если рекламодатель планирует получить показатель пробных покупок, соответствующий величине T^* , необходимо достичь уровня марочной осведомленности, соответствующего показателю A^* .

Далее необходимо определить, какое число контактов E^* обеспечит уровень марочной осведомленности, равный A^* . Эффективность воздействия контактов на осведомленность аудитории зависит от охвата аудитории, частоты контактов (обращений) и силы их воздействия, где

- ♦ *охват аудитории (R)* показывает число человек или семей, как минимум один раз за определенный период времени контактирующих с конкретным средством рекламы;
- ♦ *частота контактов (обращений) (F)* характеризует, сколько раз за определенный период времени индивид или семья контактировали с данным средством рекламы;
- ♦ *сила воздействия (I)* представляет собой качественную ценность контакта через данное средство рекламы (реклама некоего продовольственного продукта в журнале «Домашний очаг» оказывает более сильное влияние на целевую аудиторию, чем в газете «Коммерсант»).

На рис. 19.2 (б) представлена взаимосвязь между показателями охвата аудитории, частоты контактов и силой воздействия. Чем выше будут охват аудитории, частота и сила воздействия контакта, тем выше будет уровень марочной осведомленности.

Специалист по медиа осознает важность взаимосвязей между этими элементами. Допустим,

(б) Взаимосвязь между уровнем марочной осведомленности и охватом аудитории, частотой контактов и силой влияния контакта



Рис. 19.2. Взаимосвязи уровней пробной покупки, осведомленности и охвата аудитории

общий рекламный бюджет составляет \$ 1 млн, а средняя стоимость охвата тысячи человек равна \$ 5. Это означает, что рекламодатель может рассчитывать на 200 млн контактов (\$ 1 000 000 : (\$ 5 / 1000 чел.)). Если рекламодателю необходимо обеспечить среднюю частоту контактов, равную 10, в пределах данного бюджета он может охватить 20 млн человек (200 млн контактов : 10). Но если он планирует использовать более качественные средства рекламы со стоимостью охвата тысячи человек, равной \$ 10, охват составит только 10 млн человек (при неизменной частоте контактов).

Взаимосвязи охвата аудитории, частоты контактов и силы воздействия зафиксированы в следующих концепциях.

- ♦ *Общее число контактов (E)* равно охвату аудитории (*R*), умноженному на частоту контактов (*F*), т. е. $E = R \times F$. Этот показатель характеризует *оценку степени массовости (GRP)*. Если конкретное средство рекламы охватывает 80 % семей и имеет среднюю частоту контакта, равную 3, можно сказать, что его *GRP* составляет 240 (80 × 3). Если *GRP* другого средства рекламы составляет 300, говорят о том, что оно более весомо.
- ♦ *Средневзвешенное число контактов (WE)* равно охвату аудитории (*R*), умноженной на среднюю частоту контактов (*F*) и умноженную на среднюю силу воздействия (*I*), то есть $WE = R \times F \times I$.

В ходе медиа-планирования необходимо считать экономически эффективное для данного бюджета сочетание показателей охвата аудитории, частоты контактов и силы воздействия. Наиболее важное значение охват аудитории имеет: в рекламной кампании, предваряющей выпуск на рынок новой продукции; в рекламе фланговых торговых марок; в расширении семейства известной марки; в рекламе торговых марок, пользующихся слабым спросом или при неопределенности на целевом рынке. Частота контактов занимает ведущее положение при высокой конкуренции, сложности содержания рекламной идеи, высоком уровне противодействия потребителей или коротком цикле потребления.

Многие рекламодатели считают, что для эффективного воздействия на целевую аудиторию необходимо высокое число контактов (низкая частота повторов не даст результатов, так как рекламные обращения просто пройдут незамеченными). Другие сомневаются в необходимости высокой частоты. Они считают, что после того, как человек несколько раз увидит одну и ту же рекламу, он либо откликнется на нее, либо игнорирует, либо пере-

стает обращать на нее внимание. Герберт Кругман считает, что достаточно трех повторов одного рекламного обращения.

Первый контакт — это распознавание. Как при любом первом контакте, он вызывает реакцию когнитивного типа: «Что это?» Второй контакт — это стимулы... которые вызывают несколько реакций. Одна из них может быть когнитивной, как и при первом контакте (если в первый раз аудитория пропустила суть обращения). Гораздо чаще — это оценочная реакция «Что это даст?» Третий контакт предназначен для напоминания, если сформированное на оценочной реакции решение о покупке не было осуществлено. Но оно же инициирует привыкание, отсутствие заинтересованности, отвлечение внимания от предложения.¹⁰

Тезисы Г. Кругмана требуют разъяснения. Ученый имеет в виду три реальных впечатления или экспозиции рекламы, — индивид видит рекламное объявление три раза. Но экспозицию не следует путать с самим *средством контакта*. Если внимание на рекламу обращают только половина читателей журнала или если часть аудитории видит только вторую рекламу, пропустив первый номер журнала, тогда экспозиция рекламы составляет только половину от средства контакта. Большинство исследовательских служб оперируют понятием «средство контакта», а не «экспозиция рекламы». Чтобы достичь трех имеемых в виду Г. Кругманом «воздействий», специалисту по средствам рекламы пришлось бы покупать намного больше средств контактов.

Частично цель повторов заключается в том, чтобы освежить в памяти рекламное обращение. Чем быстрее забывается информация, связанная с маркой, категорией товара или обращением, тем более оправдано увеличение количества повторов. Но простого повторения недостаточно. Реклама устаревает, и внимание к ней притупляется. Рекламодатели должны не отказываться от оплаты устаревшей рекламы, а настоять на том, чтобы рекламное агентство обновило ее. Например, *Duracell* располагает более чем 40 различными версиями одного рекламного обращения.

ВЫБОР ОСНОВНЫХ ВИДОВ МЕДИА

Специалист по медиа-планированию должен знать возможности по охвату, частоте и воздействию на потребителей основных средств рекламы (их преимуществ и недостатки представлены в табл. 19.1).

Таблица 19.1

Характеристики важнейших медиа

Средство рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий уровень охвата местного рынка; высокое признание; высокий уровень доверия	Недолговечность; невысокое качество воспроизведения; небольшая «вторичная» аудитория
Телевидение	Сочетание изображения, звука и динамики; обращение непосредственно к чувствам; высокий уровень внимания; высокая степень охвата	Высокая стоимость; насыщенность рекламы; кратковременность контакта; низкая степень избирательности аудитории
Прямая почтовая реклама	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламной конкуренции в пределах данного средства; адресный характер	Относительно высокая стоимость; устоявшееся мнение о данной форме рекламы как о «макулатуре»
Радио	Массовость; высокая степень избирательности по географическим и демографическим признакам; низкая стоимость	Только звуковое восприятие; низкий в сравнении с ТВ-обращениями уровень внимания; отсутствие стандартных тарифов; непродолжительность воздействия
Журналы	Высокий уровень географической и демографической избирательности; доверие и престиж; высококачественная печать; длинная жизнь; устойчивый «вторичный» круг читателей	Большие разрывы во времени между покупкой места и выходом рекламы; потери при невостребованности тиража; отсутствие гарантий своевременности выхода
Наружная реклама	Гибкость; высокий показатель повторных контактов; низкая цена; отсутствие конкуренции	Отсутствие избирательности аудитории; творческие ограничения
Справочники «Желтые страницы»	Высочайшая степень охвата местного рынка; высокое доверие; высокий охват; низкая стоимость	Ограниченная избирательность аудитории; ограниченная креативность
Рекламные брошюры	Высокий уровень избирательности; полный контроль; интерактивные возможности; относительно низкая стоимость	Возможен рост затрат
Буклеты	Гибкость; полный контроль; способность усилить рекламное обращение	Перепроизводство может привести к росту затрат
Телефон	Высокая степень использования; индивидуальный контакт	Относительно высокая стоимость
Интернет	Высокая избирательность; возможности интерактивного контакта; относительно низкие затраты	Сравнительно новое средство; небольшое число пользователей в некоторых странах

Выбор необходимых средств информации проводится с учетом следующих переменных.

- ◆ *Предпочтения целевой аудитории.* Например, радио и телевидение являются наиболее эффективными медиа для охвата подростковой аудитории.
- ◆ *Изделие.* Женскую одежду лучше представлять в полноцветных журналах, а фотоаппараты «Polaroid» — демонстрировать по телевидению. Медиа различаются по потенциалу демонстрации, визуализации, объяснения, правдоподобности, цветовым решениям.
- ◆ *Обращение.* Сообщение, в котором объявляется о предстоящей в ближайшие дни распродаже, следует разместить на радио или в газетах. Обращение, содержащее значительное количество технических данных, целесообразно разместить в специализированных журналах или в рекламных листках (почтовая рассылка).
- ◆ *Стоимость.* Телевизионная реклама значительно дороже газетной. Обычно подсчитывается стоимость рекламного обращения на тысячу контактов.

Представления о воздействии медиа и сопряженных с их использованием затратах необходимо регулярно пересматривать. В течение долгого времени доминирующее положение в медиа-микс занимало телевидение; другими средствами зачастую пренебрегали. Затем медиа-исследователи отметили уменьшение эффективности телевидения, обусловленное ростом его коммерческой «насыщенности» (рекламодатели предпочитали частый показ коротких рекламных роликов, что привело к ослаблению внимания со стороны аудитории и снижению воздействия обращений) и уменьшением зрительской аудитории вследствие роста популярности видео и кабельного ТВ. Кроме того, цены

на телевизионную рекламу в сравнении с другими медиа растут значительно быстрее. Многие рекламодатели пришли к выводу, что использование только телевизионной рекламы менее эффективно, чем ее сочетание с печатными медиа.

Другим основанием для пересмотра представлений является непрерывное появление новых медиа, таких как информационная реклама и инфоролики. Информационная реклама — это статья в газете или журнале, которая практически не выделяется среди других материалов издания; инфоролики — это информационно-коммерческие рекламные ролики, созданные в виде 30-минутного направленного на рекламу неких товаров телевизионного шоу. В течение последнего десятилетия значительно возросла популярность наружных средств рекламы. Наружная реклама — это превосходный способ охвата важных местных потребительских сегментов. Другим сравнительно новым медиа является кабельное телевидение. В США услугами кабельного ТВ пользуются большинство семей, а рекламные доходы телестудий исчисляются миллиардами долларов в год. Системы кабельного телевидения позволяют достичь высокой степени избирательности целевых групп потребителей.

Еще одно многообещающее медиа — торговые залы магазинов. Хорошо зарекомендовавшие себя механизмы стимулирования сбыта, такие как демонстрационные показы и использование специальных этикеток и ценников, дополнились новыми. На напольную плитку в некоторых универсамах нанесены эмблемы и логотипы различных компаний. Одно из нововведений — «говорящие» полки, которые информируют покупателей о стоящих на них товарах, другое — так называемая видеокартинка на экране компьютера, содержащая 70 % информации о полезных продуктах («Цветная капуста богата витамином С»), а 30 % — рекламы («На этой неделе тунцы компании «Белая звезда» — на 20 центов дешевле»).

Рекламные объявления начали появляться также на последних страницах бестселлеров, на спортивных аренах, в кинотеатрах и на видеокассетах. Все чаще встречается реклама в разнообразных печатных материалах — ежегодных отчетах, каталогах, информационных листках и бюллетенях. Многие компании, рассылающие ежемесячные счета, вкладывают

в конверты рекламные листки. А некоторые компании даже отправляют в адрес потенциальных потребителей аудио- или видеозаписи с рекламой товаров. Рассмотрим некоторые появившиеся средства распространения рекламы.

- ♦ **Электронные журналы.** Недавно созданные журналы «*Trouble & Attitude*», «*Word*» и «*Launch*» доступны только пользователям Интернета. Выпуск э-журналов обходится намного дешевле, чем печатных. Сегодня только подготовительный этап издания журнала на глянцевой бумаге для мужчин от 18 до 34 лет потребует как минимум \$ 10 млн, тогда как для создания э-журнала требуется от \$ 200 тыс. до \$ 500 тыс. Проблема состоит в том, как оценить их стоимость и как зарабатывать деньги на продаже рекламных мест.
- ♦ **Интерактивное телевидение.** Объединение в систему компьютера, телефона и телевизора дает возможность телезрителям принять участие в ТВ-программах с двусторонним общением. Если службы «покупки на дому» позволяют потребителям только заказывать товары, интерактивный зритель посредством компьютера связывается напрямую с продавцами, которых он видит на экране. В настоящее время технологии интерактивного ТВ находятся на стадии апробации.
- ♦ **Факс по требованию.** Используемая многими компаниями-поставщиками технология позволяет хранить информацию в так называемых технологических факс-программах. Клиенты, нуждающиеся в информации, звонят по специальному номеру бесплатного телефона, и в течение пяти минут



Домашняя страница электронного журнала «Word», который доступен только пользователям Интернета



МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Реклама в «Паутине»

Факты свидетельствуют о неимоверном развитии рекламы в Интернете. В 1997 г. доходы от онлайн-рекламы составили \$ 906,5 млн, а прогнозы утверждают, что к 2000 г. они возрастут до \$ 4,3 млрд. Ежедневно Сетью пользуются 25 % американцев, и их число постоянно возрастает.

Реклама в Сети становится одним из важнейших медиа компаний-поставщиков, и многие из них планируют существенное увеличение расходов на нее. Компания *Amazon.com*. (электронная розничная торговля книгами) приобрела у сервисной службы *America Online (AOL)* рекламное пространство и возможность выхода на собственную страницу за \$ 19 млн.

И все же многие фирмы «придерживают» инвестиции в Интернет-рекламу. Причины заключаются в отсутствии достоверных ответов на два основополагающих вопроса. Сколько человек посетят Web-сайт? Какие это будут посетители? Не имея ответов на них, мы оказываемся не в состоянии сравнить эффективность рекламы в Интернете с рекламой на радио и телевидении или в печати. Данная проблема поднимается такими рекламными группами, как *Coalition for Advertising Supported Information and Entertainment (CASIE)* и *Interactive Advertising Bureau (IAB)*.

Почему Интернет так привлекателен для некоторых рекламодателей?

- ♦ Все больше потребителей предпочитают «прогулки» по Интернету просмотру транслируемых по ТВ кинофильмов или спортивных пе-

редач (проблема для таких компаний, как *P & G, Unilever, Gillette* и многих других, 80 % рекламного бюджета которых ориентированы на телевизионную рекламу).

- ♦ В Интернете не реклама идет к потребителю, а он к ней. Рассмотрим пример работы компании *Yoyodyne*, в число клиентов которой входят *H & R, Bloc Reader's, Digest* и *MCI*. Компания создает игры и конкурсы (с призами) для корпоративных Web-сайтов. Условием участия в них становится адрес э-почты посетителя и других сведений о нем. На игры *Yoyodyn* (не так давно приобретена компанией *Yahoo!*) в 1997 г. подписались 1 млн человек.
- ♦ Мощные поисковые системы позволяют потребителям находить необходимые товары и заключать сделки в масштабах Сети в целом. На разработке инструментов такого поиска специализируются компании э-торговли *Jungle* и *C28*. Цель *Jungle* — предоставление потребителям возможности сравнения потенциальных покупок по невероятно широкому перечню критериев; *C28* предлагает э-покупателям информацию почти по 1 млн товаров и связывает их с сотнями продавцов. Какой рекламодатель не захочет вложить деньги в такое доходное дело?
- ♦ Интернет позволяет продавцам производить (или закупать) продукцию на основании реального спроса, что позволяет минимизировать товарные запасы. *Dell Computers* предлагает на своем Web-сайте широкий выбор звуковых и видео-

карт, мониторов и запоминающих устройств. Сегодня продажи *Dell* в Паутине достигли \$ 6 млн, и компания рассчитывает, что к концу 2000 г. они составят 50 % общего объема продаж.

- ♦ Интернет не имеет географических ограничений: 20 % реализуемых *Amazon.com* книг приобретают иностранные потребители, тогда как обычный книжный магазин обслуживает площадь всего лишь в несколько квадратных километров.

Но Сеть — не просто еще одно медиа; это совершенно другая практика работы и средство предотвращения беспрестанного вмешательства в повседневную жизнь потребителей. Онлайн-рекламодатели привыкли говорить о «проталкивании» продукции по определенному каналу. Однако принцип работы Сети не «толкать», а «тяни». Онлайн-потребители сами «вытянут» из киберпространства то, что им надо, поэтому рекламодателям придется использовать все свои креативные возможности.

Источники: Gary Hamel and Jeff Sampler, «The E-Corporation: More than Just Web-based, It's Building a New Industrial Order», Fortune, December 7, 1998, p. 80; Kim Cleland, «Marketers Want Solid Data on Value of Internet Ad Buys», Advertising Age, August 3, 1998, p. S18; Xavier Dreze and Fred Zurfrayden, «Is Internet Advertising Ready for Prime Time», Journal of Advertising Research 38, no 3, 1998, pp. 7-18.

факс-программа автоматически отправит им запрошенную информацию. Информация таких программ доступна круглосуточно семь дней в неделю. Затраты на создание службы факс-программ не превышают \$ 1 тыс.; очевидно, что инвестиции окупаются экономией на одних только почтовых расходах.

Рональд Раст и Ричард Оливер считают, что новые медиа ускоряют «смерть» традиционной, привычной нам рекламы. Они видят широкие перспективы прямого взаимовыгодного общения про-

изводителей и потребителей. Компании-поставщики лучше узнают покупателей своей продукции и поэтому могут совершенствовать и изделия, и рекламные обращения; потребители получают возможность большего контроля, так как самостоятельно определяют необходимость получения рекламного обращения.¹¹ Более подробно эти вопросы рассмотрены во вставке «Маркетинг нового тысячелетия».

При таком изобилии медиа-возможностей прежде всего необходимо распределить реклам-

ный бюджет между основными средствами рекламы. Например, при выпуске на рынок нового печенья компания *Pillsbury* распределяет затраты на рекламу следующим образом: \$ 3 млн — на дневную сетку телевидения, \$ 2 млн — на «женские» журналы, \$ 1 млн — на 20 общенациональных газет и \$ 50 тыс. — на свою страницу в Интернете.

ВЫБОР СРЕДСТВ РЕКЛАМЫ

Специалист по медиа-планированию должен выбрать конкретные, экономически эффективные для своей компании средства рекламы. Например, рекламодатель, решив приобрести 30 секунд рекламного времени на телевидении, может заплатить \$ 154 тыс. за время в популярном, идущем в прайм-тайм-шоу, таком как *Low and Order*, \$ 650 тыс. — в очень популярных программах *Flasier* и *ER* или \$ 1,3 млн — за рекламу в финале кубка по американскому футболу *Super Bowl*. Как правило, специалисты по медиа-планированию опираются на данные специальных служб по измерению медиа, которые анализируют размеры и состав их аудитории, стоимость размещения в них рекламных сообщений. Для определения размера аудитории используются различные критерии.

- ◆ *Тираж (объем распространения)*: потенциальное число лиц, охваченных рекламой.
- ◆ *Аудитория*: число потребителей, контактирующих со средством рекламы. (Если у печатного средства рекламы есть вторичные читатели, аудитория превышает расчетную.)
- ◆ *Эффективная аудитория*: число людей, контактирующих со средством рекламы и обладающих характеристиками потенциальных клиентов.
- ◆ *Фактическая аудитория*: число потенциальных клиентов, которые фактически видели рекламное объявление.

Для конкретного средства рекламы специалисты рассчитывают *стоимость охвата тысячи человек*. Если полностраничное четырехцветное объявление в журнале «*Newsweek*» стоит \$ 84 тыс., а круг его читателей — 3 млн человек, то стоимость охвата 1 тыс. человек равна приблизительно \$ 28. То же самое объявление в журнале «*Business Week*» стоит \$ 30 тыс., но охватывает только 775 тыс. человек, т. е. стоимость охвата тысячи читателей составит \$ 39. Таким образом, выбирая средство рекламы, необходимо исходить из стоимости охвата тысячи человек, отдавая предпочтение журналам с наиболее низким данным показателем. Журналы часто сами предоставляют рекламодателям «читательский профиль», такие характери-

стики своей аудитории, как возраст, размеры дохода, место жительства, семейное положение, виды досуга и т. д.

Показатель стоимости охвата тысячи человек корректируется несколькими факторами. *Во-первых*, необходимо сделать поправку на *качество аудитории*. Если журнал с рекламой детского лосьона читают 1 млн молодых матерей, ценность контакта будет равняться 1 млн, но если журнал читают 1 млн пожилых мужчин, его ценность становится нулевой. *Во-вторых*, ценность контакта зависит от *уровня внимания аудитории*. Читатели журнала мод, например, обращают на рекламу больше внимания, чем любители политических изданий. *В-третьих*, ценность контакта определяется *качеством издания* (его престижность, доверие к публикуемым материалам). И, *в-четвертых*, на значение ценности контакта влияет политика журнала по размещению рекламы и дополнительные обстоятельства (такие, как специфика издания и время исполнения заказа).

При выборе средств рекламы все чаще учитываются еще более сложные критерии эффективности, на основе которых создаются математические модели оптимального использования средств информации. При выборе средств рекламы многие рекламные агентства опираются на компьютерную базу данных, а затем проводят дальнейшую их оценку по субъективным факторам.

РЕШЕНИЯ О ВРЕМЕННОМ ПЕРИОДЕ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ

При выборе медиа компании-реklamодатели могут использовать макро- и микрографики. Построение макрографиков основывается на планировании размещения рекламы в зависимости от сезонных колебаний продаж и производственного цикла. Предположим, что 70 % продаж изделия приходится на период июнь—сентябрь. При размещении рекламы у фирмы есть три варианта: проведение «сезонной» рекламной кампании, «вне сезона» или постоянно в течение года. Большинство фирм проводят политику «сезонной» рекламы, что далеко не всегда оказывается эффективным.

Несколько лет назад один из производителей прохладительных напитков направил основную часть рекламного бюджета на рекламу «вне сезона». Результатом стало увеличение внесезонного потребления напитка данной торговой марки при сохранении показателей сезонного сбыта. Другие производители без-

алкогольных напитков также использовали эту практику, что в целом привело к более сбалансированному потреблению продукта.

Дж. Форрестер предложил использовать для оценки циклических рекламных кампаний методику «отраслевой динамики». ¹² Автор считает, что реклама оказывает замедленное воздействие на осведомленность потребителей; осведомленность — замедленное воздействие на сбыт; сбыт — замедленное воздействие на рекламные расходы. Показатели лагов во времени могут быть преобразованы математически и представлены в виде компьютерной модели, которая позволяет воспроизвести альтернативные временные стратегии и оценить возможные показатели продаж, затрат и прибыли компании.

Еще одну модель лага между долей рынка торговой марки и расходами на рекламу и продвижение разработали А. Рао и П. Миллер. Модель была успешно апробирована на пяти торговых марках компании *Lever* в 15 регионах США и позволила определить соотношения долей рынков и затрат на продвижение посредством телевидения, печати, снижения цен и торговли. ¹³

А. Кюэн предложил модель исследования времени размещения рекламы для часто покупаемых, сезонных, дешевых бакалейных товаров. ¹⁴ Она показывает зависимость времени размещения рекламы от показателей степени переходящих затрат и привычного поведения в выборе торговой марки. *Переходящие затраты* характеризуют степень обесценения затрат на рекламу с течением време-

ни. Так, месячный показатель переходящих затрат 0,75 означает, что текущая эффективность последних инвестиций в рекламу составляет 75 % от предыдущего месяца. Показатель *привычного поведения* отражает число марок товаров, приобретаемых вне зависимости от уровня рекламных расходов. Высокий показатель привычного поведения, например 0,90, означает, что 90 % покупателей в следующем периоде приобретут ту же самую марку товара.

А. Кюэн считает, что в случае, когда компании неизвестны показатели переходящих затрат или привычного поведения, при планировании рекламного бюджета целесообразно использовать метод определения расходов как процента от продаж. В этом случае оптимальное время размещения рекламы должно определяться в зависимости от ожидаемых показателей сезонных отраслевых продаж. Если же компания определила показатели переходящих затрат или привычного поведения, наиболее целесообразным является решение об опережающих продажах рекламных расходах. Пик вложений в рекламу должен предшествовать ожидаемым максимальным объемам продаж. Чем выше уровень переходящих расходов, тем больше должен быть период опережения рекламы. Более того, чем выше показатели привычного поведения, тем устойчивее должны быть рекламные расходы.

Микрографики используются для максимизации воздействия рекламных расходов в краткосрочном периоде. Предположим, фирма приняла решение о финансировании в сентябре 30 коммерческих радиообращений. На рис. 19.3 представле-



Рис. 19.3. Классификация образцов размещения рекламы во времени

но несколько возможных графиков их выхода. Слева представлены различные временные периоды размещения рекламы в течение месяца; она может быть концентрированной (все 30 рекламных роликов выйдут в эфир за несколько дней, «взрывная» реклама), постоянной или переменной. Вверху обозначена частота повторения рекламных обращений: равномерная, возрастающая, снижающаяся или изменяющаяся.

Эффективность схемы будет зависеть от целей обращения и характера изделия, целевых потребителей, каналов распределения и других особенностей сбыта. Рассмотрим следующие примеры.

Розничный торговец планирует анонсировать предсезонную распродажу лыжной экипировки. Он считает, что целевые покупатели должны услышать рекламное объявление один-два раза, т. е. стремится к максимизации охвата, а не к высокой частоте обращения. Он принимает решение о концентрированном размещении рекламы в период распродажи с равномерной частотой ее выхода в разные часы дня, чтобы охватить разные аудитории. Здесь используется схема 1 (рис. 19.3).

Производитель-дистрибьютор автомобильных глушителей хотел бы, чтобы потребители не забывали фирму. Однако ему не требуется постоянная реклама, так как в замене глушителей нуждаются от 3 до 6 % постоянно эксплуатируемых автомобилей. Поэтому он выбирает переменное размещение рекламы. Более того, учитывая, что пятница является днем выдачи зарплат, большинство рекламных обращений проводится именно в этот день недели. Используется схема 12 (рис. 19.3).

При выборе времени размещения следует учитывать три фактора. Во-первых, показатель появления на рынке новых потребителей (чем выше этот показатель, тем продолжительнее должна быть реклама). Показатель частоты покупок отражает число покупок товара среднестатистическим потребителем в течение определенного периода; чем выше частота покупок, тем более часто должна выходить реклама. Уровень забываемости характеризует, насколько быстро покупатель забывает о товаре данной марки; чем выше этот показатель, тем более постоянной должна быть реклама.

При продвижении нового изделия перед рекламодателем стоит проблема выбора между непрерывной, концентрированной, краткосрочной и пульсирующей рекламой. Непрерывность достигается равномерным размещением рекламных обращений в течение определенного периода. Как


правило, рекламодатели используют непрерывную рекламу в случае расширения рынка, для товаров повседневного спроса и для привлечения определенных категорий потребителей. Концентрация предполагает использование рекламного бюджета в течение одного периода. Такая схема целесообразна для рекламы товаров, срок реализации которых ограничен одним сезоном или какой-либо датой (обычно праздничной). Периодическая реклама означает размещение рекламных объявлений в течение некоторого периода, за которым следует пауза, после которой реклама возобновляется. Данная схема используется при ограниченном рекламном бюджете, относительно редком цикле покупок, при рекламировании сезонных изделий. Пульсирующая реклама — это длительное рекламирование товара с периодическим чередованием низкой и высокой активности обращений. Данный вид рекламы сочетает элементы непрерывности и периодичности и является компромиссной стратегией размещения рекламы. Сторонники пульсирующей рекламы считают, что она обладает наибольшей силой воздействия на аудиторию и позволяет уменьшить рекламный бюджет.

Anheuser-Bush. Исследователи Anheuser-Bush отмечают, что компания могла бы уменьшить инвестиции в рекламу марки пива «Budweiser» на одном из рынков и на 1,5 года отказаться от ориентированной на продажи рекламы. Затем Anheuser-Bush могла бы провести активную рекламную кампанию (в течение 6 мес.) и добиться восстановления прежних показателей темпов роста продаж. Таким образом, в отношении марки «Budweiser» могла бы использоваться стратегия пульсирующей рекламы.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ГЕОГРАФИЧЕСКОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕКЛАМЫ

Компания распределяет рекламный бюджет не только во времени, но и в пространстве. Рекламодатель совершает «национальную покупку», если размещает объявления на национальных каналах телевидения или в распространяемых по всей стране журналах. Приобретение времени на нескольких региональных телевизионных каналах или в печатных изданиях относится к «спот-покупкам». Такие рынки называют зонами доминирующего влияния, или установленными зонами сбыта (охват рекламного обращения составляет от 80 до 100 км от места издания журнала или расположе-

ния телестудии). Реклама в местных газетах и радиостанциях, а также наружная реклама называются «локальными покупками».

 **Pizza Hut.** Франчайзинговые предприятия компании *Pizza Hut* отчисляют 4 %-ный сбор на рекламу. Половина средств направляется на рекламу в национальных, а вторая часть — в региональных и местных медиа. Некоторая часть расходов на национальную рекламу неэффективна в силу низкого проникновения в определенные регионы. Поэтому, даже если на национальном рынке доля франчайзинговых предприятий компании *Pizza Hut* составляет 30 %, в зависимости от региона она колеблется от 5 до 70 %. Компании-франчайзи, обладающие высокой долей, на стремятся к увеличению расходов на рекламу в своих регионах, но *Pizza Hut* в целом не обладает необходимыми для охвата всего населения определенной территории средствами. Национальные же рекламные предложения более эффективны, но они уступают местной рекламе по целенаправленности воздействия.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Правильное размещение рекламы и управление рекламной кампанией во многом определяются оценкой их эффективности. Однако фундаментальных исследований по оценке эффективности рекламы крайне мало. Согласно некоторым оценкам, до 0,2 % общих затрат на рекламу используются для того, чтобы понять, как должны быть израсходованы 99,8 % рекламного бюджета.

Большинство методов измерения эффективности рекламы носит прикладной характер и применимо лишь к определенным ее видам. Рекламные агентства расходуют большую часть отпущенных средств на предварительную апробацию рекламных обращений и гораздо меньшую — на оценку эффективности рекламы. До выхода на национальный рынок планируемая рекламная кампания должна пройти, *во-первых*, предварительное тестирование, *во-вторых*, необходима оценка уровня ее воздействия (как правило, такое исследование проводится в нескольких крупных городах).

Большинство рекламодателей стремятся изменить так называемый рекламный «коммуникативный эффект» — т. е. потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности потребителей, знания о товаре или марке и покупательские предпочтения. Рекламодатели хотели бы также знать результаты влияния рекламы на уровень сбыта.

Исследование коммуникативного эффекта

Исследование коммуникативного эффекта направлено на определение эффективности воздействия рекламы на потребителя. Такое исследование (его называют также «*апробация текстовой части рекламы*») проводится как до размещения рекламного объявления, так и после его публикации или трансляции.

Существуют три основных метода предварительного исследования рекламы. *Метод прямой оценки* предполагает изучение мнений потребителей о различных вариантах одного рекламного обращения (оценка способности объявления привлечь внимание, его «читабельности», рационального и эмоционального воздействия и способности влиять на поведение покупателей). Анкета для оценки рекламного объявления приведена на рис. 19.4.

Методика оценки реального воздействия рекламного объявления далека от совершенства, но если реклама получает достаточно высокую общую оценку, это является признаком ее потенциально высокой эффективности. При проведении так называемого «портфельного» теста потребителям предлагают прочесть или просмотреть ряд рекламных объявлений, не ограничивая их во времени. Затем респондентов просят вспомнить (с помощью или без помощи интервьюера) все услышанные или увиденные объявления и их содержание. Уровень запоминаемости объявлений в определенной степени отражает их способность выделяться среди прочих. Во время *лабораторных тестов* используется аппаратура для измерения физиологических реакций потребителя на рекламное объявление: частоты пульса, кровяного давления, степени расширения зрачков, выделения пота. Эти методы исследования позволяют измерить способность рекламы привлечь внимание, но не позволяют оценить ее влияние на степень доверия и отношение потребителей к товару, их намерения относительно совершения покупки. В табл. 19.2 вы найдете описание некоторых специфических методов исследования рекламы.

Р. Хейли, Дж. Стаффарони и А. Фокс доказывают в своем исследовании, что современные методы апробации текстовой части рекламных объявлений стали настолько распространенными и привычными, что упускаются из вида их недостатки. Для этих методов (основанных главным образом на различных формах опросов) характер-

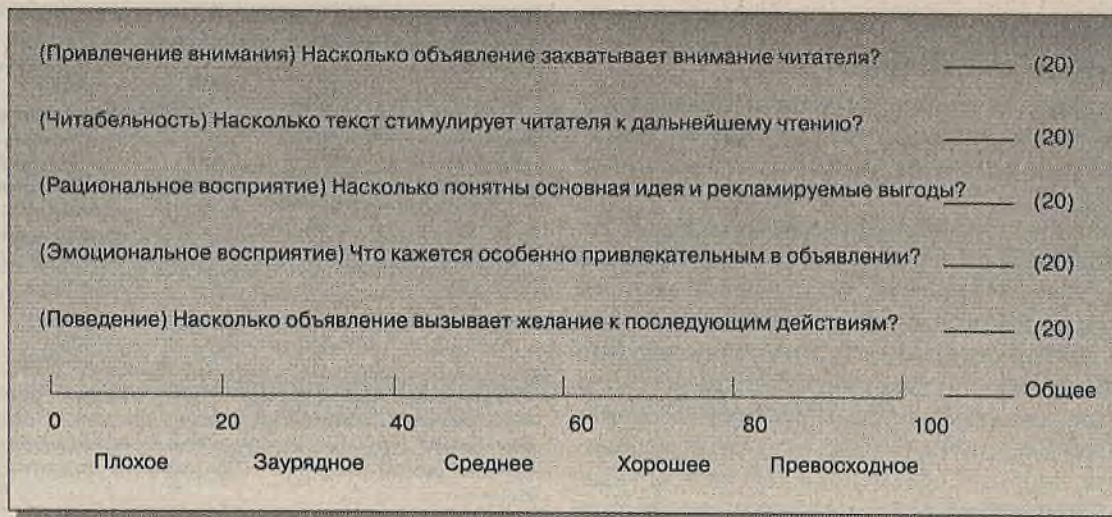


Рис. 19.4. Анкета для оценки рекламного обращения

Таблица 19.2

Методы исследования рекламы

ПЕЧАТНЫЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ

Исследовательские службы *Starch* и *Gallup & Robinson* проводят обширное предварительное тестирование печатной рекламы в журналах. Журналы распространяются среди потребителей, а затем проводится опрос респондентов относительно размещенной в них рекламы. Для определения эффективности рекламы используются тесты на запоминание и узнавание. *Starch* подразделяет читателей на три категории: а) «заметившие» — читатели, вспомнившие, что они видели объявление; б) «увидевшие или построившие ассоциации» — читатели, которые правильно идентифицируют товар и фирму с рекламным объявлением; в) «прочитавшие большую часть» — те, кто прочел больше половины объявлений. *Starch* также предоставляет данные о среднем уровне «читаемости» рекламы каждой товарной группы за год, отдельно по мужской и женской читательской аудитории каждого журнала, что дает рекламодателям возможность сравнить действенность своей рекламы и объявлений конкурентов.

РАДИО- И ТЕЛЕРЕКЛАМА

Тесты в домашней обстановке. По месту жительства целевых потребителей направляются видеокассеты с рекламной информацией.

Тесты в магазине. Чтобы быть ближе к месту решения вопроса о покупке, проводится апробирование рекламы в торговых центрах. Покупателям демонстрируют тестируемые изделия и дают возможность выбрать несколько из них в воображаемой торговой ситуации. Затем потребителям предлагают просмотр нескольких рекламных роликов и раздают купоны, которые можно тут же обменять на товары. Результаты возврата купонов позволяют оценить степень влияния рекламы на поведение покупателей.

Тесты в кинозале. Потребителей приглашают в кинозал для просмотра новых телесериалов и коммерческой рекламы. До начала сеанса проводится опрос зрителей относительно предпочитаемых ими марок в различных товарных категориях. По окончании просмотра потребителям вновь предлагают назвать предпочитаемые торговые марки. Смена предпочтений указывает на силу убеждения рекламных обращений.

Телевизионные тесты. Тесты проводятся на регулярном телевизионном канале. Проводится опрос специально отобранных респондентов — зрителей передач канала — относительно просматриваемых ими рекламных объявлений.

ны исключительно рациональный подход и рассмотрение лишь вербальных элементов рекламы. Исследователи доказывают, что маркетологам необходимо учитывать и невербальные элементы объявлений, которые могут очень сильно воздействовать на поведение потребителей.¹⁵

Рекламодатели заинтересованы также в анализе общего коммуникативного эффекта проведенной

рекламной кампании. Если фирма надеялась увеличить уровень осведомленности о марке с 20 до 50 %, а добилась лишь показателя 30 %, очевидно, что при проведении кампании были допущены ошибки. К наиболее типичным упущениям относятся недостаточный рекламный бюджет, низкая эффективность воздействия рекламных обращений, игнорирование рекламодателем прочих важных факторов.

Исследование коммерческого эффекта

Как изменится объем продаж, если реклама обеспечивает рост марочной осведомленности потребителей на 20 % и марочного предпочтения на 10 %?

Оценить коммерческий эффект рекламы в целом значительно труднее, чем ее коммуникативный эффект. На уровень сбыта помимо рекламы влияют многие факторы: характеристики товара, цена, доступность продукта, действия конкурентов. В зависимости от степени контроля компании-поставщика над этими факторами оценка влияния рекламы на уровень продаж затрудняется, или напротив, облегчается. Проще всего оценить влияние рекламы на объем продаж при проведении прямого маркетинга, наиболее сложно — при использовании рекламы, направленной на формирование имиджа фирмы или торговой марки.

Многие фирмы заинтересованы в оценке произведенных рекламных расходов (были ли затраты на рекламу выше необходимых или оказались недостаточными). Один из вариантов решения этого вопроса приведен на рис. 19.5.

Из рисунка следует, что доля рекламных расходов фирмы обуславливает долю получаемого посредством рекламы голоса фирмы, который в свою очередь определяет долю «ума» и «сердца» потребителей и в конечном счете рыночную долю фирмы. Рассмотрим следующие данные о трех



Рис. 19.5. Формула оценки воздействия рекламы на объем продаж

хорошо известных фирмах, продающих аналогичные товары по одинаковым ценам:

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Рекламные расходы, \$ млн	Доля голоса рекламы, %	Доля рынка, %	Эффективность рекламы (отношение показателей колонки 3 к показателям колонки 2)*
A	2	57,1	40,0	70
B	1	28,6	28,6	100
C	0,5	14,3	31,4	220

* *Примечание.* Оценка эффективности рекламы, равная 100, означает эффективный уровень рекламных расходов; оценка ниже 100 — относительно неэффективный уровень; оценка выше 100 — чрезвычайно эффективный уровень.

Фирма A затратила на рекламу \$ 2 млн, т. е. 57,1 % от общей суммы расходов всех трех фирм (\$ 3,5 млн), однако ее доля рынка составляет лишь 40 %. Разделив показатель доли рынка на показатель доли голоса, мы получим коэффициент эффективности рекламы, равный 70 (расходы фирмы A на рекламу неоправданно велики). Расходы фирмы B составляют 28,6 % общих расходов, и ее доля рынка также составляет 28,6 %. Следовательно, ее затраты эффективны. Фирма C расходует на рекламу лишь 14,3 % от общей суммы затрат на рекламу, но ее доля рынка достигает 31,4 %. В данном случае, хотя вложение средств и сверхэффективно, расходы на рекламу, вероятно, следует увеличить.

Исследователи пытаются оценить влияние рекламы на объем продаж на основе анализа исторических данных или с помощью экспериментов. *Исторический подход* заключается в выведении с помощью передовых статистических методик взаимосвязи объемов продаж и затрат на рекламу в прошлые периоды времени. Так, в одной из работ на эту тему изучалось влияние рекламы на продажи одной компании за период с 1908 по 1960 г. Было рассчитано краткосрочное и долгосрочное предельное воздействие рекламы на объем продаж. Предельные расходы на рекламу в расчете на \$ 1 обусловили повышение объема продаж только на \$ 0,50 в краткосрочном периоде; на основании этого исследователи предположили, что затраты на рекламу были необоснованно велики. Но в долгосрочном периоде предельный коммерческий эффект оказался в три раза большим.

Другое исследование оценивало влияние на сбыт трех коммуникативных средств в фармацев-

тической отрасли. Так, одна из компаний распределяла свой рекламный бюджет следующим образом: 38 % на прямую почтовую рекламу, 32 % на образцы и специальную литературу и 29 % на рекламу в научно-популярных журналах. Анализ влияния рекламы на продажи показал, что реклама в научно-популярных журналах, менее всего используемых как коммуникативное средство, имела самый высокий уровень долгосрочного воздействия, на втором месте оказались образцы и специальная литература и только на третьем месте — прямая почтовая реклама.

Другие исследователи для оценки влияния рекламы на объем продаж используют *экспериментальный подход*. Примером может послужить опыт компании *DuPont*.

DuPont. Компания одной из первых начала производить экспериментальные расчеты рекламных затрат. *DuPont* подразделила 56 регионов на территории, на которой ей принадлежали высокие, средние и низкие доли рынка. Затем на одной трети территориальных групп были осуществлены стандартные расходы на рекламу; во второй трети рекламные затраты в два с половиной раза превысили стандартные, а в оставшейся трети они были увеличены в четыре раза. В конце эксперимента *DuPont* оценивала, как более высокие расходы на рекламу влияют на увеличение объемов продаж. Был сделан вывод, что высшие расходы на рекламу оказались относительно неэффективны. Кроме того, эффективность затрат на рекламу была относительно низка на территориях, на которых *DuPont* принадлежали высокие доли рынка.

При географическом распределении рекламного бюджета компания должна учитывать различия в размерах рынка и отклике на рекламу, эффективности средств рекламы, уровнях конкуренции и размерах прибыли. Одну из учитывающих все эти показатели моделей географического распределения рекламных средств предлагает Г. Урбан.¹⁶ Сегодня компании стремятся оценить не только коммуникативную эффективность рекламы, но и ее влияние на рост продаж.

Современные исследования об эффективности рекламы

Исследователи эффективности рекламы предлагают некоторые общие выводы.

- ♦ *Воздействие рекламы на лояльность потребителя торговой марки.* Дж. Теллис проанализировал покупки для домашнего пользования 12 основных марок потребительских товаров и сделал вывод,

что реклама эффективно влияет на рост продаж, обеспечиваемый приверженцами данной марки, и менее эффективна в привлечении к ней новых покупателей. По его мнению, общее воздействие рекламы на формирование приверженности к марке весьма невелико. Более действенными зарекомендовали себя свойства товара, его положение в торговых залах и специальные цены.¹⁷ Выводы Дж. Теллиса не нашли поддержки в рекламном сообществе, некоторые члены которого предприняли атаку на данные и методологию ученого. Исследовательская фирма *IRI* провела контрольные эксперименты по оценке эффективности рекламы и пришла к выводу, что при рассмотрении рекламы в краткосрочном (до 1 года) периоде ее воздействие, как правило, недооценивается в силу лагов в ее влиянии на потребителей.

- ♦ *Эффект окружения.* Если среда размещения рекламного объявления соответствует его содержанию, эффективность рекламы повышается. Так, воздействие «веселого» рекламного ролика, размещенного в популярном телешоу, вероятно, будет более эффективным, чем «серьезного». Кроме того, потребители больше доверяют рекламе по ТВ и радио и охотнее выбирают рекламируемые товары, если объявления были размещены в любимых ими программах.
- ♦ *Эффект позитивного и негативного обращения.* Иногда потребители более восприимчивы к негативным, чем к позитивным сообщениям. Например, компания, выпускающая кредитные карточки, установила контакт с клиентами, которые не пользовались ими в течение трех месяцев. Одной группе таких клиентов разослали сообщения, объясняющие выгоды карточек, а другой группе — с описанием ущерба, который понесут потребители, если они не будут регулярно пользоваться карточками. Воздействие сообщения о возможных потерях оказалось намного более эффективным: процент потребителей, которые начали пользоваться карточками после получения негативного обращения, почти в два раза превысил аналогичный показатель группы, получившей сообщения о потенциальных выгодах.

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Стимулирование сбыта — ключевой элемент маркетинговых кампаний. Мы определяем его следующим образом:

Стимулирование сбыта — это разнообразные, преимущественно краткосрочные, побудительные средства, призванные ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям.

В то время как реклама предлагает *основание* для покупки товара, стимулирование сбыта *поощряет* ее. Стимулирование сбыта включает различные средства *стимулирования потребителей* — распространение образцов, купонов, предложения компенсации, снижение цен, премии, призы, вознаграждение клиентов, бесплатные пробы, гарантии, продажа на определенных условиях, перекрестное (совместное) стимулирование, демонстрации в местах продажи; *стимулирование торговли* — снижение цен, рекламные и демонстрационные скидки, бесплатные товары; и стимулирование *деловых партнеров и персонала службы сбыта* — торговые выставки и конференции, соревнования торговых представителей и специальная реклама.

Те или иные средства стимулирования сбыта используют большинство организаций, в том числе производители, дистрибьюторы, розничные торговые предприятия, торговые ассоциации и некоммерческие организации. Так, в США церковные организации финансируют клубы игры в бинго, театральные вечера, обеды по подписке и вещевые лотереи.

Десять лет назад соотношение рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта составляло примерно 60 : 40. Сегодня во многих компаниях по продаже потребительских товаров на стимулирование сбыта приходится 65–75 % рекламного бюджета. В течение последних двадцати лет доля затрат на стимулирование сбыта в общем объеме рекламных расходов постоянно увеличивалась.

Быстрому развитию стимулирования сбыта, особенно на потребительских рынках, способствовали внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы состоят в том, что руководство компаний-поставщиков все чаще воспринимает стимулирование сбыта как один из наиболее эффективных инструментов продаж; все больше менеджеров, с одной стороны, обретают навыки использования средств стимулирования сбыта, а с другой — их важнейшей обязанностью является увеличение текущих продаж. Внешние факторы заключаются в увеличении числа разнообразных торговых марок и уменьшении различий между ними, постоянном использовании конкурентами различных инструментов стимулирования сбыта, ориентации потребителей преимущественно на цены товаров, требования уступок со стороны торговли и снижении эффективности рекламы из-за растущих издержек, перенасыщенности и законодательных ограничения.

Быстрое развитие средств стимулирования сбыта (купоны, соревнования и т. п.) создает ситуацию *перенасыщения* и в этой сфере. Существует опасность, что купоны и другие формы поощрения перестанут привлекать потребителей и утратят способность инициировать покупки. Производителям придется искать новые способы стимулирования — например, повышая выкупную стоимость купонов или придумывая все более эффективные формы размещения товаров в торговых залах или демонстрации продукции.

ЦЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Средства стимулирования сбыта различаются в зависимости от их специфических задач. Например, распространение бесплатных образцов поощряет апробирование товара потребителем, в то время как практика консультационного обслуживания обусловлена стремлением к укреплению долгосрочных отношений с розничным продавцом.

Торговля обращается к мероприятиям по стимулированию для привлечения новых покупателей, поощрения постоянных клиентов и побуждения случайных потребителей сделать еще одну покупку. Новые потребители, решившие купить товар «на пробу», делятся на три группы: те, кто обычно покупают другую марку товаров той же категории, те, кто предпочитают товары другой категории; и те, кто часто меняют свои предпочтения. Стимулы часто привлекают именно последний тип покупателей, ибо потребители иной марки или иной категории товаров в меньшей степени поддаются влиянию мероприятий по стимулированию сбыта. Потребители, часто меняющие предпочтения, в первую очередь обращают внимание на низкую цену товара, его полезность или премии. Маловероятно, что поощрение способно превратить столь «меркантильных» покупателей в постоянных клиентов. Стимулирование сбыта на рынке однородных товаров вызывает кратковременный рост продаж, но оказывает незначительное влияние на рост доли рынка компании. На рынке четко различающихся торговых марок стимулирование сбыта может оказать значительное воздействие на изменения рыночных долей поставщиков.

Сегодня многие менеджеры по сбыту прежде всего оценивают предстоящие затраты на стимулирование сферы торговли и лишь затем — на стимулирование потребителей. Оставшаяся часть бюджета направляется на рекламу. Однако отход рекламы на второй план таит немалые опасности,

так как обычно именно она способствует формированию устойчивых покупательских предпочтений. Но на вопрос: ослабляет стимулирование сбыта марочные предпочтения или нет, однозначного ответа не существует. Несомненно, что стимулирование интереса к марке исключительно распродажами, купонами, премиями способно обесценить предлагаемый товар в глазах потребителей. Однако, прежде чем делать окончательные выводы, необходимо рассмотреть различия между *ценовым стимулированием* и *стимулированием дополнительных преимуществ*. Рассмотрим, как определенные виды стимулирования сбыта могут положительно воздействовать на восприятие потребителями образа марки.

- ◆ Агентство по уборке помещений *Pine-Sol* провело ряд тотализаторов под названием «*Pine-Sol in the Pine Valley*» (*Pine Valley* (Сосновая долина) была местом действия популярного в США телевизионного сериала «*All My Children*» («Все мои дети»)). Победители награждались поездкой в Лос-Анджелес на встречу с участвовавшими в сериале актерами и предварительный просмотр новых серий. Данная акция положительно отразилась на образе марки «*Pine-Sol*».
- ◆ Компания *Toro*, основной производитель газонокосилок и дорожных снегоочистителей в США, поставила целью активизацию продаж снегоочистителей не перед началом зимнего сезона, а уже в сентябре. Зная, что большинство покупателей обычно приобретают снегоочистители только после того, как выпадет первый снег, поставщик предложил специальную страховку — «*Toro Snow Insurance*» (гарантии возврата \$ 50 каждому сентябрьскому покупателю, если снега не будет до января). Такое стимулирование сбыта не только не повредит, но будет способствовать укреплению образа марки «*Toro*».
- ◆ *Haagen-Dazs* провела кампанию стимулирования сбыта (снижения цен) «*Sweet Charity*», все доходы от которой были направлены на поддержку общественного телевидения. Кампания положительно повлияла на имидж *Haagen-Dazs*, создав ей репутацию «покровителя искусств».
- ◆ Компания *Akai*, японский производитель стереоаппаратуры и телевизоров, благодаря стимулированию дополнительных преимуществ стала лидером индийского рынка телевизоров. Покупателям новых цветных телевизоров предлагался прием в частичную их оплату старых черно-белых телевизоров. Те, кто покупал первый телевизор, получали «в нагрузку» бесплатные часы, калькуляторы или радиоприемники. В результате реализации стратегии стимулирования «*Akai*» стала ве-

дущей торговой маркой телевизоров в Индии, опередив, в частности, компанию *Sony*.

Но если интерес к марке стимулируется преимущественно посредством периодических снижений розничных цен, она утрачивает авторитет в глазах покупателей, которые стремятся приобретать ее главным образом на распродажах. Выделение на стимулирование сбыта хорошо известных товаров более 30 % бюджета продвижения сопряжено с высоким риском. На марки-лидеры скидки предлагаются значительно реже, поскольку в данном случае такие мероприятия являются формой субсидирования постоянных потребителей. Одно из исследований, в котором приняли участие 2,5 тыс. покупателей растворимого кофе, показало:

- ◆ В сравнении с рекламой стимулирование сбыта вызывает более быстрое, измеряемое воздействие на объем продаж товара.
- ◆ Стимулирование сбыта на стабильном рынке не привлекает новых постоянных покупателей главным образом потому, что распродажи интересуют прежде всего восприимчивых к скидкам потребителей, предпочтения которых изменяются при первой возможности приобрести другую марку по более низкой цене.
- ◆ Покупатели с устойчивыми предпочтениями обычно не реагируют на «знаки внимания» со стороны поставщиков-конкурентов.
- ◆ Реклама оказывает более сильное воздействие на марочные предпочтения потребителей.

Очевидно также, что стимулирование в виде снижения цены на товар имеет лишь краткосрочный эффект.

Наиболее целесообразно использовать различные виды стимулирования сбыта компаниям, обладающим небольшой долей рынка, поскольку их рекламные бюджеты несопоставимы с расходами лидеров рынка. Не предлагая стимулов торговле и не поощряя потребителя, производителям с незначительной долей рынка трудно бороться за место в розничной сети. В целях расширения доли рынка они часто обращаются к ценовой конкуренции, но для лидеров такая политика неэффективна, потому что их рост основывается на расширении товарной категории в целом.

Некоторые исследователи делают вывод, что многие производители потребительских товаров ощущают необходимость применения средств стимулирования сбыта в большем объеме, чем им хотелось бы. Такие компании, как *Kellogg*, *Kraft* и многие другие лидеры пытаются вернуться к стра-



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Стимулирование сбыта как средство укрепления марочной осведомленности

Формирование марочной осведомленности — процесс длительный. То, что означает марка сегодня, говорит о ее завтрашнем дне. Стимулирование сбыта — мероприятие непродолжительное и временное независимо от того, используются ли в нем такие инструменты как снижение цен, сотрудничество с другими торговыми марками, купоны или другие стимулы. Ниже приведены несколько советов, направленных на повышение эффективности стимулирования сбыта как инструмента формирования марочной осведомленности.

- ♦ Убедитесь, что кампания по стимулированию оправдана. Открытие нового магазина, юбилей фирмы и другие торжественные события — хороший повод для начала кампании по продвижению. Необходимо, чтобы на всех них на первый план выносилось название торговой марки. Праздник прихода весны или выпускной вечер в школе не подходят для мероприятий по стимулированию сбыта.
- ♦ Увязывайте кампанию стимулирования с имиджем марки. Подойдут дни рождений и юбилеев. Например, Haagen-Dazs начала продвижение мороженого марки «Dulce de Leche» в дни празднования Национального дня Аргентины (название этой марки мороженого и его вкус ассоциируются с этой страной).
- ♦ Относитесь к каждому мероприятию по стимулированию двояко: как к способу повышения объема продаж и как к коммуникативному инструменту. Продвижение — один из способов заявления о торговой марке; использование «правильных» слов способствует повышению марочной осведомленности потребителей. Например, в кампании по стимулированию сбыта аспирина марки «Вауер» могут использоваться купоны, предлагающие ценовые скидки, а основные усилия должны быть направлены на укрепление имиджа этой марки.

Источник: Jacques Chevron, «Branding and Promotion: Uneasy Cohabitation», Brandweek, September 14, 1998, p. 24.

тегии «проталкивания», увеличивая расходы на рекламу. Они порицают активное применение мероприятий по стимулированию сбыта, указывая на их негативное воздействие на марочные предпочтения, увеличение чувствительности потребителей к ценам, обесценивание образов качественных марок и концентрацию на краткосрочных маркетинговых мероприятиях.

Но П. Фаррис и Дж. Квелч, напротив, считают, что мероприятия по стимулированию сбыта приносят множество выгод и производителям, и

потребителям.¹⁸ Они дают возможность производителям адаптировать свои стратегии к краткосрочным флуктуациям спроса и предложения, позволяют апробировать высокие цены (которые могут быть снижены в любое время). Потребители же получают возможность приобрести новые, не известные им ранее товары. Мероприятия по стимулированию сбыта способствуют применению новых форм розничной торговли (магазины низких и стимулирующих цен). Они также способствуют ценовой осведомленности потребителей. Производители получают возможность увеличить продажи и осуществить направленные на целевых потребителей программы. Кроме того, приобретая товары по специальным ценам, покупатели чувствуют удовлетворение от полученной выгоды.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Планируя мероприятия по стимулированию сбыта, компания должна определить конкретные задачи, выбрать необходимые средства, разработать соответствующую программу, апробировать ее, провести и оценить эффективность мероприятий.

Постановка задач стимулирования сбыта

Задачи стимулирования сбыта вытекают из более широких задач по продвижению и соответственно из базисных задач маркетинга по разработке товара. Конкретные задачи стимулирования сбыта зависят от целевого рынка. Среди задач стимулирования потребителей — поощрение покупок больших партий товаров, привлечение новых клиентов и покупателей товаров марок-конкурентов. Задачи стимулирования розничной торговли предусматривают убеждение владельцев предприятий розничной торговли включить в ассортимент новую марку, увеличить запасы как самого товара, так и сопутствующих изделий, стимулировать торговлю в межсезонье, отказаться от услуг конкурирующих фирм, принять участие в формировании потребительской лояльности марке и увеличении количества розничных точек, в которых представлен новый товар. Цели стимулирования торгового персонала заключаются в создании и поддержке заинтересованности сотрудников в продвижении нового товара или новой модели, в увеличении числа потенциальных клиентов и уровня внесезонных продаж. Более подробно цели стимулирования сбыта представлены во вставке «Памятка маркетолога».

Выбор инструментов стимулирования сбыта

При разработке плана мероприятий по стимулированию сбыта необходимо учитывать тип рынка, конкретные задачи стимулирования, текущую конъюнктуру и эффективность каждого инструмента стимулирования.

Основные инструменты стимулирования потребителей приведены в табл. 19.3. Мы различаем

стимулирование со стороны производителей и со стороны розничной торговли. Примером первого является стимулирование покупателей производителями автомобилей — это предложение скидок, значительный объем продаж в кредит, бесплатный испытательный срок и подарки, поощряющие покупку новых моделей. Стимулирование со стороны розничной торговли включает в себя снижение цен, специальную рекламу, купоны, конкурсы и премии для покупателей. Можно также выделить сред-

Таблица 19.3

Основные средства стимулирования сбыта

Средства	Описание	Примеры
1	2	3
Пробные образцы	Предложения бесплатного образца товара или услуги, разносимые по домам, рассылаемые по почте, раздаваемые в магазинах, прилагаемые к другим товарам компании или рекламному объявлению в журнале или газете.	Компания <i>Lever Brothers</i> была настолько уверена в успехе нового чистящего средства « <i>Surf</i> », что приняла решение о финансировании раздачи бесплатных образцов на сумму \$ 43 млн. Их получили 4/5 американских семей.
Купоны	Сертификаты, дающие потребителю право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. Распространяются по почте, прилагаются к другим товарам, размещаются в журнальных и газетных объявлениях. Процент погашения изменяется в зависимости от способа распространения. Купоны эффективны при стимулировании продаж известных марок и в привлечении интереса к новым.	<i>P&G</i> едва не разорилась на рынке Питтсбурга со своим кофе марки « <i>Folger's</i> », предложив купоны с 35-центовой скидкой за банку кофе весом 400 граммов. Помимо этого, в каждой из рассылавшихся по почте банок лежали купоны со скидкой на 10 центов.
Денежные компенсации (скидки)	Ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки. Потребитель отправляет в какой-либо форме подтверждение покупки производителю, который возмещает часть уплаченной цены почтовым переводом.	Компания <i>Toro</i> провела искусное предсезонное стимулирование сбыта специальной модели снегоуборочной машины, предложив компенсацию в том случае, если количество выпавшего снега в районе, где был куплен товар, будет ниже среднегодового.
Товар по льготной цене на упаковке	На упаковке или этикетке товара размещается предложение о его покупке по цене более низкой, чем обычная. Это может быть предложение товара по сниженной цене с использованием <i>особой расфасовки</i> (например, две пачки по цене одной) или в виде <i>набора сопутствующих товаров</i> (например, зубной щетки и пасты).	Фирмы по производству освежителей воздуха иногда предлагают в одной упаковке несколько типов освежителей: например, освежитель воздуха в виде аэрозоля, твердый освежитель и специальное средство для ковров.
Премии (подарки)	Товары, предлагаемые по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения при покупке конкретного товара. Премия «в упаковке» сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. В качестве премии может выступать и сама упаковка, если она представляет собой емкость многократного использования. <i>Бесплатная почтовая премия</i> — это товар, высылаемый потребителям, которые предъявили подтверждение покупки, например фрагмент упаковки или штриховой код. <i>Самовыплачиваемая премия</i> — это продажа товара по цене ниже обычной тем, кто хочет его приобрести.	Фирма <i>Quaker Oats</i> стимулировала спрос, вложив в пакеты с кормом для собак « <i>Ken-L Ration</i> » золотые и серебряные монеты на общую сумму \$ 5 млн.
Призы (конкурсы, лотереи, игры)	В результате покупки предоставляется возможность выиграть денежный приз, путевку на отдых или товар. На этот своеобразный конкурс потребителю следует что-нибудь представить — стихотворение, проект, ценное предложение. Лотерея требует, чтобы потребители заявили о своем участии в розыгрыше. В ходе игры при каждой покупке потребитель что-то	Одна из британских компаний-производителей сигарет вкладывала в каждую пачку лотерейный билет, давая шанс выиграть до \$ 10 тыс.

Продолжение табл. 19.3

1	2	3
	получает — номера для игры в бинго или недостающие буквы, которые могут помочь ему завоевать приз. Призы привлекают больше внимания, чем купоны или небольшие премии.	
Поощрение постоянных клиентов	Денежные или иные скидки, пропорциональные степени приверженности определенному продавцу или группе продавцов.	Большинство авиакомпаний предлагает программы скидок за постоянное пользование их рейсами. Отели <i>Marriott</i> приняли «программу приема почетных гостей».
Бесплатные пробы	Стимулирование потенциальных покупателей бесплатно опробовать продукт, рассчитанное на дальнейшие покупки.	В целях повышения заинтересованности в покупке продавцы автомобилей поощряют бесплатную пробную обкатку.
Гарантии	Письменное или устное заверение продавца, что товар будет пригоден к употреблению в течение определенного времени и что в противном случае продавец восстановит качество товара или вернет покупателю деньги.	<i>Chrysler</i> предложила 5-летнюю гарантию на автомобили. Потребители это сразу отметили, точно так же как предложенную <i>Sears</i> пожизненную гарантию на аккумуляторы.
Совместное стимулирование	Две или более марки или компании объединяются, предлагая купоны, компенсации или конкурсы. Используя совместные средства поощрения, фирмы надеются воздействовать на розничную торговлю, получив лучшие места на полках магазинов и рекламу в торговых залах.	Надписи на банках напитка « <i>Crystal Light</i> », банках с кофе « <i>Taster's Choice</i> » и коробках с печеньем « <i>Keebler</i> » предлагают 10 минут бесплатного обслуживания фирмой <i>MCI</i> .
Перекрестное стимулирование	Одна марка товара используется для рекламы другой.	В рекламе может быть сказано, что, например, печенье <i>Nabisco</i> покрыто шоколадом <i>Hershey</i> . А в пачке печенья может оказаться купон на продукцию <i>Hershey</i> .
Демонстрация в местах продаж	Культура демонстрации товаров в торговых залах играет важную роль при покупках или продажах товаров. К сожалению, многим розничным предприятиям не нравится возиться с выставочным оборудованием, рекламными щитами и плакатами, которые они получают от производителей. В ответ производители создают улучшенное торговое оборудование, рекламируют его в телевизионной и печатной рекламе, предлагают его монтаж и установку.	Экспозиционное оформление для колготок « <i>L'eggs</i> » считается одним из самых совершенных за всю историю существования рекламного оформления магазинов и в немалой степени способствовало успеху марки.

ства стимулирования сбыта, воздействующие и не влияющие на усиление марочных предпочтений. Так, сообщения, которые прилагаются к бесплатным образцам товаров или к купонам, предлагающие потребителям особые привилегии, и премии, связанные с покупкой определенного товара, усиливают лояльность торговой марке. Ко второй группе относятся такие средства стимулирования, как поощрения, не предусматривающие льгот, премии, не связанные с товаром, конкурсы и тотализаторы, торговля по сниженным ценам и скидки розничной торговли.

Стимулирование сбыта более эффективно, когда оно используется вместе с рекламой. Как показывают исследования, ценовое стимулирование, проведенное одной фирмой, увеличило объем продаж лишь на 15%. Когда его применили в сочетании с активной рекламой, объем продаж вырос

на 19% и в комплексе с рекламой и демонстрация-ми на месте продажи — на 24%.

Во многих крупных фирмах введена должность менеджера по стимулированию сбыта, который помогает менеджерам торговых марок выбрать наиболее адекватные ситуации инструменты стимулирования сбыта. Рассмотрим пример одной из фирм.

Новый товар компании за 6 месяцев завоевал 20% рынка. Его коэффициент проникновения (т. е. доля целевого рынка, на котором товар был приобретен хотя бы один раз) составил 40%. Коэффициент вторичной покупки (доля лиц, купивших его еще один или несколько раз) — 10%. Фирма заинтересована в расширении круга постоянных клиентов. В данной ситуации целесообразно использовать такое средство стимулирования повторных покупок, как размещаемый в

упаковке купон. Но если коэффициент вторичной покупки был бы более высоким (скажем, 50 %), фирма должна была бы приложить усилия для привлечения новых потребителей, применив, к примеру, рассылку купонов по почте.

Средства стимулирования предприятий торговли

Производители используют различные средства стимулирования торговли (табл. 19.4). Удивительно, но наибольшую долю общего объема средств стимулирования составляют инструменты стимулирования торговли (46,9 %), на инструментыощернения потребителей приходится 27,9 %, на долю средств рекламы — 25,2 %. Производители с готовностью выделяют деньги на стимулирование торговли в силу следующих причин:

1. *С целью побудить оптовых или розничных продавцов включить товар в свой ассортимент.* Возможности торговых площадей достаточно ограничены, поэтому производители часто предлагают скидки с цены, компенсации, гарантии возможности возврата товара, поэтапную оплату, чтобы занять место в залах магазинов и закрепиться там.
2. *Чтобы убедить оптовых или розничных продавцов в увеличении объема закупок.* Производители предлагают продавцам скидки на крупные закупки, считая, что торговля работает лучше, когда она «загружена» товаром.
3. *Чтобы стимулировать розничные предприятия к продвижению торговой марки путем рекламы, демонстрации и снижения цен.* Поставщики ищут возможность активизировать продвижение своих марок путем специального оформления торговых залов, размещения в них своей настенной рекламы и объявлений о снижении цен и получают ее, предоставляя торговым предприятиям различные виды скидок и зачетов.

4. *Чтобы стимулировать розничные предприятия и их персонал на продвижение товара.* В конкурентной борьбе за влияние на розничные предприятия производители нередко возмещают часть их рекламных расходов, обеспечивают рекламными материалами, участвуют в проведении рекламных кампаний, учреждают премии и организуют коммерческие курсы.

Затраты производителей на стимулирование торговли больше, чем они хотели бы. Крупные компании розничной торговли, почувствовав свою силу, под предлогом стимулирования потребителей и развития рекламы все чаще требуют от производителей увеличения средств на стимулирование торговли. Ни один поставщик не может отказаться в одностороннем порядке от предоставления розничных скидок, не лишившись при этом поддержки торговли.

Службы сбыта и менеджеры торговых марок по-разному относятся к стимулированию торговли. Торговые представители поставщиков отмечают, что розничные предприятия отказываются предоставлять места на полках магазинов товарам, до тех пор пока не они получат средства на продвижение торговли; со своей стороны менеджеры торговых марок стремятся к увеличению финансирования мероприятий по стимулированию потребителей и рекламного бюджета. Так как сотрудники службы сбыта лучше, чем менеджеры марок, которые большую часть времени проводят в офисах, знают особенности местных рынков, большая часть средств на продвижение компаний-производителей направляется на стимулирование сбыта.

При стимулировании торговли производители сталкиваются с рядом проблем. *Во-первых*, контроль над выполнением розничными торговцами

Таблица 19.4

Основные средства стимулирования предприятий торговли

Средства	Описание
Снижение цены (скидки с прейскурантной цены или счета-фактуры)	Предоставление скидки с прейскурантной цены каждого товара, купленного в определенный период времени. Предложение стимулирует дилеров на совершение закупок большого объема или на приобретение товара, который раньше они обычно не покупали. Дилеры могут использовать скидку как чистую прибыль, направить на рекламу или на снижение цен.
Компенсация	Возмещение части расходов предприятия розничной торговли. Выделяют возмещение <i>рекламных расходов</i> и <i>демонстрационных расходов</i> (которые поставщик относит на издержки производства).
Бесплатные товары	Предложение дополнительных льгот посредникам, покупающим или рекламирующим определенное количество или определенную марку товара. Производители могут предложить средства на продвижение товара или специальные сувениры с логотипом фирмы.

обязанностей по договору затруднен. Поэтому производители более настойчиво требуют подтверждения выполнения торговлей своих обязательств (до произведения выплат каких-либо компенсаций). Во-вторых, все больше розничных предприятий проводят опережающие закупки, т. е. закупают товара больше, чем обычно продают за определенный период. В ответ на предложение скидки в 10 % торговые предприятия могут закупить такую партию товара, поставка которой потребует 12 и более недель. При этом производителю приходится выпускать продукции больше, чем было запланировано, и нести издержки по оплате сверхурочных. В-третьих, розничные продавцы все чаще используют переадресовку товара, закупая партии, превышающие потребности региона, в котором он предлагался, и отправляя излишки в свои магазины в других районах страны. Производители пытаются контролировать опережающие закупки и переадресовку товаров путем ограничения объема проданных со скидками товаров или в целях обеспечения ритмичности производства снижают объемы производства и сроки доставки продукции.

Итак, по мнению производителей, стимулирование торговли превращается в кошмар. Наслоением договоров по содействию сбыту трудно управлять, что часто ведет к значительным убыткам.

Средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала

Компании ежегодно расходуют миллионы долларов на стимулирование предприятий-потребителей и своих торговых представителей (табл. 19.5). Эти средства предназначены для поощрения деловых контактов, стимулирования сбыта и мотивировки торгового персонала компании. Как правило, компания разрабатывает отдельный бюджет для каждого средства стимулирования предприятий-партнеров, который обычно мало изменяется на протяжении ряда лет.

Разработка программы стимулирования сбыта

При создании программ продвижения маркетологи все шире обращаются к комплексному использованию нескольких инструментов стимулирования в рамках общей концепции кампании по продви-

Таблица 19.5

Основные средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала

Средства	Описание
Торговые выставки и конференции	Промышленные ассоциации ежегодно организуют торговые выставки и конференции. Фирмы, продающие товары и услуги для отдельных отраслей промышленности, покупают выставочные места, на которых демонстрируют свои товары. Ежегодно проводится 5,6 тыс. торговых выставок, которые привлекают приблизительно 80 млн посетителей. Посещаемость выставок может колебаться от нескольких тысяч до 70 тыс. человек и более во время проведения крупных мероприятий, организуемых сетями ресторанов или гостиниц. Польза для участников выставок может быть самой разной, включая приобретение новых потенциальных покупателей, налаживание и поддержание контактов с потребителями, возможность представить новые товары, познакомиться с новыми клиентами, увеличить объем продаж, предоставить потребителям информацию о своей продукции с помощью публикаций, видеофильмов и других аудиовизуальных средств. Расходы производителей товаров производственного назначения на участие в торговых выставках могут составлять до 35 % годового бюджета на продвижение. Предприятия определяют, в каких выставках следует принять участие, каковы будут затраты на каждую выставку, как организовать привлекающую внимание экспозицию, и оценивают ее влияние на показатели продаж в дальнейшем.
Коммерческие конкурсы	Коммерческий конкурс проводится для собственного торгового персонала компании или для дилеров с целью поощрить их усилия по увеличению объемов продаж в определенный период. Добившиеся высоких результатов участники получают призы. Большинство фирм раз в год или чаще устраивает конкурсы для своих торговых представителей. Победители получают туристические путевки, денежное вознаграждение или подарки. В некоторых фирмах результаты участников конкурса оцениваются в баллах, в зависимости от количества которых победители выбирают разнообразные призы. Действенность стимулов увеличивается в случаях, когда служащим предоставляются равные шансы и перед ними ставятся конкретные, достижимые и измеряемые цели, такие как привлечение новых клиентов или возобновление утраченных контактов.
Специальная реклама	Специальная реклама предполагает, что в ходе переговоров с потенциальными покупателями или при контактах с клиентами торговые представители компании дарят свои собеседникам некие недорогие, но полезные предметы (авторучки, календари, зажигалки, блокноты), на которых нанесены название, логотип фирмы, ее адрес, а иногда — рекламное обращение. Исследования показывают, что более 86 % производителей обеспечивают свой торговый персонал предметами специальной рекламы.

жению. К. Смит так описывает всеохватывающую кампанию стимулирования сбыта:

Для привлечения клиентов будет использоваться телевидение, для стимулирования дистрибьюторов — прямая почтовая рассылка, демонстрация товаров в местах продажи — для поддержки розничной торговли, специальные службы — для обработки данных, операторы — для ввода данных и компьютеры — для обобщения всего материала... Фирмы используют телепродвижение не только для розничных продаж товаров, но и для оценки потребителей, определения перспектив, создания баз данных и распространения купонов, образцов товаров и предоставления скидок.¹⁹

Применение особых стимулов требует рассмотрения маркетологами нескольких факторов. *Во-первых*, необходимо определить *размер* стимулирования. Для успеха кампании необходимо установить его определенный минимум. Более высокий уровень стимула обеспечивает и повышенные уровни продаж — но только на время.

Во-вторых, специалист по маркетингу должен сформулировать *условия участия* в программе. Стимулы могут предлагаться либо всем, либо только отдельным группам лиц (к примеру, премии предлагаются только тем потребителям, которые предоставляют как доказательство покупки чек или этикетку со штрих-кодом). В ряде штатов США запрещено использование в мероприятиях по стимулированию сбыта лотерей. В других случаях в них не имеют права участвовать члены семей служащих фирмы или лица, не достигшие определенного возраста.

В-третьих, необходимо установить *продолжительность* кампании. Если предполагается, что она займет короткий период времени, многие потребители не смогут воспользоваться предложенными выгодами. Если же она слишком растянута, то кампании грозит утрата актуальности. По мнению некоторых исследователей, оптимальным является проведение трехнедельных компаний по стимулированию сбыта один раз в квартал, когда их продолжительность составляет средний цикл покупки товаров. Конечно, продолжительность оптимального цикла стимулирования изменяется в зависимости от категории или даже специфики товара.

В-четвертых, маркетолог должен выбрать *способ распространения* средств стимулирования. Купоны с предложением скидки могут быть вложены непосредственно в упаковку, распространяться через магазины, по почте или вместе с рек-

ламной продукцией. Все эти способы различаются по степени охвата аудитории, уровням затрат и степеням воздействия.

В-пятых, специалист по маркетингу должен определить *сроки проведения* кампании по стимулированию сбыта. Например, менеджеры торговых марок составляют календарный план мероприятий по продвижению товаров на год. Этим планом и руководствуются отделы производства, сбыта и распределения.

Наконец, необходимо определить *общий бюджет* программы стимулирования. Некоторые компании выделяют в программе конкретные средства стимулирования, подсчитывают стоимость каждого из них и общую сумму затрат. Стоимость конкретного инструмента продвижения складывается из административных затрат (полиграфия, почтовые расходы, реклама) и средств, выделяемых на поощрение (сумма премий или скидок, включая компенсации), умноженных на количество единиц товара, которое предположительно будет продано в ходе реализации программы. В случае использования купонов следует учитывать, что за скидками обратится только часть потребителей. При использовании в качестве поощрения призов, вложенных в упаковку, необходимо учитывать как их стоимость, так и затраты на приобретение специальной упаковки.

Более распространенным является метод определения расходов на стимулирование как процента от общего бюджета на продвижение. Например, бюджет мероприятий по стимулированию сбыта зубной пасты может быть установлен в объеме 30 % общего бюджета, а шампуня — 50 %. Конкретные показатели расходов могут изменяться в зависимости от марки товара, особенностей рынка, фазы жизненного цикла товара и затрат на стимулирование фирм-конкурентов.

Предварительное тестирование программы

Несмотря на то что большинство программ стимулирования сбыта разрабатывается на основе имеющегося опыта, необходимо предварительно убедиться, что все средства соответствуют задачам, что избранные стимулы оптимальны, а способ представления товара эффективен. Исследователи отмечают, что предварительное тестирование кампании может быть проведено быстро и с низкими затратами и что крупным фирмам до реализации программы в национальных масштабах следует опробовать альтернативные стратегии на разных рынках. Некоторые поставщики предлагают

оценить различные средства стимулирования потребителей или же проверяют действенность выбранных инструментов в территориально ограниченных районах.

Реализация и контроль над программой

В обязанности менеджера по маркетингу входит не только разработка программы стимулирования, но и контроль над ее осуществлением. План проведения программы должен состоять из двух частей: подготовительного периода и периода продаж. *Подготовительный период* — это время, необходимое для подготовки всех составляющих программы. В него входят: разработка и утверждение всеохватывающего плана, дизайна упаковки или предназначенных для рассылки материалов; подготовка рекламных материалов и товаров для продажи; обучение полевых торговых представителей; согласование действий с дистрибьюторами; подготовка товаров и услуг, которые будут предлагаться в виде премий; накопление необходимых запасов товара к определенному сроку и распределение его по розничным торговцам.

Период продаж длится с момента начала мероприятия и заканчивается, когда компания реализует приблизительно 95 % подготовленного товара.

Оценка результатов

Обычно используется один из трех методов измерения эффективности программ стимулирования сбыта: метод сравнения показателей сбыта, метод опроса потребителей и экспериментальный метод.

Первый метод подразумевает сравнение показателей сбыта, которые предоставляются исследовательскими компаниями. Маркетологи могут проанализировать характеристики потребителей, которые воспользовались стимулами, их отношение к товарной марке до и после проведения программы стимулирования. Предположим, что до проведения кампании доля рынка фирмы составляла 6 %, в ходе осуществления программы она возросла до 10 %, сразу по ее окончании снизилась до 5 %, а еще через некоторое время возросла до 7 %. Это означает, что программа стимулирования привлекла новых покупателей и привела к росту покупок со стороны постоянных потребителей. По окончании кампании показатели объемов продаж снизились, поскольку потребители некоторое время использовали запасы товаров. Последовавший затем рост доли рынка до 7 % свидетельствует о том, что фирма приобрела определенное число новых покупателей.

Действенность программы по стимулированию сбыта повышается, если одним из ее результатов является привлечение «на сторону» компании-поставщика потребителей продукции конкурентов. Если покупатели приобретут предлагаемый товар, но не изменят свои марочные предпочтения, то после кампании по стимулированию рыночная доля марки вернется на прежний уровень. Полностью возместить расходы на программу стимулирования, как правило, не удастся. Недавнее исследование более чем 1 тыс. программ по стимулированию показало, что затраты поставщиков окупались лишь в 16 % случаев.

Выяснить, многим ли покупателям запомнилась кампания по стимулированию, какое мнение о ней сложилось, многие ли воспользовались предложенными выгодами, повлияла ли программа на изменение марочных предпочтений, позволяет *опрос потребителей*. Мероприятия по стимулированию сбыта можно оценить и посредством проведения *экспериментов*, в ходе которых компания-поставщик изменяет такие ее элементы, как значимость стимулов, продолжительность их действия и дистрибутивные медиа. Например, купоны могут быть разосланы только половине целевой аудитории, а затем компания проводит исследование, в ходе которого пытается проследить, какая часть потребителей осуществила покупки немедленно, а какая — отложила их на будущее. Полученная информация используется для расчетов роста доходов в результате реализации программ стимулирования.

Контролируя исполнение бюджета программ по стимулированию сбыта, менеджмент компании-поставщика должен осознавать возможность осуществления дополнительных затрат и возникновения дополнительных проблем. *Во-первых*, акцент на мероприятия по стимулированию может привести к уменьшению периода лояльности торговой марке, так как стимулы прежде всего побуждают потребителей к совершению покупки. *Во-вторых*, фактические расходы на средства стимулирования могут превысить расчетные. В применении некоторых из инструментов стимулирования неизбежно будут возникать ошибки. *В-третьих*, следует помнить о специальных производственных расходах, необходимости дополнительных усилий торгового персонала и расходах на руководство реализацией программы. *Наконец*, некоторые средства стимулирования сбыта раздражают розничных продавцов, которые могут потребовать дополнительных компенсаций торговле или отказаться от содействия.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Компания должна иметь конструктивные отношения не только с клиентами, поставщиками и дилерами, но и с широкими кругами заинтересованной общественности. Мы определяем общественность следующим образом:

Общественность — это любая группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании либо имеющая на нее влияние. Связи с общественностью (публик рилейшнз — ПР) — действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или ее товаров.

Общественность может способствовать или препятствовать компании в достижении поставленных целей. Часто к связям с общественностью (СО) относятся как к пасынку маркетинга, не относя их к серьезным стратегиям продвижения. Но дальновидные руководители заботятся об установлении позитивных отношений с общественностью и предпринимают в этом направлении конкретные шаги. В большинстве компаний созданы отделы по связям с общественностью, сотрудники которых ведут мониторинг общественного мнения об организации, распространяют информацию и осуществляют коммуникации, направленные на создание и поддержание положительного имиджа фирмы. Если публике стали известны негативные сведения о деятельности компании, усилия отдела СО направляются на изменение общественного мнения. Лучшие отделы СО уделяют большое внимание ориентированным на высшее руководство компании позитивным программам и приемам уклонения от неудобных вопросов, что позволяет избежать негативных отзывов общественности о фирме.

Отделы по СО выполняют пять основных функций.

1. *Отношения с прессой.* Представление позитивных новостей и информации о деятельности фирмы.
2. *Паблицити (распространение информации) товаров.* Осуществление различных мероприятий, обеспечивающих известность определенных продуктов.
3. *Корпоративные коммуникации.* Популяризация политики организации посредством осуществления внешних и внутренних коммуникаций.
4. *Лоббирование.* Сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определенных законодательных актов.
5. *Консультирование.* Консультирование руководства по тактике формирования общественного мнения о позиции и репутации компании. Рекомендации относительно корпоративной политики в ситуациях, которые могут негативно повлиять на репутацию компании.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Специалисты по СО и менеджеры по маркетингу часто говорят на разных языках. Маркетологи ориентированы на получение *прибыли*, тогда как специалисты по СО видят свою задачу в подготовке и осуществлении *коммуникаций*. Но постепенно эти различия стираются. Многие компании создают маркетинговые службы по связям с общественностью (МСО), задачи которых состоят в формировании положительного имиджа фирмы и ее товаров в глазах потребителей и участии в реализации программ по продвижению. Как правило, в таких компаниях создаются особые отделы маркетинга, которые включают в себя службы МСО, финансовых СО и публичных СО.

Не так давно для обозначения функций МСО использовался термин *паблисити* (обеспечение редакционного пространства — в отличие от платной рекламы — в печатных и трансляционных медиа для пропаганды или активного распространения информации о товаре, услугах, идее, географическом месте, личности или организации). Но функции МСО отличаются большей сложностью, они играют важнейшую роль в выполнении следующих задач:


- ♦ *Содействие в выпуске на рынок новой продукции:* удивительный коммерческий успех таких игрушек, как «Черепашки Ниндзя» и других, во многом обязан продуманному распространению информации.
- ♦ *Содействие в репозиционировании:* в 1970-х гг. в американских и мировых медиа публиковались преимущественно статьи негативного характера о жизни в Нью-Йорке. Переломить данную тенденцию позволила пропагандистская кампания «Я люблю Нью-Йорк».
- ♦ *Формирование интереса к товарам определенной категории:* компании и торговые ассоциации использовали МСО для возрождения интереса к таким товарам повседневного спроса, как яйца, молоко, картофель, и роста уровня потребления таких продуктов, как чай, свинина, апельсиновый сок.


- ◆ *Воздействие на определенные целевые группы:* компания *McDonald's* оказывала поддержку латиноамериканской и афро-американской общинам США, что способствовало формированию благоприятного образа компании.
- ◆ *Защита товаров в проблемных ситуациях:* компания *Johnson & Johnson* умело использовала МСО как основное средство спасения репутации препарата «*Tylenol*» (после того, как дважды были обнаружены некачественные капсулы лекарства).
- ◆ *Создание в глазах потребителей образа фирмы, благоприятно отражающегося на ее товарах:* выступления руководителя корпорации *Chrysler* Ли Якокки и публикация его биографии способствовали созданию нового образа компании-победителя.

В результате ослабления возможностей массовой рекламы менеджмент компаний все чаще обращается к МСО. Три четверти из 286 опрошенных маркетологов американских компаний сообщили, что они используют МСО и полагают, что эта служба особенно эффективна в повышении осведомленности аудитории как о новых, так и об известных торговых марках. Очень высоки результаты взаимодействий служб МСО с местными и этническими сообществами, другими группами населения. В некоторых случаях работа службы МСО экономически более эффективна, чем реклама. Однако планирование тех и других мероприятий должно быть совместным. МСО требуют высоких затрат, и необходимые средства могут быть получены за счет рекламных мероприятий. Кроме того, полное использование возможностей МСО требует от маркетологов повышения своего профессионального уровня. Пионером в этом направлении является компания *Gillette*. Каждый менеджер торговой марки компании обязан планировать расходы на МСО, и в случае, если средства не использованы, он должен объяснить причины этого вышестоящим руководителям.

Очевидно, что креативные СО могут позитивно воздействовать на уровень осведомленности общества о деятельности и товарах компании при затратах, существенно меньших, чем расходы на рекламу. При проведении мероприятий по СО отсутствует необходимость платы за использование места или времени в медиа. Компания оплачивает лишь труд специалистов, которые готовят и распространяют информацию о компании и ее торговых марках, управляют мероприятиями по СО. Если компания предложит интересный сюжет или историю, ее могут подхватить различные средства массовой информации, что равнозначно проведе-

нию многомиллионной рекламной кампании. Например, успехи компании *The Body Shop* основываются не столько на рекламе, сколько на публицити. Информация, распространяемая в рамках МСО, пользуется значительно большим доверием, чем реклама. Некоторые эксперты утверждают, что степени доверия потребителей к редакционным статьям и к рекламным объявлениям соотносятся как 5 : 1.

 **Intel и процессор «Pentium».** Когда в 1994 г. пользователям стало известно о закрывшейся в процессоры «Pentium» инженерной ошибке, компания *Intel* поставила условием их обмена предоставление пользователями доказательств того, что компьютеры необходимы им для осуществления сложных математических операций. Поднялась огромная волна недовольства. Специалисты по СО компании предложили для того, чтобы выйти из неприятной ситуации с наименьшими потерями, обратиться к интенсивному деловому маркетингу один-на-один, а индивидуальным потребителям предложить воспользоваться услугами обширной сети сервисных центров (предлагавших бесплатную замену микросхем по требованию). Для установления прямых отношений с потребителями компания мобилизовала своих сотрудников и посадила их за телефоны, а для прямых контактов с предприятиями были организованы специальные команды, которые заменяли процессоры на предприятиях. Для охвата частных потребителей за неделю до Рождества в розничных магазинах была организована работа сотрудников *Intel*. В результате интенсивной кампании МСО репутация компании почти не пострадала.

 **Microsoft и «Windows 95».** История выпуска программы «Windows 95» компании *Microsoft* — еще один пример успеха МСО. Компания отказалась от какой-либо платной рекламы новой операционной системы, и тем не менее о дне ее появления на рынке (24 августа 1995 г.) знал буквально весь мир! «*Wall Street Journal*» подсчитал, что с 1 июля по 24 августа название программы и информация о ней содержались в 3 тыс. заголовках и в 6852 публикациях в средствах массовой информации (общее количество слов — 3 млн). Паблицити программы в мире занимались команды менеджмента *Microsoft*. Уже к концу первой недели объем продаж «Windows 95» составил \$ 108 млн — совсем неплохо для товара ценой в \$ 90. Вывод очевиден: предварительная кампания по СО может быть гораздо более эффективна, чем многомиллионная рекламная кампания.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СО

Принимая решение о времени и методах использования МСО, менеджмент должен прежде всего определить маркетинговые задачи, выбрать сообщения и средства их распространения, разработать план кампании и оценить ее результаты. Основные инструменты МСО описываются в табл. 19.6.

Определение маркетинговых задач

МСО содействуют решению следующих задач:

- ◆ *Повышение уровня осведомленности потребителей* — специалисты по СО размещают в медиа статьи, привлекающие внимание к товару, услугам, организации или идее.
- ◆ *Укрепление доверия* — МСО способствует укреплению доверия потребителей к компании путем размещения информации в редакционном контексте медиа.
- ◆ *Стимулирование службы сбыта и дилеров* — МСО могут стимулировать более эффективную деятельность торгового персонала и энтузиазм дилеров; появление публикаций и передач о новом товаре до его выхода на рынок вызывает интерес со стороны розничных торговцев.
- ◆ *Снижение затрат на продвижение* — расходы на МСО ниже, чем на прямую почтовую рассылку и

медиа-рекламу; чем меньше бюджет продвижения, тем целесообразнее использование СО для завоевания места в сознании потребителей.



Wine Growers of California. Для организации кампании по продвижению продукции (сухие вина) фирма обратилась к агентству, специализирующемуся на СО. Задача кампании состояла в попытке убедить американцев в том, что потребление вина — приятный элемент стиля жизни, и укрепить имидж калифорнийских вин. Программа предусматривала: 1) подготовку материалов по истории виноделия и размещение их в ведущих журналах и газетах; 2) подготовку материалов о положительном влиянии вин на здоровье, об оценках их воздействия медиками; 3) разработку особой программы формирования общественного мнения на рынках молодых потребителей, колледжей, правительственных организаций и различных этнических групп.

В то время как специалисты по СО продолжают завоевание целевой аудитории через масс-медиа, МСО все чаще заимствуют методы и технологии маркетинга прямого отклика, позволяющего общаться один-на-один с членами целевых групп. Т. Харрис, специалист по связям с общественностью, предлагает следующую программу сочетания СО и маркетинга прямого отклика.²⁰

Таблица 19.6

Основные средства связей с общественностью

Средства	Описания
Публикации	Под публикациями понимаются годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени и журналы компании, аудиовизуальные материалы как инструменты охвата и влияния на целевые рынки.
Мероприятия	Компания может привлечь внимание к новому товару с помощью различных мероприятий: пресс-конференций, семинаров, выставок, соревнований и конкурсов, юбилеев, субсидирования спортивных и культурных мероприятий и т. п., которые охватывают целевую аудиторию.
Новости	Одна из главных задач специалистов по СО — предоставление медиа благоприятных новостей о компании, ее продукции и сотрудниках, что предполагает владение навыками создания концепции будущей статьи, ее исследования и подготовки пресс-релиза. Но мастерство специалиста по СО не ограничивается подготовкой новостей. Ему необходимо обладать талантом общения и убеждения, чтобы заинтересовать пресс-релизом медиа, которые направят на пресс-конференцию своих представителей.
Выступления	Выступления — еще один способ создания публичности компании и ее товарам. Все чаще руководителям компаний приходится общаться с представителями медиа, вести переговоры, выступать в торговых ассоциациях и на коммерческих встречах. Их ораторское искусство влияет на имидж компании.
Участие в общественной деятельности	Компании могут улучшать свою репутацию, жертвуя деньги и время на благотворительные акции. Обычно руководителей крупных компаний просят поддержать какие-либо общины. В других случаях компания жертвует определенную сумму денег на конкретные цели. В создании репутации фирмы такой целевой маркетинг становится все более распространенным.
Средства идентификации	В перегруженном информацией обществе компания обязана бороться за внимание потребителей. Она должна создать мгновенно узнаваемый образ. Для этого используются эмблемы (лого-тип) компании, писчая бумага с водяными и иными знаками, брошюры, печати, визитные карточки, стиль и дизайн помещений, униформа сотрудников.

- ◆ *До начала рекламы в медиа создайте ажиотаж на рынке.* Например, сообщение о новом товаре представляет собой уникальную возможность для формирования публицити.
- ◆ *Создайте базу стержневых потребителей.* Маркетологи все более осознают необходимость укрепления лояльности потребителей, поскольку издержки такого рода мероприятий значительно меньше, чем расходы на привлечение новых потребителей.
- ◆ *Формируйте с потребителями отношения один-на-один.* Для установления и сохранения индивидуальных взаимосвязей с потребителем используют линии бесплатных телефонов и Интернет.
- ◆ *Сделайте преданных клиентов своими адвокатами.* База данных потребителей и их характеристики помогут выявить удовлетворенных клиентов, которые могут выполнять функции пропагандистов и защитников вашего продукта.
- ◆ *Влияйте на тех, кто имеет влияние.* Влиятельным может быть преподаватель, доктор, провизор, вообще каждый, у кого устанавливаются доверительные отношения с клиентом, например стилист или личный тренер.

Выбор обращений и средств СО

Определив коммуникативные задачи, специалист по СО должен найти или создать интересные истории и сюжеты, которые лягут в основу сообщений о фирме или ее продукции. Предположим, что малоизвестный колледж стремится к увеличению числа абитуриентов. Специалисту в области СО необходимо собрать как можно больше любопытных фактов из его истории. Может быть, кто-то из преподавателей расскажет интересные истории из своей практики или в колледже ведется работа над интересными проектами. Возможно, здесь читают новые и оригинальные спецкурсы. Не исключено, что студенты припомнят забавные случаи из жизни университетского городка.

Если интересных фактов недостаточно, организатор СО может сам придумать и предложить руководству идеи проведения мероприятий, которые станут базой для генерации новостей. Главная задача специалиста по СО и состоит в создании информационных поводов, в основе которых могут быть научные конференции, приглашение в колледж научных светил и знаменитостей. Любое такое мероприятие — прекрасная возможность для генерации новостей, интересных различным общественным группам.

Подготовка мероприятий — важнейший элемент деятельности по привлечению внимания и распространения информации о проводимых не-

коммерческими организациями сборах пожертвований. В арсенале работников благотворительных фондов имеется длинный список событий, используемых как повод для сбора средств: разнообразные праздники, художественные выставки, аукционы, бенефисы, лотереи, книжные ярмарки, продажи выпечки, спортивные состязания, танцы, обеды, ярмарки, демонстрации мод, пикники, распродажи (в том числе и подержанных вещей), круизы.

Всевозможные мероприятия с целью привлечения внимания к своим товарам или услугам проводят и коммерческие организации. Во время массового праздника по случаю окончания реставрации статуи Свободы вокруг нее барражировал дирижабль с эмблемой компании *Fuji Photo Film* (так *Fuji* превзошла своего конкурента *Kodak*, которая устроила по этому же случаю «обычную» фотовыставку).

Лучшие специалисты МСО способны найти или создать информационные поводы для публикации материалов и новостей о самых обычных продуктах, таких как свинина, чеснок или картофель и многих других товаров.

Выполнение плана МСО

Организация связей с общественностью требует тщательной работы. Как, например, разместить статью или выступление в медиа? Это достаточно легко, если история, рассказанная в статье, представляет всеобщий интерес. Но большинство событий вряд ли соответствует данному критерию и вряд ли заинтересует вечно занятых редакторов. Специалисты по СО относятся к медиа как к рынку, потребности которого надо удовлетворять таким образом, чтобы предлагаемые истории и сообщения были постоянно востребованы.

Оценка результатов

Вклад МСО в конечный результат формирования общественного мнения оценить трудно, поскольку этот инструмент используется в комплексе с другими средствами продвижения. Но если СО были задействованы раньше других маркетинговых инструментов, оценка их действенности упрощается. Самые распространенные критерии оценки МСО — это *число контактов*, изменение уровня осведомленности, понимания, установок целевой аудитории, вклад в продажи и прибыль.

Наиболее простой показатель оценки эффективности МСО — *число контактов*, т. е. публикаций и статей в медиа. Специалист по СО представ-

ляет нанимателю перечень всех сообщений об издании, появившихся в медиа, и свои выводы. Например:

Освещение деятельности компании в СМИ характеризуется следующими показателями: 3,5 тыс. кв. см в колонках новостей и фотографиях; 330 публикаций общим тиражом 79,4 млн; 2,5 тыс. минут эфирного времени 290 радиостанций с аудиторией 65 млн человек; 660 минут эфирного времени на 160 телевизионных станциях с аудиторией 91 млн человек. Стоимость этого времени и места по рекламным расценкам составляет \$ 1047 тыс.

Но число контактов нельзя признать удовлетворительным критерием, потому что с его помощью невозможно подсчитать ни фактическое число потребителей, которые читали, слышали или вспомнили сообщение, ни то, как обращение повлияло на них. Кроме того, данный показатель не позволяет определить «чистоту» охвата аудитории, так как одна публикация может быть прочитана несколькими людьми. Так как цель публицити состоит в *охвате аудитории*, а не в частоте контактов, менеджменту необходима информация о числе прочитавших публикации индивидов.

Более удовлетворительный критерий оценки кампании СО — показатель изменения *осведомленности, понимания или установки потребителей* относительно товара (с учетом влияния других инструментов продвижения). Например, сколько человек вспомнили о публикации? Сколько читателей рассказали о ней другим людям (критерий «устная передача информации»)? Сколько человек изменили свое мнение о товаре или фирме после прочтения статьи? Исследования кампании по СО фирмы, специализирующейся на продуктах из картофеля, показали, что число людей, согласившихся с утверждением «Картофель богат витаминами и минералами», увеличилось с 36 % до начала кампании до 67 % по ее окончании, т. е. наблюдался существенный рост понимания потребителями свойств продукта.

Воздействие мероприятий по СО на *продажи и прибыль*, если есть возможность его оценить, — наиболее удовлетворительный критерий. Например, объем продажи товара увеличился к концу кампании СО на 43 %. Однако очевидно, что фирма-поставщик одновременно использовала и рекламу, и мероприятия по стимулированию сбыта, вклад которых также необходимо учитывать. Предположим, что общий объем продаж достиг \$ 1,5 млн и руководство компании оценило вклад МСО в увеличение общего объема продаж как

равный 15 %. Тогда норма возврата инвестиций в МСО рассчитывается следующим образом:

Общее увеличение объема продаж	\$ 1,5 млн
Оценка вклада СО в увеличение объема продаж (15 % от п. 1)	\$ 225 тыс.
Маржа прибыли дополнительного объема продаж (10 % от п. 2)	\$ 22,5 тыс.
Общие прямые издержки реализации программы МСО	– \$ 10 тыс.
Маржа прибыли, добавленная инвестициями в СО	\$ 12,5 тыс.
Норма возврата инвестиций в СО (п. 5/п. 4)	125 %

Можно ожидать, что со временем роль маркетинговых связей с общественностью в деятельности компаний будет возрастать.

ВЫВОДЫ

1. *Реклама* — любая оплаченная определенным спонсором форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. В число рекламодателей входят не только бизнес-организации, но и благотворительные, некоммерческие и правительственные службы, которым реклама необходима для воздействия на самые разные общественные группы.
2. Процесс разработки рекламной программы подразделяется на пять этапов: (1) постановка *задач* рекламной кампании; (2) утверждение ее *бюджета* (с учетом стадии жизненного цикла товара, доли рынка и потребительской базы, уровня конкуренции и рекламной насыщенности, частоты рекламы и взаимозаменяемости товаров); (3) необходимо выбрать рекламное *обращение* и определить, как оно будет генерироваться; оценить его привлекательность и способность вызвать доверие потребителей; при его выполнении необходимо подобрать правильный стиль, тон, слова, формат и учесть социальную ответственность рекламодателя; (4) на основании показателей желаемого охвата аудитории, частоты рекламы и силы влияния рекламодатель должен решить, обращение к каким медиа позволит получить планируемые результаты; (5) оценка коммуникативного эффекта и воздействие рекламной кампании на показатели продаж.
3. *Стимулирование сбыта* включает в себя разнообразные стимулы и поощрения потребителей или предприятий торговли. Для мероприятий по стимулированию сбыта характерна непродолжительность воздействия: они призваны стимулировать немедленную покупку определенного товара или услуг или приобретение крупных партий продукции (для предприятий торговли).

4. Инструментами стимулирования сбыта являются средства поощрения потребителей (бесплатные образцы товаров, купоны, скидки, премии, призы, бесплатные пробы, гарантии, перекрестное стимулирование, демонстрация в местах продаж); средства стимулирования торговли (снижение закупочных цен, компенсации за рекламу и размещение в торговом зале, бесплатные товары); средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала (торговые выставки и конференции, соревнования торговых представителей, предметы специальной рекламы).
 5. Компания должна установить задачи стимулирования сбыта, выбрать конкретные средства, разработать и опробовать программу, осуществить и проконтролировать, оценить результаты. Большинство специалистов согласны с тем, что средства стимулирования сбыта содействуют увеличению объема продаж и доли рынка в краткосрочном периоде, но в долгосрочном периоде их действенность снижается. Один из основных недостатков программ стимулирования сбыта — высокие затраты.
 6. **Общественность** — это любая публичная группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании или влияющая на них. **Связи с общественностью** — это комплекс программ, направленных на продвижение или защиту имиджа компании и ее товаров. Сегодня многие компании создают службы маркетинговых связей с общественностью (МСО). МСО позволяют оказывать заметное воздействие на осведомленность потребителей, в то время как их прямые издержки относительно невелики; часто мероприятиям по СО доверяют больше, чем рекламе. Основными инструментами СО являются публикации, мероприятия, новости, выступления, общественная деятельность.
 7. Прежде чем решить, когда и как использовать МСО, менеджмент должен определить маркетинговые задачи, выбрать СО-сообщения и средства их распространения, затем выполнить намеченный план и оценить результаты. Результаты измеряются обычно количеством контактов и сэкономленных средств, изменением уровня осведомленности, понимания или установок, а также воздействием мероприятий по СО на показатели продаж и прибыли компании.
2. Предположим, что в течение ограниченного периода цена конкретной марки лосьона после бритья будет снижена на \$ 0,09 (другими словами, производитель будет поставлять это изделие в оптовую или розничную торговлю по цене, на 9 центов ниже обычной). Как правило, изделие поставляется по цене \$ 1,09, из которой \$ 0,40 составляют прибыль производителя до расходов на продвижение товара. Менеджер торговой марки рассчитывает, что по сниженной цене будет поставлен в торговую сеть 1 млн лосьонов. Административные расходы на продвижение оцениваются в \$ 10 тыс.
 - а) Определите общие затраты на стимулирование.
 - б) Допустим, что компания ожидает, что без стимулирования сбыта будет продано 800 тыс. лосьонов. Стоит ли стимулировать сбыт?
 3. Производителю корма для собак нужно сделать выбор между средствами информации А и Б. Издание А читает 10 млн человек, стоимость полностраничной рекламы равна \$ 20 тыс. (стоимость охвата 1 тыс. человек — \$ 2). Для издания Б эти показатели составляют 15 млн человек, \$ 25 тыс. (стоимость охвата 1 тыс. человек — \$ 1,6). Какая дополнительная информация необходима для правильного выбора?
 - ♦ Если вам звонит репортер, первоначально уточните причину его звонка и какая информация ему требуется. Если вы не располагаете временем или для ответа вам необходима дополнительная информация, пообещайте перезвонить ему в согласованное с ним время. Обязательно выполните свое обещание.
 - ♦ Не надейтесь на то, что ваши устные или письменные сведения будут поданы точно так, как вы их изложили. Ожидайте некоторого изменения фактов, но если они незначительны, не просите их исправить.
- хочет, чтобы менеджеры всех уровней умели сообщать и хорошие, и плохие новости. Помогите персоналу службы по связям с общественностью, индивидуально или всей группе, составить список вопросов из 10 пунктов по проведению интервью. Список предназначен для всех менеджеров, к которым могут обратиться представители любых видов средств массовой информации (печатные органы, радио, телевидение). Ниже приведены два первых пункта интервью.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В вашей компании известно, что общественное мнение может оказать длительное негативное влияние на будущее организации, и все же руководство

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. В рекламе водки марки «Absolut» всегда присутствует ее фирменная бутылка, как, например, на рис. 1. Проанализируйте это рекламное объявление с точки зрения выполнения обращения, его стиля и формата. Что является «ударным» элементом этой рекламы? Была бы реклама эффективнее,

если бы на заголовок и текст акцентировалось больше внимания, чем на изображение? Почему?

2. Реклама стимулирования сбыта формочек для желе *Jell-O*, представленная на рис. 2, появилась в женских журналах перед самой Пасхой. «*Easter eggs*» («Пасхальные яйца») — новая сезонная продукция компании *Egg JIGGLERS*. Реклама рассказывает, как заказать эти формочки по номеру бесплатного телефона 800 или через Интернет. Рыночное предложение включает быструю по-



Рис. 1



Рис. 2

ставку, низкую цену одной формочки и снижение на \$ 1 тарифа на доставку и погрузо-разгрузочные работы. Какие средства стимулирования потребителей применены в этой рекламе? Каких выгод ждет компания, если потребители воспользуются данным предложением? Почему потребителей может привлечь подобное стимулирование сбыта?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Одна из основных задач маркетологов, планирующих рекламную кампанию, заключается в определении охвата потребителей различными средствами информации. Но какими показателями может руководствоваться маркетолог при размещении рекламы в киберпространстве? *Nielsen Media Research* (известная компания, определяющая рейтинги телевизионных программ) — одна из передовых исследовательских фирм, работающих над этой проблемой, объединилась с *NetRating* для определения эффективности использования Web-сайтов и баннеров для рекламы. Технология, применяемая компаниями, позволяет не только проверить, какие сайты и баннеры просматривают большинство пользователей Сети, но также сколько человек щелкают на исследуемые баннеры. Зайдите на сайт *NetRating* (www.netrating.com), ознакомьтесь с предлагаемой продукцией и услугами и щелкните на один из последних отчетов. Что могут сказать показатели *NetRating* маркетологам о рекламе в Интернете в целом? Какую информацию можно получить по конкретным сайтам и баннерам? Почему маркетолога заинтересует количество посетителей сайта *Yahoo!*?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛИТИЯ

Рекламодатели, размещающие в Интернете рекламу своих товаров, обращаются за помощью к специальным сервисным службам, таким как *Yoyodyne* компании *Yahoo!*, разрабатывающим множество игр и конкурсов для привлечения пользователей Сети на сайты клиентов. Другая фирма, специализирующаяся в продвижении сайтов, — это *Sweepstakes Builder*, известный создатель такого средства привлечения пользователей, как электронные тотализаторы. Этот вид стимулирования заставляет пользователей снова и снова обращаться к сайту.

Посетите Web-сайт *Sweepstakes Builder* (www.sweepstaaeresbuilding.com/home.htm) и прочтите условия и варианты различных стимулирующих тотализаторов. Как вы думаете, почему рекламодателям надо использовать тотализаторы (или другие средства продвижения) для поддержки их Web-сайтов? Какие цели должен ставить онлайн-рекламодатель перед разработчиком тотализатора *Sweepstakes Builder*, поддерживающим продвижение сайта? Как рекламодатель будет оценивать результаты этого вида продвижения?

ВЫ МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ *SONIC*

Реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью обеспечивают наиболее видимые результаты маркетингового плана. Маркетологи уделяют особое внимание планированию этих мер продвижения, так они поддерживают стратегии трех других составляющих маркетинга: товара, цены и распространения.

Как помощник Джейн Мелоди вы отвечаете за разработку продвижения стереоаппаратуры компании *Sonic*. Оцените текущее положение дел в компании и ее маркетинговый план. Затем ответьте на следующие вопросы по разрабатываемой вами стратегии продвижения (обратите внимание на необходимость дополнительных данных и исследований там, где это требуется):

- ◆ Надо ли вам рекламировать продукцию *Sonic*? Если да, то какие цели вы поставите перед рекламой и как будете оценивать ее результаты?
- ◆ Какое обращение(я) вы хотите довести до целевой аудитории? Какие средства информации подойдут для этих целей и почему?
- ◆ Будете ли вы стимулировать потребителей, торговые предприятия или и тех и других? Какие средства стимулирования надо применять для продукции компании и почему? Что вы хотите достичь с их помощью?
- ◆ Будете ли вы использовать связи с общественностью для продвижения компании и ее продукции? Какими обращениями и средствами вы будете пользоваться и почему?

Обдумайте, как предлагаемые вами программы рекламирования, стимулирования сбыта и связей с общественностью повлияют на маркетинговую деятельность компании. Затем подведите итог ваших исследований и составьте маркетинговый план *Sonic*.

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

ПЕРВОАПРЕЛЬСКАЯ РАСПРОДАЖА

1 апреля 1998 года пресс-служба «Европы плюс» распространила заявление о том, что блокирующий пакет акций радиостанции приобрел холдинг «Медиа-Мост». Это заявление было опубликовано и прокомментировано рядом крупных изданий, в частности «Новыми известиями». Статьи о «Европе плюс» вызвали рост интереса к радиостанции со стороны слушателей и рекламодателей. Спустя две недели (!) пресс-служба

радиостанции распространила второе заявление, где говорилось, что сведения о покупке пакета акций холдингом «Медиа-Мост» являются шуткой, и указывалось на дату первого заявления — 1 апреля. Ни одно издание, написавшее о псевдоприобретении, не напечатало опровержения (возможно, не хотели ставить себя в глупое положение). Таким образом, репутация «Европы плюс» не пострадала, а ее рейтинг вырос. Вот так просто, из ничего.

Иван Сафронов, Владивосток
«Коммерсантъ-Деньги» № 19 от 19.05.99

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 20

Управление торговым персоналом

В этой главе мы обсудим следующие вопросы:

- ◆ Какие решения принимаются в процессе организации службы сбыта?
- ◆ Как компании отбирают, нанимают на работу, обучают, контролируют, мотивируют и оценивают деятельность своих торговых работников?
- ◆ Как сотрудники службы сбыта развивают навыки осуществления продаж, ведения переговоров и маркетинга партнерских отношений?

КОТЛЕР о маркетинге:

Успешный торговый представитель стремится в первую очередь удовлетворить покупателя, а продаже отводится второе место.

Американские компании ежегодно расходуют на организацию личных продаж более \$140 млрд — больше, чем на любой другой метод продвижения товара. В сфере торговли и смежных отраслях заняты более 11 млн американцев.

Торговый персонал существует не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях. Сотрудники, занимающиеся набором студентов в университеты, являются специалистами по сбыту учебных мест. Приходские комитеты привлекают в церкви новых верующих. Госпитали и музеи в поисках финансовой поддержки обращаются к услугам организаций, специализирующихся на проблемах мобилизации капиталов (фандрайзеров).

Термин «*торговый представитель*» охватывает широкий спектр должностей. По степени возрастания творческой инициативы выделяют шесть типов торговых работников.

1. *Разносчик* — торговый работник, основная обязанность которого состоит исключительно в доставке продукта (например, молока, хлеба и других товаров).
2. *Приемщик заказов* занят приемом либо внутренних (например, продавец галантерейного магазина, стоящий за прилавком), либо внешних заказов (торговый представитель, принимающий заказ на поставку товара у менеджера супермаркета).
3. Основная задача *миссионера* состоит не столько в приеме заказов, сколько в формировании хороших взаимоотношений с реальными и потенциальными потребителями или их обучении (например, медицинский консультант, представляющий фармацевтическую фирму).
4. *Технический консультант* — торговый работник, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).
5. *Организатор спроса*, используя творческие методы, организует процесс продажи материальных товаров (пылесосов, холодильников, энциклопедий) или услуг (страхования, рекламы или образования).
6. *Продавец готовых решений* специализируется на устранении возникших у потребителей проблем, как правило, имеющих отношение к товарам и услугам компании, на которую он работает (например, компьютерные и коммуникационные системы).¹

Торговый персонал играет важнейшую роль в решении задач маркетинга-микс. Но во многих компаниях затраты на содержание службы сбыта постоянно возрастают (повышаются оклады, комиссионные выплаты, расходы на поездки, прочие виды выплат). При личных продажах средняя стоимость одного контакта с потребителем составляет от \$250 до \$500, а заключение сделки требует как минимум четырех контактов. Таким образом, подготовка одной транзакции обходится компании от \$1 тыс. до \$2 тыс. Не удивительно, что фирмы-поставщики стремятся уменьшить число дорогостоящих полевых торговых представителей, обращаясь к телемаркетингу или почтовым продажам. Кроме того, усилия менеджмента компаний направлены на повышение производительности труда торгового персонала посредством совершенствования системы подбора кадров, обучения, контроля за его деятельностью, дополнительной мотивации и разработки систем вознаграждений.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ СБЫТА

Торговый персонал является связующим звеном между компанией и потребителями. В сознании большинства покупателей торговый представитель, по сути, есть лицо компании, ее образ. Именно он приносит компании основную часть информации о потребителях. Поэтому менеджмент фирм должен уделять максимально возможное внимание вопросам организации службы сбыта, а именно постановке целей и задач, разработке стратегии, структуры и систем вознаграждения, определению численности ее сотрудников.

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ СЛУЖБЫ СБЫТА

Менеджмент компании должен поставить перед службой сбыта четкие конкретные задачи. В недалеком прошлом руководители многих фирм придерживались мнения о том, что торговый персонал должен «продавать, продавать и продавать». В таких компаниях для сотрудников отдела сбыта определялись нормы продаж, и лучшими считались работники, которые не просто достигали запланированных показателей, но и перевыполняли их. Затем возникла идея о том, что торговый представитель должен уметь выявлять проблемы потребителя и предлагать их решения. Данная концепция предполагает, что в начальной стадии взаимоотношений с потенциальным покупателем торговые представители не пытаются продать конкретный продукт. Скорее, они показывают, как с помощью конкретного поставщика потенциальный потребитель может увеличить свою прибыль. Таким образом, торговый представитель стремится объединить свою компанию и фирму-потребителя в «партнерство ради прибыли».

В зависимости от выполняемых функций торговые работники выполняют одну или несколько следующих задач.


- ◆ *Оценка перспектив.* Поиск перспективных потребителей (направлений сбыта продукции).
- ◆ *Постановка целей.* Распределение времени взаимодействий с актуальными и потенциальными потребителями.
- ◆ *Коммуникации.* Распространение информации о товарах и услугах компании.
- ◆ *Продажи.* Осуществление продажи посредством установления контакта с потребителем, представления товара, преодоления возражений и завершения сделки.

- ◆ *Обслуживание.* Предоставление различных услуг потребителям — консультации по возникшим проблемам, оказание технической помощи, организация решения финансовых вопросов и обеспечение доставки товара.
- ◆ *Сбор информации.* Проведение исследования рынка и составление отчета.
- ◆ *Распределение.* Определение первоочередных получателей товара в периоды товарного дефицита.

Менеджмент компании обязан поставить перед торговом персоналом четко определенные цели. Например, можно потребовать, чтобы 80 % рабочего времени отводилось работе с актуальными клиентами, а 20 % — поиску перспективных покупателей или чтобы 85 % времени сотрудник занимался продажей товаров текущего ассортимента, а 15 % — отводил на новые товары. В противном случае торговые представители будут, скорее всего, проводить большую часть рабочего времени, продавая хорошо знакомые им товары текущим потребителям, пренебрегая новой продукцией и перспективными покупателями.

Комплекс задач торгового представителя зависит от состояния экономики. В периоды дефицита товаров сотрудники службы сбыта не имеют особых проблем и менеджмент некоторых компаний принимает поспешное решение о сокращении торгового персонала. Очевидно, что такие руководители упускают из виду, что торговые представители выполняют самые разные функции: распределение товаров, работу с недовольными покупателями, участие в устранении дефицита товаров, продажи других товаров компании, спрос на которые удовлетворяется.

В периоды товарного изобилия торговые представители жестко конкурируют за потребителя. В последнее время при оценке работы торгового персонала компании все больше внимания уделяют не объемам продаж, а способностям удовлетворения потребителей и обеспечению прибыли. Рассмотрим два примера.

 **Tiffany.** Название компании *Tiffany* автоматически ассоциируется с дорогостоящими ювелирными изделиями, и этот ее образ культивируется во всех аспектах маркетинга розничной торговли. Покупка такого изделия похожа на вложение капитала, поэтому руководство компании готовит персонал торговых залов не как обычных продавцов, а делает акцент на умении дать клиентам необходимые консультации. Как правило, посетитель магазина не является специалистом по драгоценным камням, и поэтому важнейшим элементом обслу-

живания становится знание продавцами особенностей товара. Работники магазинов компании предоставляют квалифицированную информацию о качестве и форме огранки камней, расскажут, как подобрать гарнитур из разных изделий, что выбрать в разных ценовых диапазонах. Продавцы прекрасно понимают, что даже для тех, кто приобретает в магазине компании набор канцелярских принадлежностей или кашне, частью покупки является престижность представленных в *Tiffany* товаров. А удовлетворенный покупатель — потенциальный постоянный клиент магазина. Кроме розничных продавцов в компании работают 155 «полевых» торговых представителей, специализирующихся на обслуживании корпоративных потребителей. Программа первоначального обучения этой категории работников длится от 6 до 8 недель, и только после того, как новички продемонстрируют владение навыками торговли и знание товара, их допускают к работе с клиентами.



Marriott Lodging. Стоимость проживания в гостиницах во время деловых поездок может составлять значительную часть накладных расходов, поэтому группа отелей *Marriott*, для того чтобы удержать крупнейших клиентов, предоставляет их служащим услуги по проживанию со значительными скидками. Оплата труда работающих с корпоративными клиентами торговых представителей *Marriott* в определенной степени основывается на их роли в построении долгосрочных партнерских отношений с заказчиками. Основным клиентам предлагаются не только пониженные цены. Как представитель компании *Marriott* менеджер заказа отвечает за экономичное решение проблем клиента, безопасность и уровень сервиса. Изучая бизнес клиента, управляющий заказом может оказать помощь клиенту в планировании поездок. Работая при поддержке персонала всех входящих в компанию *Marriott* организаций, менеджер может предложить заказчику все виды услуг, предоставляемых отелями сети.

Компании должны стратегически распределять свой торговый персонал так, чтобы он обращался к нужным потребителям в нужное время и надлежащим образом. Торговые представители работают с потребителями несколькими способами.

- ◆ **Торговый представитель — покупатель:** торговый представитель проводит беседу с потенциальным или актуальным потребителем лично или по телефону.
- ◆ **Торговый представитель — группа работников покупателя:** торговый представитель стремится по-

знакомиться и получить информацию о всех членах закупочной группы фирмы-потребителя.

- ◆ **Команда торговых работников — группа работников покупателя:** команда работников службы сбыта предприятия тесно сотрудничает с закупочной группой компании-покупателя.
- ◆ **Торговая конференция:** торговый представитель приглашает в компанию потенциальных клиентов для обсуждения их проблем и возможностей их устранения с помощью продукции поставщика.
- ◆ **Торговый семинар:** группа работников компании организует для клиентов учебный семинар по представлению и обсуждению новых товаров.

Таким образом, современные торговые работники часто действуют как «менеджеры-посредники», устанавливающие контакты между сотрудниками разных специальностей торговых компаний. Увеличение объема продаж требует коллективной работы и поддержки службы сбыта другими специалистами фирмы: руководства высшего звена (когда под угрозой выполнение крупных заказов); специалистов, обеспечивающих техническую информацию и обслуживание до, во время и после продажи товара; персонала службы сервиса, ответственного за установку, техобслуживание и предоставление потребителям других услуг; административных работников, в том числе аналитиков, агентов по оформлению заказов и секретарей. В качестве примера успешной ориентированной на продажи коллективной работы можно привести опыт работы компания *DuPont*. Когда в компании узнали, что для выращивания зерновых требуются гербициды с длительным сроком действия (т. е. реже применяемых), решение проблемы было поручено команде, в состав которой входили специалисты по химии, сбыту и маркетингу. Продажи предложенного группой продукта в первый же год производства составили \$57 млн.

Торговый персонал должен уметь анализировать данные по продажам, определять рыночный потенциал, обобщать сведения по рынку, разрабатывать маркетинговые стратегии и планы. Сотрудникам службы сбыта необходимо владеть навыками маркетинговой аналитики, которые особенно необходимы на более высоких уровнях управления продажами. Маркетологи считают, что эффективность торгового персонала выше, если работники освоили не только продажи, но и маркетинг.

После того как компания выберет способы осуществления продаж, она определяет направ-




ления деятельности и численность прямого и контрактного торгового персонала. *Прямой торговый персонал* (торговый персонал компании) состоит из работающих на полной или неполной ставках служащих фирмы. Он подразделяется на *внутренний торговый персонал*, который работает в офисе, контактируя с потребителями по телефону или принимая их на рабочих местах, и из *полевых торговых работников*, совершающих поездки для встреч с потребителями. *Контрактный торговый персонал* состоит из представителей компании-производителя, торговых агентов и брокеров, которым выплачивается комиссионное вознаграждение за совершенные ими продажи.

СТРУКТУРА СЛУЖБЫ СБЫТА

Стратегия службы сбыта оказывает влияние на ее структуру. Если компания продает один тип продукции географически удаленным предприятиям одной отрасли, она предпочтет использовать территориальную структуру службы сбыта. Если компания продает разнообразную продукцию различным покупателям, ей следует выбрать товарную или рыночную структуру службы сбыта. В табл. 20.1 представлены наиболее часто используемые структуры службы сбыта, а во вставке «Маркетинг изнутри» обсуждается одна из форм структуры службы сбыта (управление крупным заказом).

По мере изменения рынков и экономических условий компании-поставщика должны пересматривать структуры службы сбыта. Рассмотрим пример компании *IBM*.

 **IBM.** Утрата компанией значительной доли компьютерного рынка была связана с тем, что ее менеджмент неправильно оценил перспективы сегмента персональных компьютеров, а ее громоздкая система организации маркетинга и сбыта привела к утрате связей с потребителями. Службы маркетинга и сбыта были организованы по географическому принципу, когда торговые представители обслуживали потребителей разных отраслей промышленности. Торговые агенты компании уделяли основное внимание продажам стационарных компьютеров, в то время как потребители переориентировались на ПК. Потеря доли рынка и огромные затраты на поддержание службы сбыта заставили *IBM* пересмотреть и реорганизовать всю маркетинговую и торговую деятельность по следующим направлениям.

- ♦ В 1990–1994 гг. численность служб сбыта и маркетинга была сокращена со 150 тыс. до 70 тыс. чело-

век, отделы и представительства переехали из роскошных офисов в более скромные, а часть работников перешли к надомной работе.

- ♦ Сотрудники службы сбыта, ранее отчитывавшиеся перед региональными менеджерами, были переподчинены региональным администраторам по отдельным отраслям. Компания провела вертикальную реорганизацию по 14 направлениям деятельности (финансирование, розничная торговля и др.).
- ♦ В службу сбыта ввели специалистов по отраслям промышленности и продукции. Например, если поступает заказ на разработку программного обеспечения для подразделения *Bank of America* в Сан-Франциско, администратор *IBM* может поручить контроль над его выполнением представителю компании в регионе.
- ♦ Изменены функции торговых агентов: уменьшилась их роль в рекламе и приеме заказов на товары, а акцент делается на оказание консультативных услуг потребителям. Агенты обязаны предлагать клиентам наилучшие решения, даже если им придется рекомендовать технологии конкурентов.
- ♦ Потребители сами выбирают способ общения с представителями *IBM*. Некоторые из них предпочитают, чтобы к ним приезжали консультанты и специалисты компании, другие полностью полагаются на телефонное общение.

РАЗМЕР СЛУЖБЫ СБЫТА И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ

После определения стратегии и структуры службы сбыта компания готова к установлению ее размера. Торговые представители являются одним из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия. Увеличение их числа приводит к возрастанию как объема продаж, так и затрат.

Если менеджмент компании-поставщика определил желаемое число покупателей, для установления численности сотрудников службы сбыта может использоваться *метод трудозатрат*, который состоит из следующих этапов.

1. Покупатели классифицируются на группы в зависимости от годового объема продаж.
2. Для каждой группы устанавливается частота контактов (количество визитов в год).
3. Численность покупателей каждой группы умножается на соответствующую частоту контактов, что после суммирования дает годовое количество визитов торговых представителей в целом по региону их деятельности.
4. Устанавливается среднее количество визитов, которые может осуществить за год торговый представитель.



Таблица 20.1

Варианты структур службы сбыта

Структура	Описание
Территориальная	<p>Каждому торговому представителю определяется географическая территория, на которой он представляет весь ассортимент товаров компании. Такая структура обладает рядом преимуществ. <i>Во-первых</i>, она позволяет четко определить обязанности работников. <i>Во-вторых</i>, ответственность за работу на конкретной территории увеличивает заинтересованность торгового представителя в налаживании деловых связей в регионе. <i>В-третьих</i>, затраты на его поездки относительно невелики, поскольку каждый сотрудник службы сбыта перемещается внутри небольшой территории.</p> <p>Размер территории. Территории могут определяться с таким расчетом, чтобы обеспечивать соизмеримость либо потенциала продаж, либо загрузки торгового персонала. Территории с <i>соизмеримым потенциалом</i> обеспечивают каждому торговому представителю одинаковые возможности по получению заработка, а для компании являются инструментом оценки производительности работников. Однако, так как на разных территориях плотность потребителей неодинакова, территории с равным потенциалом могут значительно различаться по размерам. Как вариант территории могут определяться по принципу <i>адекватной загрузки работников</i>.</p> <p>Характер территории. В США территории формируются путем объединения более мелких географических единиц — округов или штатов, до получения соизмеримых потенциалов продаж или загрузки персонала. При формировании необходимо также учитывать местонахождение природных препятствий, сочетаемость смежных районов, адекватность условий транспортировки и другие особенности. Характер территории влияет на затраты и условия работы торговых представителей и их удовлетворение от работы. Сегодня компании могут формировать территории сбыта с помощью компьютерных программ, позволяющих оптимально использовать такие показатели, как плотность потребителей, соизмеримость потенциала продаж, загрузка сотрудников службы сбыта и время их поездок.</p>
Товарная	<p>Важность знания торговым персоналом свойств и качеств продукции, а также развитие торговых подразделений и управления товарами привели многие компании к структурированию систем сбыта по <i>товарному принципу</i>. Такая структура особенно удобна, если продукция является технически сложной, разнообразной или многочисленной. Например, торговый персонал компании <i>Kodak</i> специализируется на продажах фототоваров и технически сложной продукции.</p>
Рыночная	<p>Нередко торговый персонал компаний специализируется на обслуживании конкретных отраслей или групп потребителей, для чего могут быть созданы отделы службы сбыта. Так, одно подразделение службы сбыта компании <i>IBM</i> работает с клиентами из финансовой и брокерской сферы в Нью-Йорке, другое — с компанией <i>GM</i> в Детройте, третье — с <i>Ford</i>. Преимущество рыночно ориентированной структуры службы сбыта в том, что каждое подразделение специализируется на потребностях клиентов, основной недостаток — территориальная разбросанность потребителей, требующая дорогостоящих деловых поездок.</p>
Комплексная	<p>Если компания предлагает широкий спектр продуктов разным группам потребителей и действует в обширном географическом регионе, она комбинирует разные принципы структурирования службы сбыта. Торговые представители могут специализироваться по принципам территория—продукция, территория—рынок, продукция—рынок и т. д. При комплексной структуре торговый представитель отчитывается перед одним или несколькими менеджерами по ассортименту и персоналу. Например, компания <i>Motorola</i> использует четыре варианта структуры службы сбыта: 1) ориентированную на стратегический рынок; 2) территориальную, направленную на работу с потребителями на разных территориях; 3) дистрибьюторскую, занимающуюся подготовкой и работой с торговыми посредниками; 4) внутреннюю, осуществляющую телемаркетинг.</p>


Таяние ледников Гренландии идет быстрее, чем предполагалось. Это эффект глобального потепления.

5. Требуемое число торговых представителей вычисляется путем деления общих трудозатрат на среднее количество визитов одного представителя.

Предположим, что компания оценивает число потребителей в группе А как 1 тыс., а в группе Б — 2 тыс. С каждым потребителем из группы А необходимо общаться 36 раз в год, а из группы Б — 24 раза. То есть служба сбыта компании должна осу-

ществлять 60 тыс. контактов в год. Пусть средний торговый представитель может совершить 1 тыс. контактов за год. Тогда компании требуются 60 штатных сотрудников службы сбыта.

Из-за высоких затрат многие компании сокращают свои службы сбыта. Рассмотрим пример фирмы *Coca-Cola Amatil*, австралийского франчайзи компании *Coca-Cola*.

 **Coca-Cola Amatil.** Не так давно выполнение заказов мелких баров обеспечивала в *Amatil* целая армия торговых агентов. Обслуживая эту категорию клиентов, торговые представители часто осуществляли до 30 контактов в день, не только принимая заказы, но и демонстрируя новую продукцию компании. Анализ затрат, сопряженных с деятельностью сотрудников службы сбыта (зарплата, использование автомобилей, телефонов и др.), и отдачи баров-покупателей показал, что деньги и время компании «уходят на ветер». В настоящее время *Amatil* обслуживает мелких заказчиков посредством телемаркетинга, а полевые торговые агенты работают с крупными клиентами. Для каждого бара установлен день недели для визитов или телефонных контактов, что позволило добиться снижения затрат на выполнение одного заказа и обеспечить рентабельность обслуживания.

Применяемая в компании система вознаграждения торговых представителей должна привлекать в организацию высококлассных торговых специалистов. Торговые работники высоко ценят регулярность выплат заработной платы, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за выслугу лет. Цель менеджмента компании состоит в максимальном упрощении системы оплаты труда, обеспечивающей контроль над деятельностью сотрудников и экономию затрат. Некоторые из этих составляющих, в частности экономия, вступают в конфликт с интересами торговых представителей. Неудивительно, что системы оплаты труда сильно различаются не только в компаниях разных отраслей, но и в обслуживающих одну и ту же отрасль.

Менеджмент должен установить уровень и определить компоненты эффективной системы вознаграждения сотрудников службы сбыта. Уровень оплаты труда должен учитывать «текущую рыночную цену» на работников данной специальности и квалификации. Например, средний заработок американского менеджера по продажам и маркетингу в 1998 г. составлял \$110 тыс. Если в сфере труда сложилась определенная «рыночная цена» торговых представителей, отдельно взятой фирме не остается ничего другого, как следовать в «фарватере» рынка. Однако ориентироваться на этот показатель достаточно трудно, так как часто он весьма приблизителен, а публикации таких данных по отраслям промышленности достаточно редки и не содержат необходимых деталей.

Далее компании следует установить четыре компонента оплаты труда торгового персонала —

постоянные выплаты, переменные выплаты, возмещение накладных расходов и виды дополнительных выплат. *Постоянные выплаты* — фиксированная зарплата, должна удовлетворять потребность работника в стабильности дохода. *Переменные выплаты* в виде комиссионных, премий или участия в прибылях компании предназначены для стимулирования и поощрения дополнительных усилий с его стороны. *Возмещение накладных расходов* дает торговым представителям возможность совершать деловые поездки и компенсирует связанные с ними расходы на разъезды, питание, проживание и представительство. *Дополнительные выплаты*, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от работы. Наиболее распространено мнение, что фиксированная зарплата должна составлять около 70 % всего дохода работника, а оставшиеся 30 % — распределяться на остальные три компонента. Но фиксированное вознаграждение труда весьма удобно в случаях, когда имеют место значительные сезонные перепады в объемах продаж или когда компания поставляет технически сложные товары, продажи которых требуют командной работы. Применение комиссионных и других видов переменных выплат наиболее эффективно в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы сотрудника.

Постоянные и переменные выплаты лежат в основе трех типов систем оплаты труда: фиксированный оклад, система комиссионных и комбинации этих систем. Только четверть всех фирм использует либо только систему окладов, либо только систему комиссионных, остальные применяют комбинацию двух методов, в которых соотношение окладов и комиссионных выплат широко варьируется.²

Система окладов обеспечивает сотрудникам службы сбыта стабильный доход, стимулирует их участие в других составляющих процесса продаж и влияет на формирование оптимального числа потребителей. Такая система оплаты труда относительно проста в управлении и способствует снижению показателей текучести кадров. Система оплаты труда на основе комиссионных привлекает более производительных работников, обеспечивает высокую мотивацию, позволяет ослабить контроль над деятельностью персонала и оптимизирует расходы на осуществление продаж.





маркетинг изнутри

Что такое управление крупным заказом и как оно осуществляется

Каждая компания уделяет особое значение крупным заказам (называемым также главными или основными, пароднохозяйственными, глобальными или заказами розничной и оптовой торговли). Таким клиентам, имеющим многочисленные подразделения в разных регионах, предлагается заключать специальные *контракты на крупный заказ*, которые предлагают одинаковые цены и согласованный сервисный пакет для всех подразделений заказчика. Специальный менеджер такого заказа контролирует деятельность торговых представителей, контактирующих с предприятиями заказчика на своих территориях. Выполнение крупных заказов включает совместную работу разных специалистов, связанных со всеми аспектами построения партнерских отношений с клиентами, проводимую по *программам основных заказов*. Наиважнейшие и крупнейшие заказы компании могут управляться *группой стратегического управления заказом*, многофункциональный персонал которой постоянно закреплен за одним клиентом и часто имеет офисы на его предприятиях. Например, компания *P & G* для работы с *Wal-Mart* разместила свою группу стратегического управления заказом в центральном офисе крупнейшего клиента (штат Арканзас). Благодаря улучшению системы поставки экономия партнеров уже составила \$30 млрд, а валовая прибыль возросла почти на 11 %.

Если компания имеет несколько основных заказов, она, скорее всего, создаст *отдел управления крупными заказами*. Как правило, у средней компании около 75 главных заказчиков, у крупных компаний их число намного больше. Так, *Хетол* обслуживает около 250 основных заказов, и для каждого из них кроме ведущего менеджера назначается «ответственный исполнитель», в обязанности которого входит поддержание партнерских отношений с представителем клиента или, по словам директора компании *Хетол*, осуществление маркетинга глобального заказа: «Это способствует лучшему пониманию всего процесса взаимодействия, а не только продаж». Обычно в отделе управления крупными заказами каждый менеджер ведет до 9 заказов. Они подотчетны менеджеру по сбыту, который подчиняется вице-президенту по маркетингу, отчитывающемуся в свою очередь перед руководством компании. На развитие служб управления заказами влияет несколько факторов. Вследствие слияния и поглощения компаний-потребителей у фирмы-поставщика возрастает число крупных клиентов. Обычно 20 % крупных заказчиков обеспечивают до 80 % объема продаж. Централизованная закупка определенных товаров клиентами дает им преимущества при заключении контрактов с продавцами, которым в свою очередь необходимо проявлять повышенное внимание к таким заказчикам. Кроме того, по мере усложнения продукции в процессе закупки товаров со стороны организации-покупателя принимают участие специалисты разных групп; поэтому обычному торговому работнику может не хватить квалификации или полномочий для эффективной работы с крупным покупателем.

При работе над программой главных заказов компании необходимо решить ряд вопросов, таких как отбор основных заказов, управление ими, подбор, управ-

Комбинированная система оплаты труда сочетает преимущества обеих систем, не страдая их недостатками.

Применение систем вознаграждений, сочетающих фиксированные и переменные выплаты, позволяет компаниям увязать переменные составляющие оплаты труда торгового персонала с различными стратегическими целями организации. Некоторые маркетингологи отмечают новую тенденцию в оценке эффективности служб сбыта — снижение значения количественных показателей и возрастание значения таких факторов, как повышение доходности, удовлетворение и сохранение потребителей. Например, компания *IBM* премирует работников за удовлетворение потребителей (степень удовлетворения определяется в ходе опросов покупателей).

УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБОЙ СБЫТА

После того как компанией установлены цели и задачи, стратегия, структура, размер и система вознаграждения персонала службы сбыта, приходит время найма, отбора, обучения, контроля, мотивации и оценки деятельности торговых представителей. Основные этапы управления персоналом службы сбыта представлены на рис. 20.2.

НАЙМ И ОТБОР ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Залог успешной работы службы сбыта — подбор эффективных торговых представителей. В соответствии с данными одного из исследований, 27 % торгового персонала компании осуществили 52 % всего объема продаж. Разная производительность

ление и оценка деятельности менеджеров заказов, разработка структуры службы менеджеров заказов, их место в общей структуре управления.

Отбор заказов производится с учетом многих критериев. Компании-производители постоянно ищут новых крупных заказчиков (особенно своей наиболее прибыльной продукции), заинтересованных в централизованных поставках, требующих высокого уровня обслуживания в нескольких регионах, заинтересованных в возможности снижения цен и в построении долгосрочных взаимоотношений.

Круг обязанностей менеджеров по заказам весьма широк. Они осуществляют контакты с клиентами, способствуют развитию их бизнеса, анализируют процесс принятия решений менеджментом компании-потребителя, оценивают возможности дальнейшего развития партнерских отношений, обеспечивают конкурентоспособность своей организации и руководят обслуживанием заказа. Менеджер по заказам должен уметь мобилизовать сотрудников своей компании — торговых представителей, персонал отдела ИИР, производственных подразделений — на удовлетворение потребностей клиентов. Работа менеджеров обычно оценивается по эффективности действий в увеличении обслуживаемых заказов и их участии в достижении запланированных показателей годовой прибыли и объема продаж.

Одна из типичных кадровых ошибок — назначение на должность менеджера заказа самого высокопроизводительного торгового работника. Но это совершенно разные виды деятельности, каждая из которых требует специфических знаний и навыков. Один из менеджеров отмечает: «Для наших клиентов я не продавец товаров, а «маркетинговый консультант», который продвигает не только продукцию, но и другие способности своей компании».

сотрудников службы сбыта является следствием ошибок при подборе кадров. Показатель средней текучести торгового персонала составляет почти 20 % (для всех отраслей). При увольнении торгового работника затраты на поиск и обучение нового сотрудника вместе с потерями от незаключенных сделок составляют \$50 тыс.—\$75 тыс. К тому же эффективность службы сбыта, в которой большинство сотрудников не обладают достаточным опытом, снижается.³

Финансовые потери, вызванные текучестью кадров, — только часть затрат. Если новый работник получает \$50 тыс. в год, то еще \$50 тыс. уходит на дополнительные выплаты и прочие расходы, осуществление контроля, оплату офисных площадей, снабжение расходными материалами и услуги секретарей. В результате новый торговый

обычно крупные заказы в зависимости от их объема поставляются по пониженным ценам; но не следует рассматривать этот стимул как единственный. Всегда существует риск, что конкуренты могут предложить такую же или более низкую цену или что у поставщика возрастут издержки производства. Многие заказчики заинтересованы не столько в низких ценах, сколько в дополнительных преимуществах. Они ценят устойчивые контакты, предоставление особых гарантий, электронный обмен данными, срочность доставки, приоритетность информационного обеспечения, выпуск продукции в соответствии с представленными спецификациями, а также эффективность предоставляемого технического обслуживания, ремонта, постоянные усовершенствования продукции. Помимо этих практических соображений большое значение для клиента имеет проявляемая компанией готовность к содействию. Установление партнерских отношений с компанией-потребителем, менеджерами по заказам, торговыми представителями и другими работниками компании, которые по должности или персонально заинтересованы в успехе бизнеса крупного заказчика, — важный фактор сохранения лояльных клиентов.

Источники: John F. Martin, Gary S. Tubridy, «Major Account Management», AMA Management Handbook, 3d ed. ed. John J. Hampton, New York: Amacom, 1994, pp. 3–25, 3–27; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel, Michael A. Pusateri, «The Strategic Sales Force», Marketing Management, Summer 1997, pp. 29–34; Robert S. Duboff, Lory Underhill Sherer «Customized Consumer Loyalty», Marketing Management, Summer 1997, pp. 21–27; Tricia Campbell, «Getting Top Executives to Sell», Sales & Marketing Management, October 1998, p. 39.

представитель должен обеспечить объем продаж, прибыль от которого как минимум покрывает вышеперечисленные затраты в размере \$100 тыс. Если норма прибыли установлена в 10 %, то только для достижения безубыточного уровня объем продаж нового работника должен составить \$1 млн.

Выбрать человека, подходящего для работы в службе сбыта, было бы легко, если бы знать, что искать. Один из подходов отбора претендентов строится на выяснении мнения потребителей о том, какими чертами должны обладать торговые агенты. Большинство покупателей ожидают от торговых представителей *честности, надежности, компетентности и полезности*. На эти черты и должна ориентироваться компания при отборе кандидатов.

Еще один подход состоит в выявлении качеств, которые характерны для преуспевающих

На паневропейском TV-рынке появились новые предложения. Пример — кабельная сеть CNNI, которую ежедневно смотрят почти 1,5 млн человек.



Рис. 20.2. Управление персоналом службы сбыта

торговых работников. Некоторые исследователи относят к ним: *оправданный риск, развитое чувство ответственности, стремление к решению проблем, заботу о потребителе и четкое планирование деловых встреч*⁴. Другие убеждены в том, что такими качествами являются энергичность, повышенная самоуверенность, постоянная жажда денег, укоренившаяся привычка к напряженной работе и особый склад характера, который заставляет человека воспринимать каждое возра-

жение, сопротивление или препятствие как вызов себе.⁵ Третьи ограничиваются двумя основными характеристиками: наличием *эмпатии*, т. е. способности воспринимать чувства потребителя; и *эгоистичным стимулом*, т. е. сильной личной потребностью в совершении продажи.⁶

После определения менеджментом критериев отбора претендентов можно переходить к найму персонала. Отдел кадров осуществляет поиск кандидатов разными способами, включая рекомендации своих сотрудников, размещение объявлений об имеющихся вакансиях, обращения в агентства по подбору персонала и в учебные заведения. К сожалению, немногие студенты хотят заниматься торговой деятельностью. Вот их аргументы: «Торговля — это работа, но не профессия», «Такая работа ненадежна и требует частых поездок». Этим доводам компания может противопоставить стабильность начального заработка, возможности дополнительного дохода, а также тот факт, что четверть всех руководителей крупнейших американских корпораций начинали свою деятельность с маркетинга и торговли.

Процедуры отбора кандидатов могут варьироваться от простого собеседования до обширного тестирования и интервью, причем не только самих претендентов на работу, но и их супругов. Если они не готовы к «разъездному» образу жизни супруга (или супруги), работа такого сотрудника вряд ли будет успешной.

Многие компании при отборе кандидатов используют тесты. И хотя результаты тестирования — только один из элементов в ряду таких, как личная характеристика, отзывы, предыдущий опыт работы и поведение во время интервью, им придают большое значение во многих компаниях (*IBM, Prudential, Procter & Gamble* и др.). Так, менеджеры *Gillette* утверждают, что введение тестирования претендентов позволило снизить текучесть кадров на 42 % и способствовало успешной работе новых торговых представителей компании.

ОБУЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Многие компании практически сразу после приема на работу привлекают новых работников к процессу продаж. Их обеспечивают образцами товара, бланками заказов и описанием территории сбыта. Чаще всего деятельность таких сотрудников службы сбыта неэффективна. Один из вице-президентов крупной продовольственной компании в течение недели наблюдал за работой

торговых представителей, работающих с сетью супермаркетов. Он отмечает:

Большинство из них плохо подготовлены, не могут ответить на элементарные вопросы и не знают, что делать для получения заказа. Они не понимают значения контакта как способа профессиональной презентации товара и совершенно не ориентируются в реальных нуждах и потребностях розничной торговли.⁷

Современные компании-потребители ожидают от торговых представителей поставщиков глубоких знаний товаров, предложений по улучшению деятельности клиентов, эффективной и надежной работы. Эти требования заставляют компании серьезно заняться подготовкой сотрудников службы сбыта.

Обучение торговых представителей длится от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период начального обучения — 28 недель на предприятиях, производящих товары промышленного назначения, 12 недель — в компаниях по оказанию услуг и 4 недели — на предприятиях-производителях потребительских товаров. Время обучения зависит от сложности продаваемых товаров и личных качеств работника. Например, в компании IBM новые торговые представители проходят интенсивное начальное обучение и до 15 % их ежегодного рабочего времени отводится на дополнительную подготовку.

Программы обучения торгового персонала ставят несколько целей.

- ◆ Торговые представители должны знать свою компанию и отождествлять себя с ней.
- ◆ Сотрудники службы сбыта обязаны хорошо знать продукцию компании.
- ◆ Торговым представителям необходимо знать потребителей и конкурентов компании.
- ◆ Сотрудники службы сбыта должны уметь эффективно проводить торговые презентации.
- ◆ Торговые представители должны понимать специфику «полевых» продаж и ответственность при их осуществлении.

В процессе подготовки широко используются новые методы обучения: деловые игры, тренировка восприимчивости, аудио- и видеотехника, информация на компактных дисках, обучающие программы и фильмы по торговле. Например, IBM использует систему самообразования «Info-Window», предполагающую использование мультимедийных персональных компьютеров. Обучаемый может практиковаться в деловых встречах

с актером на экране, который представляет работника по закупкам одного из предприятий отрасли. Реакция актера-покупателя зависит от действий обучаемого.

Обучение традиционными методами стало слишком дорогим, а новейшие электронные технологии помимо прочих преимуществ позволяют торговым представителям сократить непроизводительное время пребывания в офисе. Независимо от того, внешний это или внутренний торговый работник, в офисе они часто перегружены работой с документами. Новые технологии обучения помогают повысить эффективность и производительность труда сотрудников службы сбыта. Сейчас многие компании применяют системы интерактивного обучения. В частности, торговые представители *Tandem Computers* жаловались, что они не справляются с изучением печатных материалов и пособий, которыми их снабжала компания. Теперь полевые работники имеют при себе собственные учебные классы — они просто вставляют компакт-диск (содержащий элементы презентаций и справочную систему) в свой портативный компьютер.

ИНСПЕКТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Степень контроля над деятельностью торговых представителей в разных компаниях различна. Работников, чей труд оплачивается по системе комиссионных выплат, обычно контролируют меньше тех, кто находится на окладе и должен выполнять определенные нормативы.

Нормы контактов с потребителями

С 1980-х гг. наметилась тенденция сокращения среднего количества ежедневных личных контактов торговых работников с покупателями (по данным современных исследований, их количество уменьшилось с 5 до 4), что во многом связано с расширением использования телефонов, телефаксов, э-почты и ростом доверия к автоматизированным системам заказов. Благодаря данным об исследованиях рынков сократилось число «холодных» контактов (не оговоренных предварительно).

Нормы контактов с перспективными клиентами

Компании часто устанавливают персоналу службы сбыта время работы с перспективными клиентами. Так, *Spector Freight* обязывает торговых представи-




телей выделять 25 % рабочего времени на поиск и привлечение потенциальных потребителей, при этом, если первые три контакта оказались неудачными, работа с клиентом прекращается.

Как уже отмечалось, установление таких нормативов способствует привлечению новых потребителей и регулирует время работы с текущими заказчиками (торговые представители могут быть в определенной степени зависимы от клиентов). Кроме того, в вопросах получения новых заказов многие компании полагаются на своих миссионеров.

Эффективность использования времени

Современные исследования доказывают, что лучшими являются торговые представители, обладающие навыками эффективного распределения рабочего времени. Один из инструментов повышения эффективности — компьютерные программы-конфигураторы, которые автоматизируют процесс оформления заказов.

 **Concentra Corporation.** Программа-конфигуратор компании, как и Web-сайт, связывает потребителя с продавцами, но только через торговых представителей. По заказу потребителя торговый агент может предоставить техническому персоналу заказчика введенную в программу инженерами и дизайнерами его компании спецификацию продукции. Из офиса компании он всегда может получить информацию о ценах, об изготовлении продукции по техническим условиям заказчика и график выполнения работ. Программа-конфигуратор за несколько минут обработает все имеющиеся данные и составит заказ. Если необходимо изменить условия поставки или оплаты, торговый представитель легко и быстро внесет их в типовый договор. Программа-конфигуратор не только экономит время, но и избавляет от многих ошибок. Все участники процесса продажи — технический персонал, торговый представитель и потребитель — одновременно получают идентичную информацию из одного источника.

Еще один инструмент инспектирования — *анализ времени и обязанностей*, который помогает оценить использование рабочего времени торговым представителем и определить возможности повышения производительности труда. Рабочее время торгового представителя распределяется по следующим основным элементам деятельности.

♦ **Подготовка** — время, затрачиваемое сотрудником на сбор информации и планирование стратегии контактов с потребителями.

♦ **Поездки** — в некоторых случаях они занимают до 50 % времени торгового персонала. Время на поездки можно сократить, используя более скоростные виды транспорта (учитывая, что это повлечет рост накладных расходов).

♦ **Питание и перерывы** — определенная часть рабочего дня сотрудников службы сбыта выделяется на прием пищи и отдых.

♦ **Ожидание** — время, проведенное торговым представителем в ожидании приема у заказчика. Это непроизводительные затраты, если только время не используется для планирования или составления отчетов.

♦ **Продажа** — это время, затраченное на покупателя (личная беседа или телефонный разговор).

♦ **Решение административных вопросов** — время, затраченное на составление отчетов и оформление счетов, посещение собраний и обсуждение с другими работниками компании вопросов производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и других.

Неудивительно, что с таким количеством обязанностей на общение с покупателями у сотрудника остается не более 25 % рабочего времени! Компании постоянно ищут пути повышения производительности торгового персонала, используют самые разнообразные средства: обучение работников использованию «силы телефона», упрощение отчетности, расширение использования компьютеров для планирования контактов, разработка оптимальных маршрутов, получение исчерпывающей информации о потребителях и конкурентах.

Для сокращения непроизводительных затрат времени полевых (внешних) торговых агентов многие компании увеличивают численность и расширяют обязанности внутреннего торгового персонала. Так, данные исследования Дж. Наруса и Дж. Андерсена показывают, что в компаниях — дистрибьюторах электронной техники 57 % торгового персонала — офисные работники.⁸ Рост численности внутреннего торгового персонала вызван увеличением затрат на визиты к потребителям, все большим распространением компьютеров и новейшего телекоммуникационного оборудования.

Внутренний (офисный) торговый персонал подразделяется на три категории. *Специалисты по технической поддержке* обеспечивают потребителей технической информацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* несут ответственность за обеспечение деятельности полевых работников. Они договариваются о встречах, оприходуют полученные чеки, следят за достав-



кой товаров и отвечают на вопросы потребителей, когда нет возможности связаться с полевыми работниками. И наконец, сотрудники отдела *телемаркетинга* с помощью средств телефонной связи находят новых клиентов, оценивают их и заключают договоры купли-продажи. За день телепродавец осуществляет до 50 контактов с потенциальными потребителями, тогда как полевой работник только 4. Кроме того, сотрудники отдела телемаркетинга могут вести попутные продажи других товаров компании, переоформлять заказы, представлять новую продукцию компании, устанавливать взаимоотношения с новыми клиентами и восстанавливать старые связи, более тщательно прорабатывать ранее отвергнутые контакты и выполнять другие работы.

Внутренний торговый персонал освобождает время полевых работников для работы с крупными клиентами, нахождения и привлечения новых покупателей, распространения электронных систем заказа товара на предприятиях покупателей и заключения комплексных заказов и контрактов. Внутренние торговые работники активно участвуют в инвентаризации запасов, сопровождении оформленных заказов и осуществлении теле-

фонных контактов с клиентами. Работа полевых торговых представителей оплачивается, как правило, по системе комиссионных выплат, тогда как внутренние работники получают фиксированную заработную плату с возможной выплатой премий.

Развитие новых технологий, появление и широкое распространение портативных компьютеров, видеомэгафонов, видеодисков, автоматических наборных устройств, э-почты, факсимильных аппаратов, телеконференций и видеочатов предопределили значительный рост производительности торгового персонала. Торговые работники действительно стали «электронными». Информация о продажах и запасах стала передаваться гораздо быстрее; для торговых представителей и менеджеров были разработаны особые компьютерные системы принятия решений (см. также «Маркетинг нового тысячелетия»).

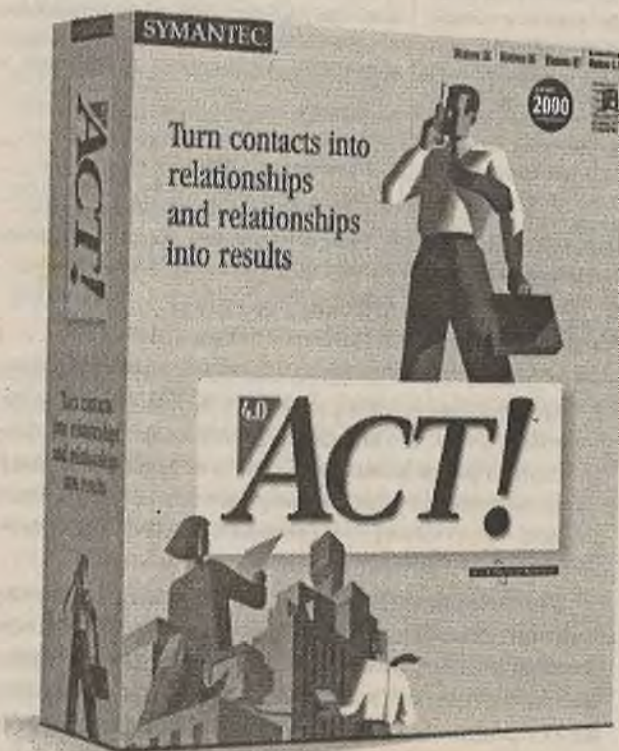
МОТИВАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Да, есть еще торговые агенты, которые и без воздействия руководства приложат максимум усилий для выполнения своей работы. Для них торговля — самая замечательная работа в мире. Они амбициозны и инициативны. Но большинству торговых представителей для работы с полной отдачей необходимы поощрение и особые стимулы. Мы имеем в виду прежде всего полевых работников (вследствие особых условий их деятельности).

- ♦ «Полевая» работа приносит много разочарований. Торговый представитель обычно работает один, у него ненормированный рабочий день, он подолгу отсутствует дома. Он сталкивается с враждебностью конкурентов; как правило, его статус ниже статуса клиента; часто у него не хватает полномочий на действия, необходимые в борьбе за заказ; иногда крупные сделки, над которыми он много и упорно работал, срываются.
- ♦ Большинство сотрудников службы сбыта в случае отсутствия определенных стимулов, таких как финансовое вознаграждение или социальное признание, работают ниже своих возможностей.
- ♦ Торговые представители периодически поглощены личными проблемами, такими как болезни близких родственников, семейные ссоры или финансовые трудности.

Проблема мотивации торгового персонала подробно рассматривается в работе Гилберта Черчилля, Нейла Форда и Орвилла Уокера.⁹ Разработанная исследователями модель предполагает,

Хроники: в 1923 г. вследствие гиперинфляции в Германии один доллар стоил 4,2 млн немецких марок.



В отделах продаж многих компаний используется компьютерная программа «Act!»





Автоматизация индивидуальных контактов

Современным торговым работникам доступен обширный технологический арсенал — Web-страницы, портативные компьютеры, специальные компьютерные программы, принтеры, модемы, телефаксы, копиры, э-почта, сотовые телефоны и пейджеры, который позволяет существенно увеличить время для индивидуального общения с заказчиками. Торговые представители используют высвободившееся время на построение новых форм взаимоотношений, более продуктивных как для покупателей, так и для поставщиков. Модель торговой презентации, когда торговый агент сначала выясняет потребности клиента, а затем предлагает наиболее подходящие для их удовлетворения товары или услуги, уступает место новой. В соответствии с концепцией *маркетинга партнерских отношений* торговый представитель продает долгосрочное партнерство, когда обе стороны сотрудничают в определении потребностей, создании, обслуживании и модернизации продукции и услуг, необходимых для удовлетворения нужд и потребностей заказчика.

Web-узел компании — один из наиболее ценных для торговых работников электронных инструментов, а самая полезная форма его применения — определение перспективных направлений деятельности и клиентов. Web-сайт поможет определить взаимоотношения фирмы с индивидуальными клиентами, выявить тех, с кем необходимо персональное общение. Web-узел позволяет в наиболее

выгодном свете представить поставщика потенциальным клиентам, а в зависимости от характера бизнеса в режиме интерактивного общения можно даже принять первый заказ. При более сложных торговых операциях Web-сайт обеспечивает возможность контакта покупателя с продавцом — например, по э-почте. Компания *Pall Corporation* (производство фильтров для жидкостей и очистных технологий) во всех своих офисах установила э-почту, доступ к которой имеют все сотрудники службы сбыта. Качество и количество перспективных направлений деятельности, выявленных при использовании Web-узла, подтолкнуло компанию к продвижению электронных адресов как на визитных карточках, так и в рекламе. Но далеко не каждая компания умеет успешно использовать Web-сайты для проведения продаж и поддержки сбытовой деятельности. Например, первый опыт работы в этом направлении компании *Grainger* (поставки товаров производственного назначения) отнюдь не впечатляет — в 1998 г. Web-заказы обеспечили ей менее 1 % прибыли до вычета налогов. Руководство компании пришло к выводу, что на этом рынке э-покупатели просто отсутствуют. Многие приобретающие продукцию компании агенты по закупкам вообще не имеют доступа к современным средствам связи. Поэтому *Grainger* предпочитает размещать свои рекламные баннеры на наиболее посещаемых ее потенциальными потребителями сайтах.

Приведенные примеры показывают, что компания, анализирующая возможность использования Web-узла для сбыта продукции, должна тщательно продумать возможные направления де-

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

ятельности. В компании *Texas Instruments* разработан целый свод правил эффективного использования Web-сайта, особенно при продажах товаров предприятиям-производителям. Компания рекомендует прежде всего тщательно оценить целевой рынок пользователей Интернета. Насколько важно яркое графическое оформление сайта или большее значение для потенциальных клиентов имеет скорость загрузки программ? Какие программы просмотра файлов используются на этом рынке и подходят ли они для Web-узла? Если целевой рынок является международным, доступно ли содержание сайта на других, кроме английского, языках? Превращение Web-узла в эффективный инструмент сбыта требует работы как специалистов по созданию компьютерных сетей, так и по информационному обеспечению сайта. Он привлечет и удержит клиентов только в том случае, если информация будет легко доступна посетителям узла, привлекать их внимание и своевременно обновляться. Продажи через Интернет позволяют решить не требующие непосредственного общения проблемы, поддерживают маркетинг партнерских отношений и оставляют больше времени осуществлению индивидуальных контактов.

Источники: Charles Waltner, «Pall Corp. Wins Business with Info-Driven Web Sites», Net Marketing, October 1996; Beth Snyder, «Execs: Traditional Sales Still Key», Net Marketing, May 1998; John Evan Frok, «Grainger's Buy-in Plan», Business Marketing, November 1998, p. 1, 48.

что чем выше мотивация работника, тем больше усилий он прикладывает к работе. Повышение усилий ведет к увеличению производительности; более высокая производительность ведет к увеличению вознаграждения, которое повысит удовлетворение от труда. Повышенное удовлетворение от труда усилит мотивацию. Таким образом, из данной модели следует:

1. Менеджеры должны уметь убеждать торговых представителей в том, что объемы продаж непосредственно зависят от прилагаемых усилий и профессионализма. Но если уровень сбыта в большей степени зависит от экономических условий или действий конкурентов, данная связь отсутствует.

2. Менеджеры должны убедить сотрудников службы сбыта в том, что вознаграждение за лучшую работу стоит прилагаемых ими дополнительных усилий. В случаях, когда вознаграждение недостаточно или не отвечает потребностям, данная связь не прослеживается.

Исследователи сходятся во мнении о степени приоритетности разных видов поощрений и вознаграждений для мотивации работников. Первое место занимают материальные стимулы, затем идут продвижение по службе, персональный рост и чувство достигнутого успеха. Меньшее значение имеют расположение, уважение, стабильность работы и признание. Другими словами,

в мотивации торгового персонала важны денежное вознаграждение, возможности роста и удовлетворения внутренних потребностей работников. Меньшее влияние оказывают признание и стабильность. Исследователи также установили, что мотивация изменяется в зависимости от демографических характеристик сотрудников.

1. Материальное вознаграждение предпочитают работники старшего возраста, с большим стажем работы, а также те, у кого большие семьи.
2. Моральное вознаграждение (признание, расположение и уважение, чувство достигнутого успеха) ценится прежде всего молодыми торговыми работниками, как правило, неженатыми или с небольшими семьями, а также имеющими более высокую профессиональную подготовку.

Кроме того, результаты научных исследований демонстрируют различия в мотивации торгового персонала в разных странах. Так, в то время как деньги являются главным мотивом для 37 % американских торговых представителей, в Канаде им отводят первое место только 20 % торговых работников и менее всего они мотивируют сотрудников служб сбыта австралийских и новозеландских компаний.

Торговые квоты

Многие компании устанавливают торговым представителям годовые нормы продаж. *Торговые квоты* могут устанавливаться в форме стоимостных или натуральных показателей объемов продаж в целом и различных товаров, заданий по прибыли, определенных мероприятий и сбытовой деятельности. Система вознаграждения сотрудников службы сбыта часто увязывается с уровнем выполнения установленных квот.

Торговые квоты разрабатываются на основании ежегодного маркетингового плана. Сначала компания рассчитывает прогнозируемый сбыт. На его основе планируется объем производства, численность рабочей силы и необходимые финансовые затраты. Затем менеджмент фирмы устанавливает квоты продаж для регионов и территорий. Квоты, как правило, превышают прогнозные показатели, что направлено на стимулирование усилий торгового персонала. Даже если служба сбыта не справляется с заданными нормами, компания все равно достигнет прогнозируемых объемов продаж.

Каждый региональный менеджер распределяет норму продаж региона между торговыми представителями. Существуют три основных под-

хода к установлению персональных квот. *Школа высоких квот* предполагает установление реальных, но трудновыполнимых для большинства сотрудников нормативов. Сторонники этой идеи считают, что высокие квоты «подстегивают» работников. *Школа умеренных квот* предполагает установление норм, доступных большинству торговых работников. Ее приверженцы полагают, что сотрудники службы сбыта оценят приемлемость квот, а их выполнение будет способствовать упрочению чувства уверенности в себе работников. Согласно *школе переменных квот*, индивидуальные различия торговых представителей гарантируют выполнение высоких нормативов одними и умеренных — другими сотрудниками.

Общепринято, что квота для торгового работника должна быть как минимум равна результату его работы за прошлый год, плюс определенный объем от разницы между потенциальным и прошлогодним объемами сбыта на данной территории.

Дополнительная мотивация


Для стимулирования работы торгового персонала применяются дополнительные факторы мотивации. Периодические *торговые собрания* удовлетворяют потребности сотрудников в общении с коллегами, дают возможность отойти от ежедневной рутины, встретиться и обсудить проблемы с руководством и почувствовать себя членами большого коллектива.

В компаниях также организуют *торговые соревнования*, участие в которых стимулирует сотрудников к достижению более высоких результатов деятельности. Условия соревнования должны предоставлять возможность победы разумному числу сотрудников. Так, в компании *IBM* около 70 % участвующих в соревновании торговых работников получают право стать членами почетного клуба. Победителей чествуют на торжественном обеде с вручением памятного значка и награждают туристическими путевками. Период соревнования не должен объявляться заранее. В противном случае отдельные работники перенесут на это время заключение сделок или преувеличат свои показатели, включив в них планируемые контракты.


Независимо от того, какую цель преследует соревнование — стимулирование продаж определенного товара, достижение большего объема продаж за конкретный период или какие-либо другие, — награда победителям должна соответствовать до-



стигнутым результатам. Торговых представителей, получающих высокие оклады, а также тех, чья зарплата формируется на основе комиссионных выплат, мотивирует не столько денежное вознаграждение, сколько такие призы, как путешествие или ценный памятный подарок.

 **Okidata.** В компании *Okidata Printers* считают, что признание — часть приза победителя. Дорогие памятные подарки (как правило, потребительские товары), полученные победителями соревнования в качестве призов, напоминают сотрудникам о победах всякий раз, когда они ими пользуются. Другой хороший стимул — членство в Президентском клубе компании. Выполнившим все заданные годовые нормы торговым работникам предоставляется путевка на два лица (недельный отдых на лучших курортах мира). Опрос, проведенный журналом «*Incentive*», показал, что компания нашла весьма действенный способ мотивации служащих. Так, респонденты, годовой доход которых превышает \$100 тыс., ответили, что наиболее значимым вознаграждением является награждение туристической поездкой в компании с такими же преуспевающими коллегами.

Некоторые компании успешно используют нетрадиционные способы мотивации.

 **Creative Staffing.** Основательница и владелица фирмы по подбору и найму персонала Анн Мачадо в качестве поощрения достижений сотрудников использует торжественные обеды, приемы, предоставление дополнительных отпусков, оплату курсов кулинаров, массажно-оздоровительные процедуры и другие разнообразные формы стимулирования труда. Возможно, следующим ее шагом будет создание специального отдела по поощрениям. Но секрет успеха в том, что Анн просто предоставляет сотрудникам право выбора приза за решение поставленной задачи: «Когда люди сами определяют свою награду, у них гораздо больше стимулов к ее достижению».

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Мы рассмотрели *управляющие* аспекты деятельности торгового персонала — как осуществляется управление торговыми представителями и мотивация на выполнение поставленных задач. Но хорошее управление основывается на надежной *обратной связи*, что означает регулярное получение информации от сотрудников службы сбыта для оценки эффективности их деятельности.

Источники информации

Руководство компании получает информацию о деятельности своих торговых работников несколькими способами. Главный источник — это торговые отчеты. Дополнительная информация поступает из личных наблюдений, писем и жалоб потребителей, опросов покупателей и бесед с другими сотрудниками службы сбыта.

Торговые отчеты подразделяются на *планы деятельности* и *отчеты о результатах деятельности*. Лучший пример первого — *план работы торгового работника*, который сотрудник представляет руководству на неделю или месяц вперед. В нем описываются предполагаемые контакты с потребителями и маршруты деловых поездок. Таким образом, торговый персонал детально планирует свою деятельность, информирует руководство о своем местонахождении, а у менеджмента появляется основа для сравнения запланированных и достигнутых результатов. Один из критериев оценки сотрудников службы сбыта — способность «планировать работу и выполнять свои планы».

Многие компании требуют от торговых представителей разработки ежегодных *территориальных планов маркетинга*, которые включают в себя программы по привлечению новых клиентов и увеличению оборота по уже заключенным договорам. Менеджеры изучают эти планы, дополняют их и используют при определении торговых квот.

Торговые представители подводят результаты деятельности в *отчетах о контактах*, а также составляют *отчеты о расходах, новых клиентах, потерянных потребителях, деловых и экономических условиях в регионе*.

Такие отчеты позволяют менеджменту определить основные показатели деятельности службы сбыта: (1) среднее число деловых контактов в день на одного торгового работника, (2) среднее время контакта, (3) средняя прибыль по одному контакту, (4) средние затраты на контакт, (5) затраты на расположение клиентов, (6) процент заказов на 100 контактов, (7) число новых клиентов за период, (8) число потерянных клиентов за период, (9) уровень затрат на торговый персонал в общем объеме продаж.

Формальная оценка производительности

Отчетность торгового персонала вместе с личными наблюдениями составляет исходный матери-



Таблица 20.2

Форма отчета торгового представителя, используемая для оценки его деятельности

	Территория: Мидлэнд			
	Торговый представитель: Джон Смит			
	1996	1997	1998	1999
1. Объем сбыта товара А, \$	251 300	253 200	270 000	263 100
2. Объем сбыта товара Б, \$	423 200	439 200	553 900	561 900
3. Общий объем сбыта, \$	674 500	692 400	823 900	825 000
4. Выполнение квот по товару А, %	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Выполнение квот по товару Б, %	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Валовая прибыль по товару А, \$	50 260	50 640	54 000	52 620
7. Валовая прибыль по товару Б, \$	42 320	43 920	55 390	56 190
8. Общая валовая прибыль, \$	92 580	94 560	109 390	108 810
9. Накладные расходы, \$	10 200	11 100	11 600	13 200
10. Накладные расходы в общем объеме продаж, %	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Число контактов	1675	1700	1680	1660
12. Стоимость одного контакта, \$	6,09	6,53	6,90	7,95
13. Среднее количество покупателей	320	324	328	334
14. Число новых покупателей	13	14	15	20
15. Число потерянных покупателей	8	10	11	14
16. Средний объем продаж на одного покупателя, \$	2108	2137	2512	2470
17. Средняя прибыль на одного покупателя, \$	289	292	334	326

ал для оценки сотрудников службы сбыта. Существует несколько способов оценки деятельности торгового персонала. Один из них состоит в сравнении показателей работы текущего года и прошлых периодов. В качестве примера рассмотрим данные таблицы 20.2.

Анализ данных табл. 20.2 позволяет сделать следующие выводы о деятельности торгового представителя Джона Смита. Общий объем продаж сотрудника ежегодно возрастал (строка 3), однако это еще не означает, что эффективность его работы возрастает. Анализ продаж отдельных товаров показывает значительный рост сбыта продукции Б по сравнению с продукцией А (строки 1 и 2). Показатели выполнения торговых квот (строки 4 и 5) заставляют предположить, что успехи в продажах товара Б были достигнуты за счет сокращения сбыта товара А. Валовая прибыль от реализации товаров А и Б (строки 6 и 7), сопоставленная с объемами их продаж, строки 1 и 2 соответственно, показывает, что товар А приносит компании больший доход. Вероятно, Дж. Смит активнее продавал более ходовой и менее прибыльный товар Б (при увеличении общего объема продаж за 1998–1999 гг. на \$1,1 тыс. (строка 3), общая валовая прибыль за тот же период снизилась на \$580 (строка 8)).

В соответствии с данными строки 9 накладные расходы возрастают, хотя их доля в общем объеме продаж остается постоянной (строка 10). Так как рост накладных расходов нельзя объяснить увеличением числа контактов (строка 11 говорит об их снижении), вероятно, он связан с увеличением числа новых клиентов (строка 14). Можно также предположить, что в погоне за новыми клиентами Дж. Смит забывает про уже имеющихся, на что указывает рост ежегодного числа утраченных потребителей (строка 15).

Последние две строки таблицы показывают уровень и тенденцию динамики обеспечения среднего объема продаж и прибыли в расчете на одного клиента. Если бы мы сопоставили эти цифры с аналогичными показателями в целом по компании, мы получили бы дополнительную информацию о деятельности Дж. Смита. Если у него средняя прибыль на одного клиента ниже, чем в среднем по компании, то он либо концентрирует свои усилия не на тех клиентах, либо проводит недостаточно времени с каждым покупателем. Сопоставление среднего количества контактов (строка 11), возможно, выявило бы, что число его контактов меньше, чем в среднем по фирме. Если маршруты его поездок по обслуживаемому региону сравнимы со средними, можно предполо-



жить, что он не полностью использует свое рабочее время, плохо составляет планы продаж и деловых поездок или проводит слишком много времени с отдельными клиентами.

В целом можно сказать, что Джон Смит весьма эффективен в осуществлении продаж, но оценка его взаимодействий с клиентами будет невысокой. Вероятно, он работает несколько лучше представителей конкурентов, предлагаемый им товар отличается более высоким качеством или же он постоянно ищет новых клиентов взамен тех, кому не нравится работать с ним. Однако все больше компаний оценивают удовлетворение потребителей не только от товара и предлагаемых услуг, но и от общения с торговыми представителями. Мнение потребителей о сотруднике службы сбыта, товаре и услугах определяется с помощью почтовых или телефонных опросов.

Менеджеры многих компаний оценивают знания своих подчиненных об истории компании, продукции, потребителях, конкурентах, территории и обязанностях, а также их личные качества: умение вести себя, внешний вид, манеру речи и характер. Кроме того, менеджер может пересмотреть вопросы мотивации сотрудника или его ответственности должности, проверить знание и соблюдение законов. Например, в соответствии с американскими законами торговые агенты не имеют права вводить потребителей в заблуждение относительно свойств предлагаемых товаров. По законам США информация торговых представителей должна совпадать с данными, представленными в рекламе товаров, а подкуп контрагентов при продаже товаров предприятиям относится к незаконным действиям. Законом также запрещается приобретение или использование технических или коммерческих тайн конкурентов посредством взяток или промышленного шпионажа. Наконец, торговые работники не должны дискредитировать конкурентов или их товары посредством ложных высказываний.

ПРИНЦИПЫ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ

Личные продажи — одно из древнейших искусств, которому посвящено множество томов исторической и научной литературы. Эффективный продавец обладает больше чем инстинктом, он обучен методам анализа и управления потребителями. Мы рассмотрим три важнейших аспекта личных продаж: торговый профессионализм,

ведение переговоров и маркетинг партнерских отношений. Схема основных аспектов личных продаж представлена на рис. 20.3.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Современные компании инвестируют в обучение торгового персонала искусству продаж сотни миллионов долларов. В США общий ежегодный объем продаж книг, аудиокассет и видеофильмов по вопросам торговли превышает 1 млн единиц.

Все подходы к обучению торгового персонала направлены на то, чтобы превратить торгового работника из пассивного приемщика заказов в активного их добытчика. Приемщики заказов действуют исходя из предположения о том, что потребители сами знают свои потребности, негативно воспринимают любые попытки повлиять на них и предпочитают вежливых и скромных торговых представителей.



Рис. 20.3. Управление службой сбыта: повышение эффективности



Выделяют два основных подхода к обучению торговых работников искусству *добывания заказов*. Подход, ориентированный на продажи, предполагает обучение достаточно шаблонным методикам оказания давления на потребителей, обычно используемым для продаж энциклопедий или автомобилей. Он основывается на допущении о том, что потребители не желают приобрести товар иначе, как под давлением со стороны продавца, что они наиболее восприимчивы к гладко проведенным презентациям и не будут жалеть о совершении покупки (а если и будут, то это уже не имеет значения).

Сторонники *ориентированного на потребителя подхода* придерживаются мнения, что торговый работник должен уметь слушать и слышать потребителя и строить беседу так, чтобы выявить его потребности и предложить решение по их удовлетворению. Здесь мастерство проведения презентаций вторично по отношению к умению анализа потребностей. Данный подход предполагает, что покупатели имеют неосознанные потребности, выявление которых создает коммерческие возможности; что потребители высоко ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, стремящимся предложить решение, отвечающее долгосрочным интересам клиента. Концепции маркетинга наиболее адекватен подход к сотруднику службы сбыта как к человеку, стремящемуся предложить решение проблем, с которыми столкнулись потребители.

Ни один из подходов не является универсальным. Но большинство программ обучения торгового персонала основывается на одних и тех же основных этапах эффективного процесса продажи (см. рис. 20.4).

Поиск и оценка перспективных клиентов

Первый шаг в процессе продажи — поиск и оценка перспективных заказчиков. Исторически большинство компаний поручали эту работу торговым агентам. В настоящее время многие фирмы берут на себя обязанности по поиску и оценке перспективных направлений, а торговые представители могут полностью использовать свой опыт и время на осуществление продаж. Для идентификации перспективных клиентов компания использует следующие методы.

- ♦ Анализ источников данных (газеты, отраслевые справочники, компьютерные базы данных).
- ♦ Участие в торговых выставках.

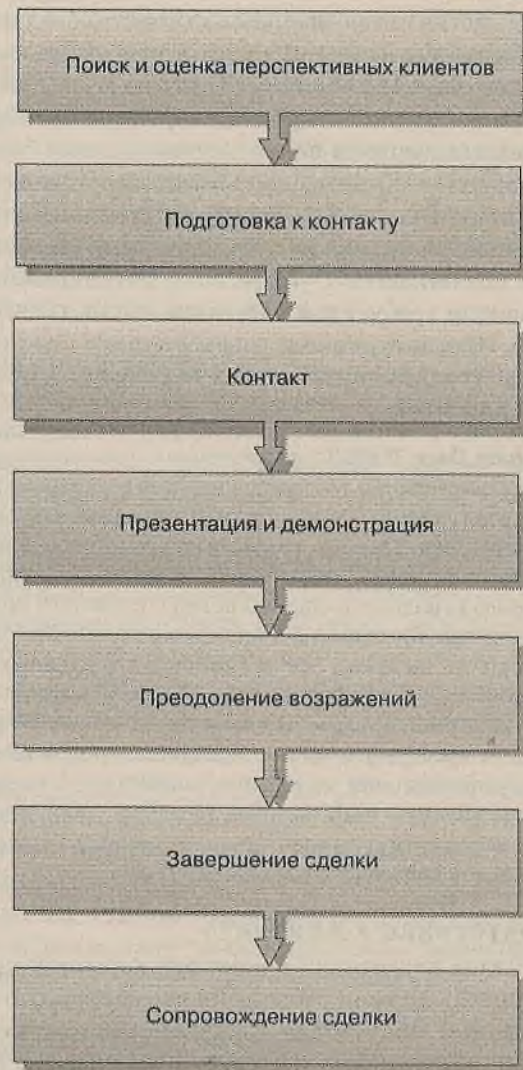


Рис. 20.4. Основные этапы эффективного процесса продажи

- ♦ Получение информации о возможных потребителях у текущих клиентов.
- ♦ Идентификация возможных потребителей с помощью информации, полученной у представителей других связанных с ними организаций: поставщиков, дилеров, работников банков и торговых ассоциаций.
- ♦ Установление контактов с организациями и ассоциациями, в которые входят потенциальные клиенты.
- ♦ Устные и письменные обращения, направленные на привлечение внимания покупателей
- ♦ Поиск новых клиентов посредством телефона, почты и Интернета.
- ♦ Посещение без предварительной договоренности различных организаций («холодные» контакты).

Наметив потенциальных клиентов, компании, чтобы оценить степень их заинтересованности и финансовых возможностей, вступают с ними в письменные или телефонные контакты. Потенциальных заказчиков подразделяют на «холодных», «теплых», к которым направляются полевые работники, и «горячих», для привлечения которых проводится активный телемаркетинг (совершенные сделки даже с «горячим» потенциальным клиентом требует как минимум четырех контактов). Иногда компании разрабатывают собственные нетрадиционные методы поиска потенциальных клиентов.

John Deere. В 1993 г. сокращение спроса на сельскохозяйственное оборудование и агрессивные действия конкурентов побудили менеджмент компании *John Deere* к разработке стратегии поиска перспективных заказчиков, в которой активная роль отводилась специалистам сборочного производства. Компания командировала наиболее знающих и опытных сотрудников на региональные торговые выставки по всей Северной Америке. Потребители прекрасно восприняли новых «торговых представителей» — настоящих знатоков оборудования для сельского хозяйства. Учитывая полученную информацию, *John Deere* скорректировала практику презентации товаров и завершения сделок торговыми представителями.

Подготовка к контакту

На этапе подготовки к контакту торговый представитель должен собрать информацию о потенциальном покупателе (потребности компании, кто из сотрудников участвует в решении вопроса о закупках) и о непосредственно осуществляющих закупки служащих (их индивидуальные черты и стиль работы). Для получения сведений о компании используются обычные справочники, личные связи и пр. Сотрудник службы сбыта должен также четко наметить цели первого контакта: оценка перспектив, сбор информации или немедленное заключение сделки, и выбрать форму предварительного *подхода* к заказчику (личный визит, телефонный звонок или письмо). Необходимо также продумать время контакта (многие сотрудники компании-покупателя бывают заняты в определенные часы). И наконец, торговый представитель должен продумать общую стратегию совершения планируемой сделки.

Контакт

Торговый представитель должен знать, как приветствовать покупателя, чтобы с самого начала

построить с ним хорошие взаимоотношения. Он может одеться так, как принято в данном регионе (например, в Калифорнии деловой стиль одежды менее распространен, чем в Вашингтоне); должен проявить вежливость и внимание к покупателю и избегать поведения, смущающего собеседника, например не смотреть на него пристально во время разговора. Вступительная фраза должна быть позитивной; например: «Мистер Смит, меня зовут Элис Джонс, я представляю компанию *ABC*. Наша компания и я лично ценим ваше желание встретиться с нами. Я сделаю все возможное, чтобы эта встреча прошла с пользой для вас и вашей компании». После этого можно перейти к обсуждению ключевых вопросов, внимательно слушая покупателя, чтобы лучше понять его потребности.

Презентации и демонстрация

Далее торговый представитель рассказывает «историю» товара, используя формулу ВИЖД, т. е. привлекает *внимание*, поддерживает *интерес*, пробуждает *желание* и добивается *действия*. Презентация проводится по принципу описания *особенностей, преимуществ, выгод и ценностей* предложения. *Особенности* характеризуют свойства и качества товара, например скорость обработки данных или объемы памяти микросхемы. *Преимущества* говорят о том, почему данные особенности обеспечивают покупателю более выгодные в сравнении с конкурентами позиции. *Выгоды* представляют собой экономические, технологические, сервисные и социальные достоинства данного предложения. *Ценности* описывают суммарные достоинства предложения (часто в денежном выражении). Распространенной ошибкой торговых представителей является акцент при презентации на особенностях товара (ориентация на товар), а не на выгодах и ценностях предложения (ориентация на потребителя).

Выделяют три разных подхода к проведению презентации. Один из них — *стандартный подход*, когда торговый работник сообщает покупателю основные параметры торгового предложения. В его основе лежит концепция «стимул—реакция», в соответствии с которой покупатель рассматривается как пассивная сторона, которую необходимо мотивировать к покупке при помощи правильно подобранных слов, образов, терминов и действий. Подход *формулирования* основан на той же концепции, но предполагает первоначальное определение потребностей и стиля заключения контрактов покупателем; на основе полученной

информации продавец формулирует особый подход к клиенту.

Подход, ориентированный на удовлетворение потребностей, начинается с определения требований и желаний покупателя в ходе беседы, в которой его побуждают больше говорить, чем слушать. Торговый представитель действует в роли квалифицированного бизнес-консультанта, который старается помочь покупателю сэкономить или заработать.

Повышению эффективности торговых презентаций способствует использование буклетов, диаграмм, слайдов, фильмов, аудио- и видеозаписей, образцов товара и компьютерной анимации.

Преодоление возражений

Во время презентации или при предложении заключить сделку покупатели почти всегда высказывают определенные возражения. Их сопротивление может иметь психологические или логические основы. *Психологическое сопротивление* включает противодействие вмешательству, предпочтение уже проверенных поставщиков или марок товара, безразличие, нежелание уступать в чем-либо, неприятные ассоциации, связанные с торговым представителем, предопределенность, нежелание принимать решения и боязнь потерять деньги. *Логическое сопротивление* может быть вызвано недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или самой компании. Чтобы преодолеть возражения, торговый представитель поддерживает позитивную атмосферу беседы и наводящими вопросами старается подвести покупателя к опровержению его собственных доводов и их обоснованности. Преодоление возражений — важная часть процесса ведения переговоров.

Завершение сделки

Затем торговый представитель переходит к этапу заключения сделки. Некоторые работники не умеют подвести покупателя к этой стадии или грамотно провести ее. Им недостает уверенности в себе, неудобно просить оформить заказ или же они не могут уловить подходящий психологический момент для заключения контракта. Торговые работники должны уметь определять готовность потребителя к совершению покупки по некоторым признакам, таким как активное поведение, высказывания, комментарии и вопросы. Для завершения сделки используются различные методы. Можно предложить оформить заказ; резюми-

ровать основные пункты предлагаемого договора, предложить свою помощь в его оформлении; уточнить, что больше подходит: товар А или товар Б, выяснить его цвет и размер; или же сделать акцент на потери покупателя, которые влечет отказ от немедленного заключения сделки. Для заключения сделки сотрудник службы сбыта может предложить покупателю особые условия поставки (более низкие цены, дополнительный объем поставки по низким ценам и др.).

Сопровождение сделки

Если торговый представитель стремится к продолжению сотрудничества, он должен удостовериться в том, что его клиент удовлетворен транзакцией. Сразу после заключения сделки торговому работнику необходимо уточнить все вопросы доставки, условия поставки и другие значимые для покупателя составляющие сделки. Получив первый заказ, сотрудник службы сбыта должен сразу назначить время следующего контакта с покупателем, в ходе которого он убедится в правильности установки оборудования, проведения инструктажа, доступности предоставляемого сервиса. Этот визит, или контакт, поможет обнаружить возникшие проблемы, устранить возможные недоразумения, убедит покупателя, что продавец заинтересован в продолжении сотрудничества. Торговый представитель должен также разработать план по поддержанию отношений и дальнейшей работе с данным заказчиком.

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Процесс продажи товаров деловым покупателям, как правило, предполагает проведение переговоров, в ходе которых стороны должны прийти к соглашению по цене и другим основным условиям сделки. Торговые работники должны уметь выигрывать такой заказ без значительных уступок, которые снизят его прибыльность.

Один из основных вопросов маркетинга — обмен и способы достижения обеспечивающих его условий. Условия *рутинного обмена* устанавливаются в соответствии с программами ценообразования и распределения. При *договорном обмене* цена и другие условия определяются в процессе торговых переговоров, в ходе которых две или более стороны приходят к соглашению о долгосрочном сотрудничестве. Обычно дискуссии разворачиваются вокруг цен на товары, но весьма важное значение имеют согласование сроков выполнения контракта, качество товаров и уровень



сервиса, объемы поставок, финансовые обязательства, принятие рисков и вступление в права собственности, страхование груза и т. д.

Для эффективного проведения переговоров требуются умение и особые черты характера. К самым важным относятся: способность к планированию и подготовке переговоров, знание предмета обсуждения, умение быстро и ясно мыслить в условиях давления и неопределенности, умение излагать мысли, способность воспринимать информацию, рассудительность, уровень общего развития, честность, способность убеждать других и терпение.

Возможность переговоров

По мнению Д. Доблера, необходимость проведения переговоров для осуществления продажи определяется следующими условиями.

1. В случаях, когда большое значение имеет не только цена, но и качество товара и сервис.
2. Когда трудно точно оценить возможные риски.
3. При длительных сроках производства приобретаемой продукции.
4. При частом прекращении производства продукции вследствие многочисленных изменений в заказах.¹⁰

Переговоры возможны в тех случаях, когда имеется *зона соглашения*, то есть приемлемые для обеих сторон условия сделки частично совпадают. Данный принцип проиллюстрирован на рис. 20.5. Предположим, что две стороны договариваются на предмет цены. Продавец определил для себя *резервную цену S*, которая является тем ми-

нимумом, на который он согласится. Любое окончательное значение цены X , которое ниже значения S , не устроит продавца. При любом значении $X > S$ продавец получит прибыль. Очевидно, что продавец предпочтет как можно больший размер дохода при условии сохранения хороших отношений с покупателем. Точно так же покупатель устанавливает резервную цену B , являющуюся тем максимумом, который он согласен заплатить. Любое значение X выше B неприемлемо для продавца ниже резервной цены покупателя, существует зона соглашения и окончательная цена может быть согласована путем переговоров.

Явным преимуществом при переговорах является знание резервной цены другой стороны и создание впечатления о собственной резервной цене как о более высокой, чем она определена (для продавца), или низкой (для покупателя). Однако откровенность в вопросах раскрытия сторонами своих резервных цен зависит от личных качеств участников переговоров, сопутствующих обстоятельств, а также предполагаемых отношений между сторонами в будущем.

Стратегия ведения переговоров

Участие в переговорном процессе предполагает предварительную разработку общей стратегии и тактики принятия решений в ходе переговоров.

Стратегия ведения переговоров — разработка общего подхода, использование которого позволяет обеспечить достижение поставленных задач.

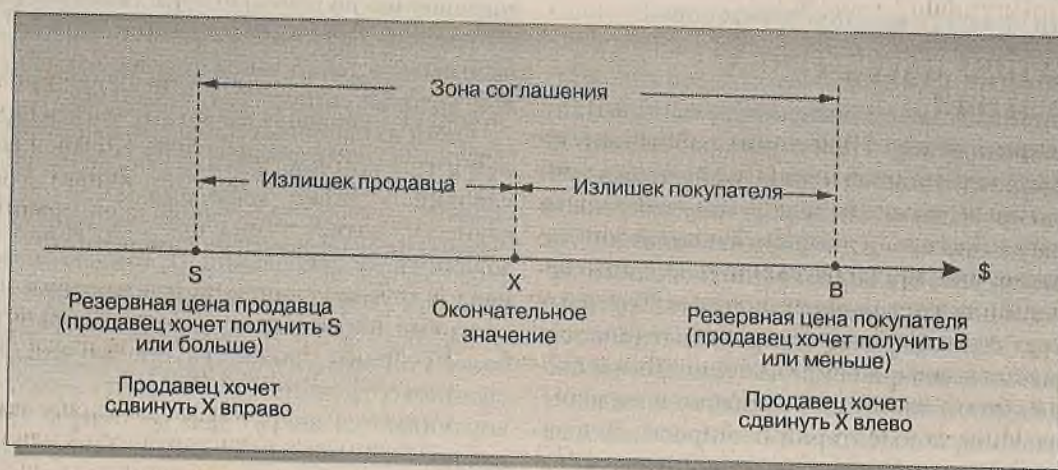


Рис. 20.5. Зона соглашения



Некоторые участники переговоров отдают предпочтение «жестким» стратегиям, тогда как другие используют «мягкие», дающие более положительные результаты (см. «Памятку маркетолога»).

Тактические приемы ведения переговоров многообразны и зависят от конкретных целей (см. табл. 20.3). Если противная сторона имеет преимущество, Р. Фишер и У. Ури предлагают придерживаться тактики «Лучшей альтернативы заключения соглашения» (ЛАЗС). В соответствии с ней компания оценивает альтернативы отсутствию соглашения и устанавливает стандарт, по которому оцениваются любые другие предложения. Знание ЛАЗС защищает компанию от заключения договора на невыгодных условиях под давлением более сильного оппонента.

Другие тактические приемы направлены на противодействие попыткам оппонента ввести вас в заблуждение, исказить факты или оказать влияние на процесс переговоров какими-то другими способами. Что следует делать, когда к вам применяют тактику «не хотите — не берите» или усаживают вас за стол переговоров таким образом, что солнце светит вам в глаза? Необходимо уметь распознавать применяемую противной стороной тактику, заявить о том, что вы осознаете причины, побудившие оппонента использовать ее, и поставить под сомнение приемлемость подобных действий — другими словами, обсудить их. Если переговоры зайдут в тупик, компании следует обратиться к ЛАЗС и прервать переговоры до тех пор, пока оппонент не откажется от использования нежелательных приемов. Ответ на такие приемы с помощью оборонительных принципов гораздо продуктивнее, чем контратака с применением симметричного «оружия».

МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Рассмотренные нами принципы личных продаж и ведения переговоров являются *ориентированными на транзакцию*, направлены на заключение разовой сделки с покупателем. Но во многих случаях компания заинтересована не в единичной транзакции, а в установлении долгосрочного сотрудничества с покупателем, а потому стремится продемонстрировать свои способности в обеспечении и обслуживании заказов на самом высоком уровне. Интересную методику продаж предлагает Нил Рекхман. Мы имеем в виду метод СППР (ситуация/проблема/последствия/решение), применение которого предполагает, что на место



ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА

Принципы ведения переговоров

В исследовании, известном как Гарвардский проект ведения переговоров, Роджер Фишер и Уильям Ури предлагают четыре основных принципа ведения переговоров.

1. Разделяйте людей и проблемы. Каждая сторона должна понимать точку зрения оппонента и связь его эмоций и его позиции. Центром переговоров должны быть взаимные интересы, а не индивидуальные позиции. Вникая в приводимые оппонентом аргументы и обсуждая поставленные проблемы, вы способствуете повышению вероятности достижения приемлемого для обеих сторон решения.
2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Разница между позициями и интересами аналогична различиям между решением и желаемым результатом или между средствами и целью. Участники переговоров, сконцентрированные на интересах, а не на позициях, имеют больше шансов найти взаимоприемлемые пути согласования интересов.
3. Предлагайте решения, выгодные для обеих сторон. Предложение таких решений равнозначно разделу большого пирога, когда не надо спорить о размере его частей. Поиск взаимовыгодных решений помогает выявить общие интересы.
4. Требуйте использования объективных критериев. Настаивайте на том, что договор должен оцениваться по объективным критериям, независимым от позиций каждой из сторон. Такой подход позволяет избежать ситуации, когда одна из сторон должна отступить перед требованиями другой. Вместо этого путем взаимных уступок стороны приходят к справедливому решению, основанному на приемлемом для всех критерии.

Источники: Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, rev. ed., Boston: Houghton Mifflin, 1992, p. 57.

ловкого торгового агента-продавца приходит сотрудник, умеющий задавать нужные вопросы, слушать и изучать потребителя. По мнению Н. Рекхмана, в беседе с перспективным заказчиком торговый представитель должен правильно ставить вопросы в четырех измерениях:

1. *По ситуации*: вопросы, направленные на выяснение или анализ реального положения потребителя. Например: «Какую систему выписки счетов клиентам вы применяете?»
2. *По проблеме*: вопросы, направленные на выяснение проблемы, возникших трудностей или причин неудовлетворенности. Например: «Какие элементы вашей системы дают сбой?»

3. *О последствиях*: вопросы, направленные на выяснение последствий или воздействия данной проблемы на деятельность покупателя. Например: «Как эта проблема отражается на производительности вашего персонала?»
4. *Об эффективности решения*: вопросы, направленные на выяснение оценки или полезности предлагаемого решения. Например: «Сколько вы сэкономите, если наша компания поможет вам на 80 % решить эту проблему?»

Н. Рексман полагает, что компании (и прежде всего поставщики технически сложных товаров) должны переориентировать своих торговых представителей с практики *предварительного ознакомления* на практику *изучения и исследования* проблем и потребностей перспективных клиентов, которая даст возможность *продемонстрировать* возможности поставщика и *установить* долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Дан-

ный подход отражает тенденцию роста заинтересованности многих компаний в установлении долгосрочных взаимоотношений с заказчиками.⁴¹

В настоящее время все большее число компаний переходит от транзакционного маркетинга к *маркетингу партнерских отношений*. Современные потребители — крупные предприятия, которые обычно поставляют значительную часть продукции на мировой рынок. Они предпочитают поставщиков, которые поставляют и доставляют согласованный ассортимент товаров, обеспечивая обслуживание своей продукции в различных географических районах, быстро решают возникающие проблемы и тесно сотрудничают с командой компании-заказчика в решении вопросов улучшения продукции и повышения эффективности ее производства. К сожалению, многие современные компании не удовлетворяют требованиям времени (продажами товаров занимаются

Классические приемы ведения переговоров

Таблица 20.3

Помешательство на идее	Демонстрируя эмоциональную приверженность занятой позиции, устройте «представление». Такое поведение повысит доверие к вам со стороны оппонента, вы сами предоставите ему доводы в пользу принятия ваших условий.
Завышайте стартовые требования	Создайте себе условия для маневра. В начале переговоров выставляйте самые высокие требования. Даже если вам придется пойти на уступки, вы все равно выиграете больше, чем при низких стартовых требованиях.
Обретение престижных союзников	Вашиими союзниками могут быть известные личности или проекты. Постарайтесь добиться снижения запросов оппонента, апеллируя к тому, что на вашей стороне будут известные личности.
Определение позиции	Установите предел уступок и объявите его оппоненту.
Ограниченные полномочия	В ходе переговоров демонстрируйте доверие к оппоненту. Но перед подписанием договора лучше всего сказать: «Я должен согласовать это с моим руководством».
Избавление от конкурентов	Избавьтесь от конкурентов, договорившись на время ваших переговоров о встречах хотя бы с несколькими из них.
Разделяй и властвуй	Если со стороны оппонента в переговорах участвует группа сотрудников, добейтесь, чтобы хотя бы один из них поддерживал вас. Возможно, его примеру последуют и другие члены команды.
Отсрочка	На какое-то время полностью приостановите процесс переговоров. Возвращайтесь к ним, когда ситуация улучшится. Период отсрочки можно продлить, заявив, что вам придется на некоторое время покинуть город, или сократить, ссылаясь на непредвиденно возникшие обстоятельства.
Тактика простачка	Избегайте проявления эмоциональных или словесных реакций на давление со стороны оппонента. Прикиньтесь простачком и сохраняйте беспристрастное выражение лица игрока в покер.
Проявление терпения	Терпение позволяет добиться более выгодных условий сделки.
Компромисс	Тот, кто предлагает компромисс первым, теряет значительно меньше.
Пробный шар	Используя проверенные неформальные каналы, передайте оппоненту предварительную информацию о вашем решении, что позволит вам узнать его реакцию.
Непредсказуемость	Непредсказуемость лишает оппонента возможности прогнозировать ваши действия.

Хроники: появлению мыла мы обязаны экспериментам Николая Леблана в 1791 г.



различные отделы службы сбыта, их действия рассогласованы, возникают трудности с привлечением технических специалистов поставщика к обучению потребителей).

Работа сотрудников службы сбыта в составе команды специалистов предприятия становится ключом к получению заказов и сохранению клиентов. Но просьбы или приказа об организации такой команды недостаточно. Для организации совместной работы над заказами необходимо пересмотреть систему оплаты труда, определить четкие цели и желаемые показатели деятельности службы сбыта. При подготовке торгового персонала следует подчеркивать важность работы в команде и проявления личной инициативы.¹²

Маркетинг партнерских отношений основывается на предположении, что важные заказы требуют постоянного и пристального внимания. Торговые представители, работающие с крупными клиентами, должны не просто вступать в контакт с клиентом, который, по их мнению, готов к заключению сделки. Им следует регулярно общаться с заказчиками, приглашать их на деловые обеды, предлагать решения возникающих у потребителей проблем. Они должны проводить мониторинг основных заказчиков, знать их проблемы и быть готовы предоставить необходимый сервис.

Должное исполнение программы управления маркетингом партнерских отношений предполагает, что компания уделяет взаимодействиям с клиентами внимание не меньшее, чем она отводит проблемам своего производства. В то же время необходимо отдавать себе отчет, что маркетинг партнерских отношений отнюдь не универсален и эффективен далеко не во всех ситуациях. Компания должна сама определить, в каких сегментах рынка и с какими конкретными потребителями ей следует развивать партнерские отношения (см. также «Маркетинг изнутри»).

ВЫВОДЫ

1. Сотрудники службы сбыта — связующее звено между компанией и ее потребителями. Для большинства потребителей торговый представитель *лицетворяет* компанию, и именно он является источником наиболее ценной информации о покупателях.
2. Организация службы сбыта предполагает определение ее задач, стратегии, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников. В задачи служ-

бы сбыта могут входить поиск перспективных потребителей и направлений сбыта продукции, постановка целей, продажи, обслуживание, сбор информации и распределение товаров. Определение стратегии требует выбора комплекса наиболее эффективных торговых подходов. Выбор структуры службы сбыта определяет порядок продаж по территориальному, товарному или рыночному принципу (или их комбинации). Оценка размера службы сбыта включает определение общих трудовых затрат и необходимого количества торговых часов (исходя из чего рассчитывается требуемое число торговых работников). Установление системы оплаты труда торгового персонала основывается на видах выплат, в которые входят: оклады, комиссионные, бонусы, возмещение расходов и прочие выплаты; окончательное определение размера вознаграждения производится с учетом степени удовлетворения потребителей.

3. Управление торговым персоналом включает в себя: (1) найм и отбор торговых представителей; (2) обучение работников методикам продаж в соответствии с программами изучения товаров компании, ее политики и ориентации сотрудников на удовлетворение потребителей; (3) контроль над деятельностью торгового персонала, помощь в планировании эффективного использования рабочего времени; (4) мотивацию торгового персонала, расчет торговых квот, денежное поощрение работников и дополнительные стимулы; (5) оценку индивидуального и коллективного труда.
4. Помимо обучения методам продаж работники службы сбыта должны иметь представление об анализе рынка и уметь воздействовать на покупателей. В большинстве обучающих программ процесс продаж подразделяется на этапы поиска и оценки перспективных клиентов, подготовки к контакту, самого контакта, презентации и демонстрации, преодоления возражений, завершения сделки; сопровождения и поддержки сделки.
5. Важным аспектом процесса продажи являются переговоры — искусство достижения удовлетворяющих обе стороны условий сделки. Третий важный аспект личных продаж — маркетинг партнерских отношений, который направлен на развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений между поставщиком и потребителем.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как уже отмечалось, каждая продажа состоит из двух частей — одну выполняет торговый предста-



маркетинг изнутри

Когда и как применять маркетинг партнерских отношений

По мнению Барбары Джексон, маркетинг партнерских отношений должен применяться сообразно ситуации. Если речь идет о торговле стандартизированной продукцией, о взаимодействиях с покупателями, ориентированными на цены, которые заинтересованы в проведении единичной сделки, наиболее приемлемым представляется транзакционный маркетинг. Так, покупатель стального проката может обратиться к одному из нескольких поставщиков и выберет того, кто предложит лучшие условия. Если кто-либо из поставщиков проката проявил особое внимание и готовность удовлетворить все пожелания заказчика, это отнюдь не означает автоматического получения следующего заказа, ведь конкуренты могут предложить еще более лучшие условия.

И наоборот, вложения в маркетинг партнерских отношений окупаются сполна, когда у заказчиков есть долгосрочные перспективы и широкий ценовой выбор (покупатели систем автоматизации офисов). Такой покупатель, как правило, тщательно анализирует предложения поставщиков-конкурентов и отдает свой «голос» тому, кто предположительно обеспечит долгосрочное обслуживание на высоком уровне, тому, кто обладает передовыми технологиями. Тогда и покупатель, и поставщик вкладывают время и деньги в установление партнерских отношений. Для покупателя переход к другому поставщику может стать дорогостоящим и рискованным мероприятием, а для производителя уход клиента может обернуться непредусмотренными убытками. Поэтому во взаимодействиях с такими потребителями, потерю которых

Б. Джексон называет «навсегда утраченным заказчиком», наиболее эффективен маркетинг партнерских отношений.

В ситуации потери заказчика компании-поставщика используют различные стратегии. Стратегия «закрытого» поставщика направлена на «возведение препятствий» переходу клиента к другому производителю. Она предусматривает выпуск товаров, несовместимых с аналогичной продукцией конкурентов, и внедрение собственной эффективной системы выполнения заказов и доставки. «Открытый» поставщик создает системы производства, совместимые с системами потребителя, которые позволяют клиенту добиться существенной экономии и со временем могут быть усовершенствованы.

Дж. Андерсен и Дж. Нарус считают, что выбор между транзакционным маркетингом и маркетингом партнерских отношений зависит не столько от типа продукции, сколько от желания отдельных заказчиков. Некоторые потребители особенно ценят предоставление поставщиком сервиса высокого уровня и поэтому поддерживают с ним долговременные отношения. Другие клиенты стремятся к сокращению затрат и ради этого готовы поменять поставщика. Производитель может попробовать сохранить заказчика, приняв решение о снижении цен в случае, если покупатель откажется от бесплатной доставки товара или обучения. Такой покупатель скорее будет рассматриваться компанией как партнер по сделке, а не как участник долговременных отношений. До тех пор, пока для снижения цен на продукцию компания в большей или меньшей степени сокращает свои производственные затраты, ей целесообразно придерживаться транзакционного маркетинга.

Источники: Barbara Bund Jackson, Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships, Lexington, MA: D. C. Heath, 1985; James C. Anderson, James A. Narus, «Partnering as a Focused Market Strategy», California Management Review, Spring 1991, p. 95–113.

витель, а выполнение второй обеспечивает его организация. Чем компания должна обеспечить сотрудника службы сбыта, чтобы помочь ему добиться увеличения объема продаж? Чем отличается работа менеджера по продажам от работы торгового представителя?

- Компания, которая из года в год достигает высокого уровня продаж и прибыли, обязана этим менеджерам отдела сбыта. Подготовьте краткий доклад (три-пять страниц) о значении вклада торгового менеджмента в общий успех фирмы (возможно, на примере одной из известных вам торговых компаний).
- Для каждой из предложенных ситуаций определите, на чем должна основываться система оплаты

труда торговых работников (оклады, комиссионные выплаты).

- Основные обязанности сотрудника заключаются не в осуществлении продаж товаров, а в выполнении других видов деятельности (обеспечение технического обслуживания, связи с общественностью, организация выставок).
- Процесс продажи сложен и требует коллективной работы (например, реализация систем обработки информации).
- Главная задача — увеличение объема продаж путем нахождения новых клиентов.
- Торговые представители компании весьма предприимчивы, их деятельность не требует особого контроля.

- д. Объем продаж зависит от сезона, в одни периоды уровень сбыта очень высокий, в другие — крайне низкий.
- е. Главная цель компании — увеличение объема продаж за счет единичных транзакций.
- ж. Компания активно добивается установления долгосрочных взаимоотношений с заказчиками и совершенствует сервис.
- з. Процесс продажи является рутинным, сводится к приему заказов, как при оптовой торговле или при продаже потребительских товаров повседневного спроса.

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

1. Для привлечения потенциальных покупателей в салоны своих дилеров компания *Ford* использует рекламу, аналогичную рекламе в журнале «*Latina*» (рис. 1). Торговые представители дилеров должны выяснить потребности клиентов, обсудить с ними особенности и преимущества разных моделей автомобилей марки *Ford*. Как по-вашему, чему необходимо обучать торговых представителей этой компании? Какими критериями они должны руководствоваться при оценке перспективных покупателей? Почему для торговых представителей дилеров *Ford* важное значение имеет послепродажное техническое обслуживание?
2. На рис. 2 представлена реклама компании *Xerox*, ориентированная на производителей цветных буклетов. Реклама предлагает заинтересованным покупателям бесплатный телефонный звонок «специалисту по цветовой гамме». К какому из шести типов торговых работников можно отнести данного специалиста компании? Какие задачи он призван решать?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Компьютерные программы для работников службы сбыта помогают компаниям повысить производительность труда торговых представителей и интегрировать деятельность службы сбыта в мар-



Рис. 1



Рис. 2

кетинговые и корпоративные стратегии. К лидерам таких технологий относится компания *Trilogy*, компьютерная программа которой «*Selling Chain*» включает модули оплаты труда, контрактов, цен, предложений и др.

Посетите сайт компании и ознакомьтесь с программой «*Selling Chain*» (www.trilogy.com/products/selling-chain.asp). Щелкните также на «*SC Commission*» (в левой части раздела о продукции) и прочтите о программе компенсации персонала, которой пользуются менеджеры по сбыту компании *Hewlett-Packard* и многих других фирм. Какие критерии могут использовать менеджеры по сбыту для оценки деятельности торговых представителей? Почему менеджерам по сбыту необходима информация не только об объеме продаж, но и о доходах, которые обеспечивает деятельность торговых представителей?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Многие компании используют свои Web-сайты как средство установления долгосрочных партнерских отношений между торговыми представителями и их клиентами. Сайт компании *Texas Instruments* призван стимулировать продажи выпускаемых технически сложных товаров (в том числе калькуляторов и полупроводников).

Посетите сайт компании (www.ti.com/). Щелкните на «*privacy policy*» (внизу страницы), что-

бы узнать, почему компании необходима информация о посетителях сайта. Вернитесь на основную страницу и щелкните на TI&ME (вверху справа), чтобы посмотреть, как посетители могут изменить вид страницы в соответствии со своими потребностями. Как *Texas Instrumental* использует полученную от посетителей сайта информацию? Почему компания заинтересована в том, чтобы посетители вносили изменения в страницу? Как это повлияет на отношения между клиентами и торговыми представителями?

ВЫ МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

Многие маркетологи и коммерческих, и некоммерческих организаций включают в маркетинговый план прямые продажи. Однако в связи с высокими затратами на торговый персонал на

смену личным контактам торговых работников все чаще приходят продажи по почте или по телефону.

Вы вместе с Джейн Мелоди участвуете в разработке стратегии сбыта стереоаппаратуры. Ознакомьтесь с существующим положением дел компании и маркетинговыми материалами, о которых мы говорили ранее, и ответьте на следующие вопросы.

- ◆ С кем будет контактировать торговый персонал фирмы *Sonic*? Как он может содействовать выполнению маркетингового плана и задач?
- ◆ Какие задачи и квоты должно определить службе сбыта руководство компании?
- ◆ Какие формы оплаты труда вы рекомендуете использовать?
- ◆ Как компания должна готовить новых и действующих торговых представителей?

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ

2000

НОВАЯ ФАРМАЦЕВТИКА

Сейчас на каждом углу можно встретить аптеку или аптечный киоск с некоторым набором лекарств, что, безусловно, удобно для потребителя. Но перед ним в настоящий момент стоит очень серьезная проблема, а именно проблема выбора того лекарства, которое действительно вылечит, а не того, которое рекламируют. Порой мы, сами поставив себе диагноз, бежим в аптеку за новым «чудодейственным» лекарством. Посоветоваться не с кем: доброжелательный провизор в окошке расторопно обслужит, но и только. За спиной — очередь, провизор один, и мы быстренько берем либо привычное, либо рекламируемое лекарство и уходим лечиться, надеясь, что поможет.

Однако бывает иначе. Совершенно другой подход (покупатель приходит в аптеку не для покупки лекарства, а для того, чтобы вылечиться) демонстрирует сеть аптек «36 и 6». В чем разница в обслуживании с привычными аптеками? В первую очередь в удобстве выбора. Покупатель оказывается не в очереди у окошка с номером отдела, а в просторном зале, где на стеллажах

расставлены самые разнообразные лекарства, которые сопровождаются аннотациями и рекламными материалами. Если покупатель в замешательстве и не может самостоятельно выбрать то, что ему нужно, тут же, на месте, можно получить квалифицированную консультацию. В зале всегда присутствуют консультанты-провизоры, имеющие высшее фармацевтическое образование и готовые ответить на все вопросы.

Еще одно существенное отличие аптек «36 и 6» — это возможность приобрести помимо лекарств сопутствующие товары. И молодым мамам не нужно после аптеки бежать в магазин «Детское питание», потому что в аптеке есть сухие смеси, каши, соки и пюре. Тут же — игрушки, бутылочки, памперсы, кремы, средства гигиены, косметика, декоративная парфюмерия, лечебный чай, диетические каши, минеральные воды и соки. И все это без выходных и перерывов на обед.

Все эти описанные Котлером принципы розничной торговли уже давно реализованы во многих продовольственных и промтоварных магазинах. И странно, что в аптеках они начинают внедряться только теперь.

ИРИНА ФИЛИППОВА, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 45 от 16.11.99

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 21

Управление прямым и онлайн-овым маркетингом

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- ◆ В чем состоят преимущества прямого маркетинга?
- ◆ Как превратить интегрированный прямой маркетинг в конкурентное преимущество компании?
- ◆ Как базы данных о потребителях способствуют проведению прямого маркетинга?
- ◆ Какие каналы прямого маркетинга обеспечивают доступ к индивидуальным перспективным и актуальным потребителям?
- ◆ Какие новые маркетинговые возможности открывают онлайн-овые каналы?
- ◆ Какие общественные и этические проблемы возникают при использовании прямого и онлайн-ового маркетинга?

КОТЛЕР

о маркетинге:

Современный маркетинг все больше перемещается в киберпространство.

Иntenсивное развитие медиа значительно расширяет возможности компаний по организации продаж товаров непосредственно потребителям, минуя посредников. К существующим медиа — печатная реклама, реклама по радио и телевидению, прямая почтовая рассылка и телемаркетинг — добавились факсимильные аппараты, электронная почта, Интернет и онлайн-сервис. Компании все активнее используют все эти медиа для прямых торговых предложений как актуальным покупателям, так и для поиска и оценки перспективных потребителей. Прямой маркетинг позволяет компании формировать целенаправленные предложения и более точно оценивать полученные результаты.

РАЗВИТИЕ И ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Вот как определяет прямой маркетинг Ассоциация прямого маркетинга США:

Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, которая использует одно или несколько рекламных медиа для получения определенного потребительского отклика и/или для осуществления транзакции вне зависимости от места.

В этом определении основной упор делается на «определенный отклик», которым обычно является заказ со стороны потребителя. Поэтому прямой маркетинг еще иногда называют *маркетингом прямых заказов*.

В настоящее время многие специалисты прямого маркетинга указывают на возрастание его роли как инструмента установления долгосрочных отношений с покупателями (*прямой маркетинг партнерских отношений*). В компаниях прямого маркетинга принята рассылка поздравлений с днями рождения, различных информационных материалов, небольших подарков отдельным, выбранным из общей базы данных покупателям. Авиакомпания, предприятия гостиничного бизнеса и другие фирмы устанавливают тесные взаимоотношения с клиентами посредством так называемых «наград за частотность» (например, предоставления скидок за частоту пользования авиалинией) или программ создания клубов потребителей (члены которых получают определенные преимущества при приобретении товаров поставщика).

РОСТ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА И ЭЛЕКТРОННЫХ ВИДОВ БИЗНЕСА

Продажи, инициированные воздействиями через традиционные каналы прямого маркетинга (тор-

говля по каталогам, прямая почтовая рассылка и телемаркетинг), возрастают чрезвычайно быстрыми темпами. В то время как оборот розничной торговли в США увеличивается примерно на 3 % в год, темпы роста продаж по каталогам и в результате прямой почтовой рекламы составляют 7 %. Сюда входят продажи на потребительском рынке (53 %), на деловом рынке (27 %) и увеличение средств, собираемых благотворительными организациями (20 %). По оценочным данным, в 1997 г. объем продаж через каталоги и прямую почтовую рекламу составлял в США \$ 318 млрд в год, т. е. \$ 630 в расчете на душу населения.

На экстраординарное развитие прямого маркетинга влияют несколько обстоятельств. Отход от массового маркетинга привел к росту рыночных ниш с четко определенными покупательскими предпочтениями. Высокая стоимость эксплуатации автомобилей, пробки на дорогах, проблемы с местами для парковки, нехватка времени, равнодушие продавцов в предприятиях розничной торговли, очереди в кассу — все это стимулирует совершение покупок на дому. Современные потребители ценят такие виды прямого маркетинга, как предоставление круглосуточных бесплатных телефонных линий и готовность к обслуживанию покупателей. Расширение услуг по доставке покупки за 24 и 48 часов, осуществляемых компаниями *Federal Express, Airborne, DHL*, обеспечило простоту и скорость исполнения заказов. Многие сети супермаркетов сокращают ассортимент пользующихся ограниченным спросом товаров, что создает благоприятные возможности их продвижения посредством прямого маркетинга, ориентированного на заинтересованных в них потребителей. Наконец, доступность мощных компьютеров и баз данных покупателей расширяет возможности прямого маркетинга по поиску наиболее перспективных потребителей продукции компании и осуществления продаж. В деловом маркетинге в ответ

на возрастание затрат, связанных с деятельностью торговых представителей, все чаще используется прямая почтовая рассылка и телемаркетинг.

Неимоверно быстрыми темпами развиваются и электронные коммуникации. В 1997 г. число пользователей Интернета достигло 100 млн человек (в США — 67 млн), а сегодня их число удваивается каждые сто дней. Уже создано более 1,5 млн Web-сайтов. По некоторым оценкам объем продаж посредством электронной торговли в 2002 г. составит \$ 327 млрд. С созданием информационной супермагистрали Интернет в коммерции наступили поистине революционные перемены. Возник новый термин — *электронный (э-) бизнес*, который означает использование продавцами и покупателями для поиска друг друга коммуникаций и совершение транзакций различными электронными средствами. *Электронные рынки* поддерживаются такими информационными инструментами, как Web-сайты, которые: а) предоставляют описание предлагаемой продукции и услуг поставщиков; б) позволяют покупателям производить поиск информации, определять свои нужды и потребности и оформлять заказы, осуществляя оплату по кредитным карточкам. Затем происходит доставка заказа либо физически (в дом или офис потребителя), либо также электронным способом (например, программное обеспечение может быть напрямую отправлено на компьютер покупателя).

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Прямой маркетинг обеспечивает потребителям сразу несколько преимуществ. Для покупателей потребительских товаров совершение покупок на дому — это приятное, удобное и спокойное занятие. Покупатели экономят время и имеют возможность познакомиться с огромным ассортиментом товаров. Просматривая э-каталоги и информацию онлайн-магазинов, потребители сравнивают предложения различных поставщиков, заказывают товары для себя и для своих друзей. Покупатели же деловых товаров получают подробные сведения о характеристиках предлагаемой продукции и услуг, не тратя времени на встречи с торговыми представителями.

Значительные выгоды предоставляет прямой маркетинг и продавцам. Специалисты по маркетингу получили возможность приобретения специальных списков, содержащих имена потребителей, образующих различные группы (левши, имеющие лишний вес, миллионеры и т. д.),

и в соответствии со спецификой потребителя индивидуализации своих торговых предложений. Более того, прямой маркетинг способствует установлению долгосрочных отношений с каждым покупателем. Молодым родителям по мере роста ребенка маркетологи будут отправлять описания новых видов одежды, игрушек и других товаров. Например, отделение по производству детского питания компании *Nestle* постоянно пополняет базу данных молодых матерей и рассылает им персонально подобранные подарки и рекомендации по шести основным этапам развития ребенка.

Прямой маркетинг предоставляет возможность выбора наиболее подходящего времени для работы с потенциальными покупателями, а подготовленные с учетом их интересов материалы воспринимаются адресатами с большим вниманием. Прямой маркетинг позволяет в поисках наименее затратных подходов тестировать альтернативные коммуникативные средства и варианты текстов обращений. Кроме того, при прямом маркетинге стратегия и предложения компании не так очевидны для конкурентов. Наконец, при его применении появляется возможность оценки реакций потребителей на различные кампании по продвижению товаров и выявления наиболее действенных.

РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Несмотря на интенсивное развитие прямого и онлайн-маркетинга, многие компании недооценивают их роль в комплексной стратегии коммуникаций и продвижения. Основные средства маркетингового бюджета направляются в отделы рекламы и стимулирования сбыта, которые весьма ревностно относятся к сохранению финансирования на достигнутом уровне. Сотрудники службы сбыта видят угрозу прямого маркетинга и в том, что вместо работы с клиентами им придется заниматься прямой почтовой рассылкой и телемаркетингом, а значит, возникнет необходимость в переквалификации.

Но во многих компаниях возрастает понимание необходимости интегрирования маркетинговых коммуникаций. В некоторых фирмах в дополнение к должности руководителя по информационному обеспечению вводят должность руководителя по коммуникациям, которому подчиняются специалисты по рекламе, стимулированию сбыта, связям с общественностью, прямому и онлайн-маркетингу. Цель этих преобразований — разработка всеохватывающего бюджета коммуникативных



расходов и правильное распределение финансов между разными формами коммуникаций. Единого названия для такого рода деятельности пока не сложилось. Специалисты используют такие термины, как *интегрированные маркетинговые коммуникации* (Д. Шульц), *интегрированный прямой маркетинг* (Э. Роман), *максимаркетинг* (С. Рапп, и Т. Коллинз).¹

Как интегрировать различные формы коммуникаций при разработке кампании по продвижению товара? Допустим, маркетолог использует только один коммуникативный инструмент, надеясь «с одного выстрела» найти клиента и продать ему свой товар. В этом случае мы имеем дело с использованием *единственного коммуникативного канала* в ходе *одноэтапной кампании продвижения* — например, клиенту отсылается почтой единственное обращение с предложением. Последовательное отправление одному потребителю нескольких обращений представляет собой использование *единственного коммуникативного канала* в ходе *многоэтапной кампании продвижения*. К примеру, издатели журналов посылают каждому адресату четыре обращения, и только в том случае, если без ответа остается и последнее предложение, относят его к категории «безнадежных клиентов». Наибольший эффект дает использование *многоканальной многоэтапной кампании продвижения*. Рассмотрим последовательность ее проведения:

Рекламная кампания при выпуске нового товара → Рекламное объявление с формой ответа → Прямое почтовое обращение → Телемаркетинг → Личный контакт с потребителем → Продолжение коммуникаций с потребителем.

Например, компания *Compaq* перед выпуском на рынок нового портативного компьютера, для того чтобы вызвать интерес пользователей, несколько раз анонсирует его выход. Затем она размещает в печатных медиа рекламные объявления, в которых предлагает тем, кто откликнется на них, бесплатные буклеты «Как купить компьютер». Вместе с буклетом потребители получают предложение приобрести новый компьютер со специальной скидкой до того, как он появится на прилавках магазинов. Предположим, что 4 % получивших буклет потребителей выразят желание приобрести новый компьютер. С остальными 96 % потребителей работники фирмы *Compaq* проведут телемаркетинг, напоминая им о выгодном предложении. Допустим, в результате телемаркетинга компьюте-

ры закажут еще 6 % потребителей. Пользователям, которые отказались от оформления заказа, предложат встретиться с представителем компании или посетить презентацию компьютеров в местном магазине. Даже если клиент еще не готов к покупке, воздействие на него продолжается.

Как утверждает Э. Роман, повысить эффективность обращений позволяет применение метода *компрессии отклика*, когда различные коммуникативные каналы используются в четко определенные периоды времени. В основе метода лежит идея разработки последовательности интервалов направления обращений, которые обеспечат рост объема продаж и прибыли, перекрывающие произведенные затраты. В качестве примера ученый приводит кампанию продвижения займов *Citibank*, в которой вместо схемы «письмо плюс номер 1–800 (номер бесплатного телефона)» была использована схема «письмо плюс купон плюс номер 1–800 плюс телемаркетинг плюс печатная реклама». И хотя это потребовало дополнительных затрат, число новых клиентов по сравнению с использованием только прямой почтовой рассылки возросло на 15 %. Э. Роман делает вывод:

Когда однократная почтовая рассылка, которая сама по себе дает до 2 % ответов, дополняется предоставлением номера бесплатного телефона для заказа, уровень отклика обычно увеличивается на 50–125 %. Хорошо продуманный телемаркетинг повышает количество ответов еще в 5 раз. Совершенно неожиданно для нас использование интерактивных коммуникативных каналов позволило добиться повышения показателя отклика с 2 до 13 % и более. Все средства, вложенные в дополнительные медиа интегрированного медиа-микса, покрываются снижением издержек заказа в расчете на одну сделку, так как увеличивается количество ответов... Включение в маркетинговую программу новых медиа приводит к повышению общего уровня отклика, так как разные люди реагируют на различные стимулы.²

В модели максимаркетинга С. Раппа и Т. Коллинза приоритетное место отводится методикам прямого маркетинга. Ее авторы рекомендуют создавать базы данных покупателей и отстаивают тезис о том, что прямой маркетинг является полноправным «участником» всего маркетингового процесса.³ *Максимаркетинг* — это всеохватывающий комплекс мероприятий, направленных на поиск потребителя, совершение сделки и развитие партнерских отношений с покупателем. Более подробная информация по максимаркетингу представлена во вставке «Маркетинг изнутри».

Многие компании — IBM, Ford, American Airlines — посредством интегрированного прямого маркетинга установили выгодные долгосрочные партнерские отношения с клиентами, а такие фирмы, как L. L. Bean, Franklin Mint, The Sharper, с помощью прямого маркетинга сформировали положительный имидж торговых марок, добились высокой эффективности продаж, а затем открыли сети розничных магазинов.

БАЗЫ ДАННЫХ О ПОТРЕБИТЕЛЯХ И ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Д. Пепперс и М. Роджерс выделяют следующие основные различия между массовым маркетингом и тем, что они называют маркетингом «один-на-один» (см. табл. 21.1).⁴

Таблица 21.1

**Массовый маркетинг и маркетинг
один-на-один**

Массовый маркетинг	Маркетинг один-на-один
Усредненный покупатель	Индивидуальный покупатель
Анонимность покупателя	Покупательский профиль
Стандартный продукт	Кастомизированное рыночное предложение
Массовое производство	Кастомизированное производство
Массовое распределение	Индивидуальное распределение
Массовая реклама	Индивидуальное обращение
Массовое продвижение	Индивидуальные стимулы
Одностороннее обращение	Двусторонние обращения
Эффект масштаба	Эффект целенаправленности
Доля рынка	Доля потребителей
Все потребители	Прибыльные покупатели
Привлечение покупателей	Удержание покупателей

Источник: Don Pappas, Martha Rogers, *The One-to-One Future*, New York: Doubleday/Currency, 1993.

Компании, которые знают требования каждого своего покупателя, имеют возможность так изменять товар, предложения, обращения, способы доставки и платежа, чтобы максимально удовлетворить клиентов. Поэтому сегодня многие фирмы создают базы данных о потребителях.

База данных потребителей — это организованный, постоянно пополняемый банк исчер-

пывающих сведений об индивидуальных потребителях или потенциальных покупателях фирмы, который актуален, доступен и применим для решения таких маркетинговых задач, как оценка пользователей, осуществление продаж товаров или услуг или укрепление партнерских отношений с клиентами.

Маркетинг баз данных — это процесс создания, ведения и использования баз данных о потребителях (а также товарах, поставщиках и посредниках) в целях установления контактов и совершения транзакций.

В компаниях часто путают потребительскую базу данных и список рассылки обращений. *Список рассылки* представляет собой перечень имен, адресов и номеров телефонов покупателей. База данных содержит гораздо больше информации. В деловом маркетинге информация о клиенте должна включать следующие данные: продукция и услуги, ранее приобретенные данной фирмой; объемы, цены и прибыльность прошлых закупок; поименный список работников закупочной команды (включая возраст, день рождения, хобби и любимое блюдо каждого); состояние текущих контактов, оценка роли поставщика в бизнесе клиента; поставщики-конкуренты; оценка конкурентных преимуществ и слабых сторон фирмы-производителя при осуществлении сделок и обслуживании данного клиента, а также сведения о его практике и политике закупок и партнерах. В потребительском маркетинге база данных содержит демографические характеристики каждого покупателя (его возраст, доход, размер семьи, день рождения); его психологические (сфера деятельности, интересы и мнения) особенности; сведения о прошлых покупках и другую полезную информацию. Например, торгующая по каталогам компания *Fingerhut* ведет базу данных на 30 млн американских семей, по каждой из которых имеется около 1,4 тыс. записей.

Наибольшее распространение маркетинг баз данных получил на деловом рынке и в сфере услуг (в отелях, банках, на авиалиниях), хотя с ним активно экспериментируют и такие американские производители потребительских товаров, как *Quaker Oats* и *Nabisco*. Хорошо разработанная база данных о потребителях — актив, который позволяет компании упрочить конкурентные преимущества.

Вооруженная информацией из базы данных потребителей компания достигает гораздо большей точности при определении целевого рынка, чем при массовом маркетинге или маркетинге





маркетинг изнутри

«Максимаркетинг» — модель интегрированного маркетинга

Предлагаемая С. Раппом и Т. Коллинзом модель максимаркетинга включает девять направлений деятельности.

1. *Максимизация целеполагания* означает выявление и оценку наиболее перспективных потребителей. Компания приобретает либо список рассылки, либо базу данных потребителей, анализ которой позволяет идентифицировать особые интересы покупателей, их платежеспособность и готовность к совершению сделки. Понятие «лучший потребитель» используется для характеристики покупателей, достаточно часто совершающих покупки, редко возвращающих приобретенные товары, не «злоупотребляющих» жалобами и своевременно оплачивающих счета. В массовом маркетинге для «поминки на крючок» используется реклама прямого отклика (телевизионная, приложения к газетам и карты-вкладыши в журналах).
2. *Максимизация медиа* предполагает изучение и анализ коммуникативных средств и выбор тех из них, которые обеспечивают удобные двусторонние коммуникации и позволяют оценить их результаты.
3. *Максимизация ответственности* означает, что оценка рекламной кампании осуществляется исходя из затрат на получение отклика одного перспективного клиента (а не на основе показателя затрат на охват тысячи потребителей).
4. *Максимизация осведомленности* подразумевает поиск таких обращений, которые пробьются к «сердцу» и разуму покупателя средствами «интеллектуальной» рекламы, воздействующей как на рациональные, так и на эмоциональные струны «души» потребителя.

5. *Максимизация стимулов* означает, что реклама должна инициировать покупку или как минимум подвести покупателя к соизмеримо высокому уровню готовности к ее совершению. Для активизации потребителей могут применяться такие обращения, как «Сообщите о необходимости дополнительной информации», «Купон с ответом необходимо вернуть до 30 сентября».
6. *Максимизация синергии* включает поиск способов удвоения функций рекламного обращения, например объединения функции осведомления и прямого отклика, продвижения других каналов распределения, или разделение расходов на рекламу с другими рекламодателями.
7. *Максимизация взаимосвязи* требует увязки рекламы и продаж посредством концентрации прямого маркетинга на наиболее перспективных покупателях и выделения дополнительных денежных средств на покрытие расходов.
8. *Максимизация продаж* по базам данных требует продолжения прямого маркетинга покупателей путем предложения других товаров, модернизированной или новой продукции. Маркетолог должен пополнять базу данных новой информацией о покупателях, направлять им индивидуальные рекламные обращения.
9. *Максимизация распределения* включает создание дополнительных каналов достижения текущих и потенциальных покупателей, например, когда компания, проводящая прямой маркетинг, открывает магазин или получает торговую площадь в одном из универсамов или когда производитель, например *General Foods*, выпускает в продажу дорогую марку кофе.

Источник: Stan Rapp, Thomas L. Collins, *Maximarketing*, New York: McGraw-Hill, 1987.

рыночных сегментов и ниш. Поставщик получает возможность идентифицировать небольшие группы покупателей, для осуществления контактов с которыми он будет применять специально разработанные предложения и коммуникативные каналы. Например, фирма *Lands' End* имеет обширную информацию о своих покупателях и их прошлых покупках, так называемое «хранилище данных». С помощью специальных программ «информационной проходки» компании *IBM* данные по покупателям были сегментированы, что позволило идентифицировать 5,2 тыс. различных рыночных сегментов. Один из них объединял покупателей,


которые приобрели голубые рубашки и красные галстуки. Компания предположила, что они будут заинтересованы в покупке темно-синих пиджаков, и направила им соответствующее специальное предложение. В *Lands' End* ожидают, что уровень отклика на это предложение намного превысит уровень ответов на обращение, направленное без учета прошлых покупок.

Согласно исследованию стратегий продвижения, проведенному компанией *Donnelley Marketing Inc.*, 6 % производственных и торговых компаний уже имеют или создают потребительские базы данных, еще 10 % собираются этим заняться и 85 %

уверены, что для сохранения конкурентоспособности в новом тысячелетии им понадобится такая база.⁵


Выделяют четыре основных способа использования баз данных.


1. *Определение потенциальных потребителей.* Многие компании формируют основную часть покупателей посредством рекламы своего продукта или предложения. Рекламное обращение, как правило, сопровождается каким-либо вариантом ответа — специальной карточкой или номером бесплатного телефона. На основании полученных из ответов сведений строится база данных. Затем компания проводит сортировку базы данных, определяет наиболее перспективных потребителей и связывается с ними по почте, по телефону или лично с целью превратить их в своих покупателей.
2. *Определение потребителей, которым следует направить конкретное предложение.* Компании устанавливают критерии, которым должен удовлетворять идеальный целевой потребитель. Затем по базе данных производится поиск покупателей, наиболее удовлетворяющих избранным критериям. В настоящее время такие компании, как *The Limited*, *Federal Express*, *Bank of America*, *US West*, создают обширные «хранилища данных», которые позволяют им определить выгодных покупателей. После специальной обработки данных производится сравнение затрат на маркетинг и обслуживание индивидуального покупателя с доходом, который он может принести.

 **US West.** В компании в поисках потенциальных клиентов два раза в год проводится анализ потребительской базы данных (до 200 различных характеристик на каждого покупателя). Анализируя демографические особенности, близость или удаленность заказчика, наличие голосового почтового ящика, компания имеет возможность оценить свои потенциальные затраты на установление и поддержание контактов. Затем определяется выручка, которую принесли занесенные в базу данных потребители, и устанавливается объем маркетинговых расходов на одного покупателя.


Учитывая уровень потребительского отклика, компания с течением времени повышает точность получаемой выборки. В порядке сопровождения продаж компания может установить последовательность дальнейших контактов с покупателем: через неделю отправить письмо с благодарностью за покупку; через пять — новое предложение; через десять (если адресат не ответил) — позвонить ему и предложить специальную скидку.

3. *Упрочение лояльности потребителей.* Компании воздействуют на заинтересованность и энтузиазм покупателей, фиксируя их предпочтения, отправляя им соответствующие подарки, купоны на скидки, интересные материалы для чтения и т. д.

 **Fingerhut.** Умелый маркетинг баз данных и построение взаимоотношений с клиентами способствовали превращению торгового дома *Fingerhut* (продажи по каталогам) в одну из крупнейших компаний прямого маркетинга. База данных *Fingerhut* кроме демографических характеристик покупателей — возраст, семейное положение, количество детей — содержит информацию об их хобби, интересах, днях рождения. Компания разрабатывает предложения с учетом характеристик каждого покупателя и, пользуясь информацией базы данных, строит с ним долгосрочные отношения. Контакты с покупателями поддерживаются посредством регулярных специальных кампаний, например тотализаторов, подарков, отсрочек платежей. Сегодня компания использует свою базу данных для организации продаж с помощью собственного Web-сайта.

 **Mars.** Компания лидирует не только на рынке конфет, но и рынке кормов для домашних животных. В Германии *Mars* контактирует практически со всеми имеющими домашних животных семьями, заключила специальные контракты с ветеринарами. И все благодаря рассылке бесплатного буклета «Как правильно ухаживать за вашим котом». Желающим получить буклет предлагалось заполнить анкету, в которой необходимо было указать кличку, возраст и день рождения кота или кошки. Ежегодно компания рассылает поздравления с днем рождения всем котам Германии, а в качестве подарка — образец нового вида корма или купон на покупку товаров под маркой «*Mars*» со скидкой. Ценят ли это владельцы котов? Еще бы нет!

4. *Стимулирование дальнейших покупок.* В некоторых компаниях функционируют программы автоматической рассылки писем (*автоматический маркетинг*), которые используются для отправки занесенным в базы данных потребителям поздравлений с днем рождения или с юбилеем, напоминаниями о рождественских подарках или специальными предложениями (в «мертвый сезон»). Таким образом, обращение к базе данных помогает компании подготовить своевременное или привлекательное для потребителя предложение.

 **Streamline Inc.** Онлайн-компания из Бостона специализируется на доставке товаров из местных бакалейных магазинов и магазинов бытовой техники, а также заказов из химчисток. Компания



выполняет и доставляет заказы, поступающие ей в виде списка покупок от потребителей. Однако *Streamline* идет на шаг впереди традиционных услуг по доставке, так как ведет базу данных, в которую заносятся данные о том, что и где покупают ее клиенты. На основе поведения покупателя в прошлом специальные программы позволяют составить профиль потребителя и автоматически направлять ему по э-почте напоминание о возможной необходимости пополнения запасов определенных товаров. Скорость коммуникаций по э-почте способствует повторному оформлению заказов через *Streamline*. В результате более 90 % клиентов компании, средний уровень расходов на покупки которых составляет примерно \$ 6 тыс. в год, вновь обращаются к ее услугам.

Маркетинг баз данных требует значительных инвестиций. Компании должны вкладывать средства в компьютерное оборудование, программное обеспечение баз данных и аналитические программы, средства компьютерных коммуникаций и в квалифицированный персонал. Сама база данных должна иметь дружелюбный интерфейс и проектироваться так, чтобы ею могли пользоваться различные группы специалистов. Грамотное использование базы данных может принести такое увеличение объема продаж, которое во много раз превысит затраты на ее создание и ведение. Например, с помощью базы данных компания морских путешествий *Royal Caribbean*, предлагает своим клиентам наиболее привлекательные на данный момент времени океанские круизы. В результате число незаполненных мест на морских судах значительно сократилось, что означает максимизацию прибыли компании.

Однако небрежное или неправильное ведение баз данных может привести к печальным результатам. Так, в компании *CNA Insurance* пять программистов в течение девяти месяцев работали над загрузкой в базу данных информации по жалобам клиентов за пятилетний период, и только после этого выяснилось, что они использовали неправильную систему кодирования. Даже если данные подготовлены верно, информация должна регулярно обновляться, так как потребитель может переехать в другой город, уволиться с прежней работы, изменятся его интересы.

Еще одна серьезная проблема маркетинга баз данных — возможность вторжения в личную жизнь потребителей. Например, компания *American Express*, долгое время считавшаяся лидером в решении таких проблем, не продает информацию по

отдельным видам операций клиентов. Однако когда *AmEx* объявила о своем партнерстве с компанией *KnowledgeBase Marketing Inc.*, база данных которой включала информацию по 175 млн американцев и была доступна торговым предприятиям, принимавшим кредитные карты *AmEx*, на *American Express* обрушился гнев покупателей и она была вынуждена отказаться от этого сотрудничества.

КАНАЛЫ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Каналы прямого маркетинга разнообразны и включают личные продажи, прямую почтовую рассылку, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа прямого отклика, маркетинг с использованием киосков и онлайн-каналы.

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

Основная и старейшая форма прямого маркетинга — это контакты, которые устанавливаются с потребителями полевые торговые представители, работу которых мы рассматривали в предыдущей главе. Большинство производственных компаний в вопросах выявления потенциальных клиентов и превращения их в покупателей и сегодня полагаются главным образом на профессионализм работников своих служб сбыта (личные продажи, осуществляемые торговыми представителями и агентами). Кроме того, прямые продажи используют многие работающие с населением американские компании, такие как, например, *Avon*, *Amway*, *Mary Kay* и *Tupperware*.

ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА

Прямая почтовая рассылка подразумевает отправку различных предложений, объявлений, напоминаний или другой информации конкретному адресату. Используя специальные списки рассылки, в которых потребители отобраны по определенному признаку, маркетологи ежегодно рассылают миллионы писем, брошюр, буклетов и прочих «крылатых торговых агентов». Некоторые маркетологи отправляют покупателям и потенциальным клиентам аудио- и видеокассеты, компакт-диски и компьютерные дискеты. Например, компания, производящая устройство для тренировки сердечной мышцы, предлагает бесплатную видеокассету, в ко-

торой разъясняются правила его использования и его значение для профилактики болезней. Потребители, откликнувшиеся на рекламные объявления компании *Ford* в компьютерных журналах, получают дискету «*Disk Drive Test Drive*», на которой представлены технические данные и схемы различных моделей автомобилей, а также ответы на наиболее часто задаваемые вопросы.

Прямая почтовая рассылка — широко распространенный канал прямого маркетинга, так как позволяет точно выделять целевой рынок, как правило, носит индивидуальный характер, обладает достаточной гибкостью и дает возможность быстро узнать и оценить реакцию потребителей. И хотя затраты на коммуникации с тысячами потребителей больше, чем в случае применения масс-медиа, вероятность того, что отобранные адресаты станут покупателями, существенно повышается. В 1993 г. более 45 % американцев совершили покупки благодаря прямой почтовой рекламе. В том же году с помощью прямой рассылки благотворительные организации собрали более \$ 50 млрд. Силу воздействия хорошо подготовленной кампании прямой почтовой рассылки иллюстрирует пример сбора средств для «умирающей» телерадиостанции в Индианаполисе.

WFYI-TV. Результат многоканальной кампании по сбору средств для телерадиостанции *WFYI* в Индианаполисе, которую разработало рекламное агентство *Young and Laramore*, превзошел все ожидания. За первые девять месяцев кампании удалось собрать \$ 3,5 млн (планировалось получить \$ 5 млн за пять лет). Было разослано только 500 посланий, следовательно, средний доход от одного обращения составил \$ 7 тыс. Исследователи связывают неожиданно высокий отклик с предельно честным, если не сказать жестоким, по отношению к финансовому состоянию станции подходом (до отправки обращений для создания предварительной атмосферы были использованы различные средства печатного и телевизионного воздействия на целевую аудиторию). Так, по телевидению демонстрировался рекламный ролик со следующим обращением: «В 1969 г. Индианаполис был самым крупным городом США, не имевшим общественной/государственной телестанции». Страница переворачивалась и на обороте зрители читали: «И это может повториться». В выпущенной затем брошюре рассказывалось о 18-летней истории телерадиостанции. Над указывающей годы шкалой приводились данные об основных этапах развития станции и достижениях тележурналистов (черным шрифтом). Под ней были приведены виды и сто-

имость недостающего оборудования (красным шрифтом), а на отметке 1996 г. вместо необходимой суммы находилось выразительное красное пятно.

До недавнего времени вся прямая рассылка осуществлялась путем отправки печатных материалов через Почтовую службу США, по телеграфу или с помощью таких компаний, как *Federal Express*, *DHL* и *Airborne Express*. В настоящее время появились три новые формы доставки сообщений.

- ◆ **Факсимильный аппарат (телефакс).** Факсимильный аппарат позволяет отправителю, используя телефонные линии, передать адресату оформленное на бумаге сообщение. Аналогичные функции выполняют и имеющие специальное оборудование и программы современные компьютеры. По сравнению с обычной почтой передача информации по факсу куда более оперативна. В маркетинге факсы применяются для рассылки объявлений о новых предложениях, распродажах и прочих событиях потребителям, которые имеют факсимильные аппараты.
- ◆ **Электронная почта (e-mail, э-почта).** Э-почта позволяет пользователям отправить сообщение или файл с одного компьютера на другой. Сообщение приходит практически мгновенно и хранится до тех пор, пока пользователь не включит компьютер и не ознакомится с посланием. Маркетологи рассылают по э-почте объявления о распродажах, предложения и другие обращения (индивидуальным адресатам или большим группам людей).
- ◆ **Голосовой почтовый ящик (ГПЯ).** Голосовая почта представляет собой систему приема и хранения переданных по телефону устных сообщений. Телефонные компании предлагают такую услугу как альтернативу автоответчикам. В некоторых компаниях применяют программы, которые набирают большое число телефонных номеров и оставляют устное сообщение в ящике голосовой почты клиентов.

Для того чтобы кампания по прямой рассылке была эффективной, маркетолог должен определить ее задачи, целевые рынки и перспективных покупателей, элементы предложения, средства апробирования и критерии эффективности принятых действий.

Задачи

Большинство маркетологов ставят перед собой задачу получения заказа от перспективных покупателей. Успех кампании оценивается по уровню потребительского отклика. Приемлемым считается уровень отклика в 2 %, хотя, конечно, этот по-





Памятка МАРКЕТОЛОГА

Когда ваш покупатель — комиссия по закупкам...

Одно из преимуществ маркетинга баз данных и прямой почтовой рассылки состоит в том, что эти формы позволяют индивидуализировать предложение и обращение в соответствии с характеристиками целевой аудитории. Их использование в деловом маркетинге позволяет создать серию взаимосвязанных и взаимоподкрепленных направленных принимающим решения о закупках или влияющим на них специалистам обращений. Ниже представлены несколько советов, которые могут повлиять на успех продаж при работе с закупочной группой компании-клиента.

- ♦ При разработке основного и последующих почтовых обращений необходимо помнить, что деловая корреспонденция, прежде чем она достигнет целевой аудитории, проходит через многочисленные «заслоны» (различные службы компании-получателя), что должно учитываться при подготовке отправляемых материалов.
- ♦ Тщательно планируйте и рассчитывайте затраты на цикл обращений к каждому из членов закупочного комитета клиента. Определение времени и степени воздействия является решающим в достижении общего результата. Чем больше «обдумывания» требует покупка, тем дольше вы должны быть «на глазах» у клиента (повторяющиеся контакты).
- ♦ При обращении к конкретному лицу обязательно указывайте его имя и должность, что позволит занимающемуся служебной корреспонденцией сотруднику направить ваше письмо соответствующему специалисту даже в тех случаях, если ваш адресат поменял место работы или переведен на другую должность.
- ♦ Обращаясь к разным членам закупочной группы, целесообразно использовать различные конверты. Более дорогой и внушительный конверт лучше направить президенту или члену руководства компании.
- ♦ Если вы поддерживаете отношения с другими работниками этой организации, сообщите об этом участникам закупочного комитета.
- ♦ Специалистам, влияющим на принятие решение, покажите важность их мнения для вас. Они могут стать вашими верными союзниками.
- ♦ При общении с разными членами комитета убедитесь, что вы понимаете их индивидуальные «за» и «против» покупки.
- ♦ Если по своей базе данных или списку рассылки вы не можете определить ключевых сотрудников комитета по закупкам, обратитесь за помощью. Попросите своего адресата передать ваше сообщение ответственному сотруднику или команде. Возможно,

казатель неодинаков для различных товарных и ценовых категорий.

Прямая почтовая рассылка преследует и другие задачи, и в частности привлечение потенциальных покупателей, укрепление взаимоотношений с клиентами и информирование и подготовку потребителей к последующим предложениям.

Целевые рынки и перспективные клиенты

Маркетологам важно определить характеристики индивидов, которые более других стремятся и имеют возможность совершить покупку. Боб Стун, один из известных специалистов по прямому маркетингу, рекомендует для оценки и отбора адресатов прямой рассылки применять формулу Н-Ч-Д (от слов «недавно», «часто» и «деньги»). Лучшими целевыми потребителями будут те, кто недавно приобрел товар, кто совершает покупки часто, и те, кто тратит на покупки значительные суммы денег. Каждому покупателю присваивается определенный рейтинг, соответствующий тому или иному уровню Н-Ч-Д. Чем выше рейтинг, тем более привлекательным является данный клиент.⁶

Перспективных клиентов можно также определить, опираясь на такие переменные, как *возраст, пол, доход, уровень образования, предыдущие покупки путем почтовых заказов*. Хорошей отправной точкой для сегментирования служат всевозможные *поводы*. Например, родители новорожденного непременно будут покупать детскую одежду и игрушки. Студенты-первокурсники часто приобретают компьютеры и небольшие телевизоры, молодожены — дома, мебель, бытовую технику, берут банковские ссуды. Другой часто используемой при сегментировании переменной является принадлежность потребителей к какой-либо *группе по интересам*, скажем, фанаты компьютеров, любители готовить или проводить время на свежем воздухе. Данные о деловых покупателях обычно предоставляют специализированные компании.

При прямом деловом маркетинге «перспективным потребителем», как правило, выступает не индивид, а комиссия или группа людей, каждый член которой не только принимает решения в составе команды, но и во многом влияет на их характер. Несколько советов по проведению кампании деловой прямой рассылки приведены в «Памятке маркетолога».

Когда целевой рынок определен, маркетологу требуется получить конкретные имена сотрудников компании-потребителя. Именно на этом этапе

важно приобрести списки и создавать базы данных для рассылки. Наиболее перспективными являются потребители, которые приобретали продукцию компании-поставщика в прошлом. Дополнительные данные по потребителям можно получить, рекламируя какое-либо бесплатное предложение. Кроме того, маркетолог может приобретать готовые списки покупателей у брокеров. Однако в последнем случае нередко бывают проблемы с повторением имен, неполными данными, устаревшими адресами и др. В хороших списках рассылки имеется дополнительная информация демографического и психографического характера. Как правило, перед приобретением всего списка маркетологи тестируют определенное количество адресов.

Элементы предложения

Э. Нэш рассматривает стратегию создания предложения как пять последовательных элементов: продукт, собственно предложение, средства его передачи, метод распределения и креативная (творческая) стратегия.⁷ Каждый из этих элементов может быть протестирован.

Кроме того, при осуществлении прямой рассылки маркетологу необходимо принять решение относительно компонентов самого почтового отправления, а именно: какими будут конверт (внешняя упаковка), текст письма-предложения, рекламные материалы, бланк или форма для ответа и конверт с обратным адресом. Вот несколько советов.

- ◆ *Внешнее оформление конверта.* Желательно, чтобы на конверте были рисунок (возможно, цветной), какой-либо символ или информация (объявление о новом конкурсе, призе или другом преимуществе, которое получит адресат), стимулирующие желание получателя распечатать его. Конверт будет более впечатляющим (но и более дорогим), если его размер и форма будут нестандартными, на нем будет яркая марка, а адрес получателя будет написан от руки.
- ◆ *Письмо с предложением о продаже* должно содержать выделенные другим шрифтом или курсивом персональное приветствие и заголовок. Послание должно быть кратким и напечатано на качественной бумаге. Набранное на компьютере письмо обычно смотрится лучше других видов печати. Присутствие в конце содержательного постскриптума (P. S.) или подпись ответственного лица увеличивают уровень отклика.
- ◆ В большинстве случаев *цветные рекламные материалы* повышают уровень потребительского отклика, перекрывая затраты на их создание.



Продолжение

вам потребуется вложить в письмо отдельный конверт для дальнейшего направления специально разработанного предложения целевой аудитории.

- ◆ При разработке общего направления прямой почтовой рассылки убедитесь, что вам известны имена и должности всех заинтересованных или участвующих в решении вопроса о закупках сотрудников компании-потребителя. Введите их в свою базу данных и проверьте правильность оформления корреспонденция.
- ◆ Хотя работа по составлению разных вариантов одного и того же письма и по формулировке различных вариантов предложения может показаться слишком объемной (и дорогостоящей), отдача от нее достаточно велика. Например, тогда как специалист, принимающий окончательное решение, может быть заинтересован в расчетной окупаемости, другие члены закупочного комитета могут ориентироваться на текущие выгоды (гарантии, безопасность, прибыль или экономия времени). Учитывайте это в своем предложении.

Источники: Pat Friesen, «When Your Customer Is a Committee...», Target Marketing, August 1998, p. 40.

- ◆ Лучших результатов можно добиться, указав в *бланке ответа* номер бесплатного телефона.
- ◆ Если приложить оплаченный *конверт с обратным адресом*, то число ответов возрастет в несколько раз.

Тестирование элементов

Одним из основных преимуществ прямого маркетинга является возможность испытать в реальных рыночных условиях действенность различных элементов стратегии предложения (свойства и качества товара, варианты предложения, цены, каналы распределения или списки рассылки).

Не следует забывать, что уровень ответов обычно является более низким, чем уровень долгосрочного влияния проводимой кампании. Предположим, что только 2 % получивших по почте рекламу некоей сумки потребителей обратились в компанию и сделали заказ. Гораздо важнее тот факт, что значительно больший процент людей узнали о вашем товаре (прямая почтовая реклама — лидер в этой области), а у некоторых возникло желание приобрести его в будущем (тоже по почте или в магазине). Более того, в результате ознакомления с полученными материалами часть адресатов могут посоветовать друзьям и знакомым при-

обрести сумки именно этой фирмы. Чтобы получить более достоверную оценку эффективности продвижения, в некоторых компаниях изучается влияние прямого маркетинга на осведомленность потребителей, намерение приобрести товар и передачу информации в устной форме.

Измерение успеха кампании: ценность жизненного цикла

Рассчитав планируемые затраты на проведение кампании, можно определить обеспечивающий безубыточность кампании уровень реакции потребителей. Полученный показатель следует «очистить» от возвращенных или неоплаченных покупок, так как они искажают реальную эффективность кампании, и тщательно проанализировать основные причины возврата товаров (поздняя доставка, дефекты товара, повреждения при перевозке, несоответствие рекламе, неправильное оформление заказа и многое другое).

Результаты деятельности службы маркетинга также зависят от того, насколько тщательно были проанализированы результаты предыдущих кампаний. Даже если какая-либо из них не принесла финансовой прибыли, это еще ничего не говорит о ее эффективности. Рассмотрим следующую ситуацию.

Предположим, что общественная организация, деятельность которой финансируется из членских взносов, инвестирует \$ 10 тыс. на кампанию по привлечению новых членов. Организация привлекла 100 человек, членский взнос каждого из которых составит \$ 70 в год. На первый взгляд может показаться, что организация потеряла \$ 3 тыс. (\$ 10 тыс. – \$ 7 тыс.). Однако, если 80 % новых членов возобновят членство в организации на второй год, она без каких-либо дополнительных усилий получает еще \$ 5,6 тыс. Таким образом, инвестиции в объеме \$ 10 тыс. позволили привлечь \$ 12,6 тыс. (\$ 7 тыс. + \$ 5,6 тыс.). Для расчета уровня долгосрочной эффективности кампании по рассылке необходимо знать процент индивидов, ежегодно продлевающих членство в организации, и среднюю продолжительность членства в ней.

Этот пример иллюстрирует концепцию ценности жизненного цикла потребителя (см. гл. 2). Единичная покупка товара при почтовой рассылке не позволяет определить максимальную ценность потребителя для компании поставщика. По нашему мнению, ценность потребителя для поставщика — это ожидаемая прибыль от всех его будущих покупок, очищенная от затрат на при-

влечение и удержание покупателя. Для средне-статистического потребителя можно рассчитать среднюю продолжительность жизненного цикла, средние годовые затраты потребителей на покупки, среднегодовую валовую маржу прибыли, средние затраты на привлечение и удержание потребителя. Компания *Data Consult* утверждает, что ее методика позволяет оценить ожидаемую продолжительность ценности жизненного цикла потребителя буквально на основании трех или четырех покупок. Такого рода информация помогает маркетологам регулировать характер и частоту коммуникаций с потребителями.

После определения ценности жизненного цикла потребителя компания может сконцентрировать свои усилия на наиболее привлекательных покупателях (коммуникации, направленные не на стимулирование покупки, а в большей степени на поддержку интереса к фирме и ее продукции). Обычно производится отправка бесплатных информационных журналов, буклетов, брошюр и других материалов, способствующих укреплению партнерских отношений с клиентом.


МАРКЕТИНГ, ОСНОВАННЫЙ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ КАТАЛОГОВ

При проведении маркетинга с использованием каталогов поставщик рассылает по почте избранным адресатам (потенциальным покупателям) один или несколько товарных каталогов. Компании рассылают каталоги *полного ассортимента* товаров, каталоги *для потребителей* и *деловые* каталоги. Как правило, каталоги рассылаются в печатной форме, но иногда и в виде компакт-дисков, видеокассет или в онлайн-режиме. Так, компании *JCPenney* и *Spiegel Saks* рассылают каталоги потребительских товаров, *Fifth Avenue* — каталоги одежды для потребителей среднего и выше среднего класса, компания *Avon* продает по каталогам косметические товары, *W. R. Grace* — сыры, а *IKEA* — мебель. Каталоги своей продукции рассылают тысячи малых предприятий и крупные производители деловых товаров.

Продажи по каталогам представляют собой весьма привлекательную сферу бизнеса. Едва ли кто-либо способен назвать точный тираж ежегодно выпускаемых каталогов, но специалисты Американской ассоциации прямого маркетинга считают, что ежегодно по почте рассылается до 10 тыс. различных каталогов. Средняя американская семья только за одну неделю, особенно в период праздников, получает до 70 каталогов. Однако по-

ток каталогов, поступающих в почтовые ящики потребителей, — не единственный показатель развития этого бизнеса. Торговля по каталогам получила мощную рекламу и поддержку в Интернете — примерно три четверти компаний, осуществляющих подобные продажи, представляют свою продукцию и принимают заказы через Интернет.

Успех продаж по каталогам зависит от способности компании грамотно работать со списком покупателей, так, чтобы исключить повторные обращения и неоплаченные покупки. Во многом он определяется и способностью контролировать запасы, предлагать только качественные товары, чтобы уменьшить число возвратов, и умением убедить покупателя в несомненной выгоде покупки. Каталоги некоторых компаний подкрепляются включением в них литературных или информационных разделов, образцов материалов, предоставлением «горячей» телефонной линии для ответов на вопросы, рассылкой подарков лучшим покупателям и публикациями о перечислении компанией определенного процента прибыли на благотворительные цели. Например, благодаря наличию информационных разделов каталоги компании *Lands' End* значительно отличаются от каталогов конкурентов.

 **Lands' End.** Для того чтобы добиться повышения степени удовлетворенности высокообразованных потребителей, компания *Lands' End* начала включать в 1985 г. в свои каталоги отрывки из литературных произведений и информационные статьи известных авторов (Гаррисона Кейлора и Дэвид Мамета). Такой подход положительно отразился на восприятии каталогов компании, потребители выделили его из массы аналогичной продукции. Каталоги компании выгодно отличает исчерпывающая информация о деталях продукции. «Чем больше покупатели знают о приобретаемых товарах, тем лучше для нас», — считает один из руководителей *Lands' End*.


Многие фирмы, осуществляющие продажи по каталогам, отправляют лучшим покупателям видеокаталоги, а также размещают их в Интернете (что приносит значительную экономию за счет сокращения затрат на печать и почтовые отправления).

Крупные потребители Азии и Европы также оценили преимущества маркетинга по каталогам. В 1990-х гг. ряд американских компаний — *L. L. Bean*, *Lands' End*, *Eddie Bauer* — начали распространять свои каталоги в Японии, причем с большим успехом. Всего через несколько лет крупнейшие компании торговли по каталогам, в основном американские и несколько европейских, освоили 5 %

японского рынка продаж по каталогам, оцениваемого в \$ 20 млрд. 90 % объема продаж на зарубежных рынках компании *L. L. Bean* обеспечивается продажами в Японии. Одной из причин процветания американских компаний на зарубежном рынке является предложение высококачественных товаров целевым группам потребителей, тем более что японские потребители годами получали каталоги собственных поставщиков, представлявшие бессмысленную мешанину дешевых платьев, ожерелий, пеленок и кормов для животных. Кроме того, в американских каталогах часто имеются два непривычных для японских потребителей отличия — гарантийный срок пользования и фотографии топ-моделей.

Многие американские компании, специализирующиеся на продажах по каталогам потребительских товаров (*Tiffany & Co.*, *Patagonia*, *Eddie Bauer*, *Lands' End*) и товаров производственного назначения (*Viking Office Products*, *Black Box Corporation*), с успехом работают на европейском рынке.

Несомненно, размещение каталогов в Интернете значительно увеличивает возможность охвата глобальных потребителей, дает экономию за счет сокращения затрат на печать и рассылку и предоставляет уникальные услуги. Так, хотя компьютерные каталоги компании *Eddie Bauer* дополняются печатными аналогами, они значительно превосходят «соперников» по предоставляемым потребителям услугам.

 **Eddie Bauer Inc.** Работая над созданием имиджа торговой марки с помощью Интернета, компания *Eddie Bauer* создала для покупателей виртуальную «примерочную». Хотя посетители *bauer.com* встретят здесь ту же одежду «хаки», хлопчатобумажные и вязаные изделия, что и в розничных каталогах и в магазинах компании, сайт отнюдь не является еще одним магазином э-торговли. Если покупатель захочет посмотреть, как будет сочетаться нарядный джемпер с курткой хаки или спортивная куртка с клетчатыми брюками, он может легко «соединить» эти предметы двумя щелчками мыши компьютера. Так как половина посетителей сайта раньше никогда не покупали товары *Eddie Bauer*, визит становится первым контактом с компанией. Успех виртуальной примерочной, так же как и других особых услуг, подтверждает, что первый контакт — один из самых запоминающихся.

ТЕЛЕМАРКЕТИНГ

Телемаркетинг — это деятельность телефонных операторов, направленная на привлечение новых





Домашняя Интернет-страничка Eddie Bauer: покупатели имеют возможность воспользоваться услугами виртуальной примерочной

покупателей, контакты с клиентами для определения уровня их удовлетворения или прием заказов. Обычный прием заказов по телефону называется *телепродажами* (продажами по телефону). Для многих потребителей обычной является практика заказа товаров и услуг по телефону. Не так давно телефон стал использоваться и для *банковского обслуживания на дому*. Учрежденная в 1989 г. британским *Midland Bank* компания *First Direct* осуществляет банковские операции исключительно с помощью телефона (в последнее время добавились телефаксы и Интернет-каналы). Число ее клиентов достигло 850 тыс., а ежемесячный прирост — еще 12,5 тыс. *Midland* представляет будущее финансовой отрасли.

Маркетинг по телефону стал одним из основных инструментов прямого маркетинга. В США в 1998 г. продажи потребительских и деловых товаров и услуг посредством телемаркетинга составили \$ 482 млрд. Среднестатистическая американская семья ежегодно получает 19 телефонных предложений относительно продаж товаров и 16 раз сама заказывает товары и услуги по телефону.

Некоторые системы телемаркетинга полностью автоматизированы. Например, специальное оборудование позволяет автоматически набирать телефонные номера и, реагируя на голос, передавать рекламное сообщение. Кроме того, оно позволяет принять заказ, либо записав его на пленку, либо передавая оператору.

Телемаркетинг завоевывает все большую популярность и на рынке деловых товаров. Например, в компании *Raleigh Bicycles* для сокращения персонала, контактирующего с дилерами, был введен телемаркетинг. В первый же год его применения затраты на поездки торговых представителей снизились на 50 %, а объем продаж за один только квартал увеличился на 34 %. Несомненно, телемаркетинг, особенно при использовании видеотелефонов, будет все больше заменять, хотя и не изживет окончательно, дорогостоящие личные контакты торговых представителей. Постоянно возрастает число торговых работников, заключающих по телефону,

а не при личных встречах сделки, стоимость которых выражается пяти-шестизначными цифрами. По мере освоения э-коммерции покупателями и продавцами затраты на поездки торгового персонала будут снижаться.

Эффективность телемаркетинга зависит от профессионализма специалистов, выполняющих эту работу, их правильной подготовки и стимулирования. Телефонный оператор должен иметь приятный голос и проявлять энтузиазм. В большинстве случаев женщины справляются с продажами по телефону лучше мужчин. Каждый сотрудник отдела телемаркетинга должен пройти предварительное обучение, усвоить предлагаемый сценарий, а затем не стесняться импровизировать. Он должен, если перспективы сделки невелики, уметь вовремя закончить разговор. Необходимо также учитывать, что деловой телемаркетинг лучше всего проводить в дообеденное время или в конце второй половины рабочего дня, а звонки к частным потребителям осуществляются с 19 до 21 часа. Руководитель службы телемаркетинга может стимулировать работников, устанавливая призы для

подчиненных, которые первыми получили заказ или собрали наибольшее количество заявок. Принимая во внимание, что телемаркетинг в определенном смысле является вторжением в частную жизнь, огромное значение имеет точность данных в списке потенциальных клиентов.

ДРУГИЕ МЕДИА МАРКЕТИНГА ПРЯМОГО ОТКЛИКА

Специалисты прямого маркетинга используют все основные СМИ — газеты, журналы, радио и телевидение. В газетах и журналах размещаются печатная реклама книг, статьи о новейших тенденциях в одежде, о туристических поездках и других товарах и услугах, которые потребители могут заказать по бесплатному телефонному номеру. Радио доносит рекламу 24 часа в сутки. Исследователи выделяют три способа использования телевидения для прямых продаж.

1. *Телевизионная реклама с возможностью немедленного отклика.* Классический пример — телевизионная рекламная кампания в США ножей «Ginsu», которая длилась 7 лет и обеспечила объем продаж более \$ 40 млн. Некоторые компании проводят ее в форме специально подготовленных тематических 30- и 60-минутных *информороликов*, смонтированных по принципу документальных фильмов (по проблемам курения, выпадения волос или излишнего веса). Главные герои этих фильмов — люди, которые с помощью рекламируемого товара или услуги успешно справились с возникшими проблемами. Обязательный компонент такого фильма — номер бесплатного телефона для заказа товара или получения дополнительной информации. Сюжет строится на подробной истории создания товара и демонстрации его многочисленных преимуществ. Отметим, что эта форма рекламы приносит большую прибыль. В 1998 г. объем продаж товаров, как реакция на телевизионную рекламу немедленного отклика, оценивался в США в \$ 1,5 млрд.
2. *Телемагазины.* Телемагазины — это специальные телеканалы, работа которых посвящена исключительно продажам товаров и услуг. Крупнейшим в США является *Home Shopping Network (HSN)*, вещание которого ведется круглосуточно. *HSN* предлагает по выгодным ценам широкий ассортимент товаров: ювелирные изделия, осветительные лампы, коллекционные куклы, электроинструменты и др. Зрителям достаточно заказать по указанному номеру бесплатного телефона понравившийся товар, и его доставят в течение 48 часов. В 1993 г. более 22 млн взрослых американцев «посетили» телемагазины, и почти 13 млн из них совершили покупку.

3. *Видеотекст и интерактивное телевидение.* Телевизор потребителя соединяется с компьютерным банком данных продавца посредством кабеля или телефонной линии. Потребители могут размещать заказы с помощью специальной подсоединенной к системе клавиатуры. В настоящее время ведутся многочисленные исследования в области объединения телевизоров, телефонов и компьютеров в систему интерактивного телевидения.

МАРКЕТИНГ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КИОСКОВ

Некоторые компании разработали специальные «автоматы для потребительских заказов», которые получили название *киоски* (в отличие от обычных автоматов для торговли товарами). Киоски обычно устанавливаются в магазинах, аэропортах и других местах. К примеру, компания *Florsheim Shoe* установила такие киоски в нескольких принадлежащих ей обувных магазинах. Покупатель вводит в автомат данные о том, какой вид обуви ему нужен (спортивная, модельная), а также требуемый цвет и размер. На экране появляются все удовлетворяющие заданным критериям модели обуви *Florsheim*. Если какая-то из них отсутствует в данном магазине, покупатель имеет возможность набрать указанный номер телефона, ввести номер кредитной карточки и указать, куда доставить товар.

МАРКЕТИНГ ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ВЕКА: ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Самые современные каналы прямого маркетинга — электронные. Термин *электронная коммерция* (*э-коммерция*) объединяет широкий спектр электронных платформ, таких как получение поставщиками заказов посредством систем электронного обмена данными, использование для осуществления транзакций телефаксов и э-почты, ускоряющих и облегчающих расчеты банкоматов и смарт-карт, применение Интернета и предоставление онлайн-услуг. Все это переносит деловую активность из «рынка как места» в «рынок как пространство».⁸

В основе развития электронного бизнеса лежат два феномена: *цифровые технологии* и *взаимосвязанные сети*. Первый состоит в преобразовании текстов, информации, звуков и образов в поток мельчайших «битов», которые с невероятной ско-



ростью могут быть переданы куда угодно. Второй отражает тенденцию к построению взаимосвязанных деловых сетей, тот факт, что значительная часть делового мира оперирует в таких, соединяющих индивидов и компании, сетях. Сеть, соединяющая работников одной компании, называется *интранетом*, или корпоративной локальной сетью. Когда сеть связывает поставщиков и потребителей, она называется *экстранетом*, объединяющим корпоративные сети разных компаний. И наконец сеть, которая связывает пользователей с невероятно протяженной «информационной магистралью», называется Интернетом.

Наиболее часто в Интернете приобретаются компьютеры, программное обеспечение, авиабилеты, книги или музыкальные произведения. В то же время устойчиво растет э-торговля продуктами, цветами, алкогольными напитками, одеждой, бытовой электроникой. Постоянно увеличивается также объем деловых транзакций. Значительную роль играют осуществляемые в Интернете финансовые операции (биржевая торговля, банковское обслуживание на дому, продажи страховок). По оценкам компании *Forrester Research Inc.*, к 2002 г. объем э-коммерции составит не менее \$ 327 млрд. Рассмотрим два основных канала э-торговли.

- ◆ **Коммерческие каналы.** Различные компании создают онлайн-информационные и маркетинговые службы, доступ к которым получают те, кто вносит за их использование установленную владельцем ежемесячную абонентскую плату. Одним из самых известных провайдеров онлайн-услуг является компания *America Online*, имеющая около 14 млн абонентов. Намного отстают от нее *Microsoft network (MSN)* и *Prodigy*, имеющие 2,45 и 1 млн подписчиков соответственно. Коммерческие каналы предоставляют клиентам пять основных видов услуг: информацию (новости, библиотеки, образование, путешествия, спорт, справки), развлечения (игры и прочее), возможность совершать покупки, общаться (электронные доски объявлений, форумы, чат-румы) и э-почту.
- ◆ **Интернет.** Глобальная компьютерная сеть, с помощью которой стал возможен мгновенный децентрализованный обмен информацией по всему земному шару. Использование Интернета значительно активизировалось после разработки «дружественного» доступа к WWW (*World Wide Web*) и таких программ просмотра «паутины», как «*Netscape Navigator*» и «*Microsoft Internet Explorer*». Они позволяют пользователям просматривать Интернет, полноценно работать с текстами, схемами, изображениями и зву-

ком, отправлять и принимать э-почту, обмениваться мнениями, делать покупки. Пользователи Интернета получили доступ к новостям, рецептам кулинарных блюд, предметам искусства и деловой информации. Сам по себе Интернет бесплатен, но пользователи должны оплатить услуги компаний-провайдеров, обеспечивающих доступ к Сети.

ОНЛАЙНОВЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

В целом пользователи Интернета моложе, обеспеченнее и лучше образованы, чем среднестатистический гражданин. Большую их часть составляют мужчины. Но круг пользователей Интернета постоянно расширяется. Молодежь чаще всего использует Сеть для развлечений и общения. В то же время 45 % ее пользователей — люди старше 40 лет, которые осуществляют через Интернет инвестиции или ведут другую серьезную деятельность. Пользователи высоко ценят огромные информационные возможности Интернета и склонны негативно реагировать на обращения, единственная цель которых состоит в продаже товара или услуг. Они сами решают, какую маркетинговую информацию, по каким товарам и услугам, на каких условиях они будут получать. В онлайн-маркетинге именно пользователь, а не маркетолог принимает решение о взаимодействии и руководит им.


Поисковые службы Интернета, такие как *Yahoo!*, *Infoseek*, *Excite*, обеспечивают доступ к различным источникам информации, вследствие чего пользователи Сети являются более информированными и требовательными покупателями. В новой системе информационного насыщения покупатели имеют следующие возможности:

1. Получать объективную информацию о товарах под различными торговыми марками, включая затраты, цены, свойства и качества товара.
2. Самостоятельно инициировать получение рекламы и информации от производителей.
3. Самостоятельно разрабатывать требуемое предложение.
4. Использовать программное обеспечение для поиска и привлечения предложений многочисленных продавцов.

Новые возможности означают, что в век информации инициатором и руководителем процесса обмена становится потребитель. Субъектам хозяйствования и их представителям приходится ждать до тех пор, пока потребители не предложат им принять участие в обмене. Но даже после вступления поставщиков в процесс обмена именно по-


требители устанавливают правила игры, нередко «отгораживаясь» от производителей «стеной» агентов и посредников. Покупатели самостоятельно определяют тип информации, в которой они нуждаются, какие предложения им интересны и какую цену они склонны заплатить. Во многих случаях этот иницируемый и управляемый потребителем маркетинг на 180° разворачивает «освященную веками» практику.

Рассмотрим, как с помощью Интернета можно приобрести автомобиль или получить ипотечную ссуду.

 **Edmunds** (www.edmunds.com). Сайт предоставляет беспристрастную, сгруппированную по трем направлениям информацию и советы по приобретению автомобилей. Рабочий процесс организован следующим образом:

- ◆ Покупатель начинает процесс поиска и оценки автомобилей путем сравнения их свойств, качеств и дилерских услуг на сайте *Edmunds*. Он может ограничить круг поиска несколькими производителями или моделями автомобилей или запросить в *Edmunds* информационную брошюру о заинтересовавших его производителях или моделях.
- ◆ Покупатель имеет возможность посетить *Edmunds Town Hall* (дискуссионный сектор) и в интерактивном режиме узнать мнения пользователей сайта, которые собираются купить или уже приобрели автомобиль определенной марки. Кроме того, он может посетить страницу, на которой представлены жалобы на работу конкретного продавца (например, www.fordsucks.com и www.bmwlemon.com).
- ◆ В ближайшем будущем покупатели получат возможность оформить соглашение на пробную обкатку в определенное время автомобилей разных марок. Данную услугу финансируют *Edmunds* и ее партнеры, например *CarMax* и *AutoNation*. Покупатели смогут «нажать на газ» понравившегося автомобиля без какого-либо давления к совершению покупки со стороны дилеров. В соответствии с готовящимися соглашениями для пробы будет предоставляться именно та модель, которую укажет покупатель.
- ◆ После того как покупатель выбрал марку автомобиля, он определяет свои требования по дополнительной комплектации, а *Edmunds* предлагает своему партнеру — компании *Autobyte* (www.autobyte.com) выступить в качестве агента. *AutoByTel* передает информацию о «горячем» покупателе конкретной марки автомобиля нескольким местным дилерам и предлагает им принять участие в сделке.

- ◆ Окончательное оформление сделки может быть совершено с участием и других деловых партнеров *Edmunds*. Покупатель может оговорить финансовые вопросы с *Nations Bank*, получить гарантии от *Warranty Gold*, застраховать автомобиль в *GEICO* и укомплектовать автомобиль необходимыми аксессуарами в *J. C. Whitney*.

 **Homeowner** (www/homeowner.com) Через этот сайт американец, будущий покупатель жилого дома, может выяснить размеры и процентные ставки ипотечного кредита, использовать финансовые инструменты для анализа ссуд, подписаться на обслуживание по э-почте (получение информации о тенденциях ссудного процента). Всего за один день он в режиме реального времени связывается с различными специализирующимися на предоставлении ипотечных кредитов организациями и получает ответы на вопросы.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ОНЛАЙНОВОГО МАРКЕТИНГА

Почему онлайн-службы приобрели такую популярность? Они обеспечивают потенциальным покупателям следующие преимущества:⁹

- ◆ **Удобство.** Потребители заказывают товары 24 часа в сутки вне зависимости от того, где они находятся. Отсутствует необходимость тратить время на поездку, искать место для парковки и ходить в поисках нужного товара по магазинам.
- ◆ **Информация.** Покупатели, не покидая дома или офиса, получают огромный объем сравнительных данных о компаниях, их продукции, конкурентах и ценах на товары.
- ◆ **Снижение уровня воздействия.** Покупателям нет необходимости общаться лицом к лицу с продавцом и подвергаться воздействию рациональных и эмоциональных факторов убеждения.

Онлайн-службы предоставляют определенные преимущества и компаниям-поставщикам.

- ◆ **Быстрое приспособление к рыночным условиям.** Компании получили возможность оперативно дополнять торговые предложения, регулировать цены и характеристики продукции.
- ◆ **Снижение затрат.** Онлайн-маркетинг позволяет уменьшить затраты на хранение и страхование товаров, аренду помещений и пр. Поддержка электронных каталогов обходится существенно дешевле, чем печать и рассылка по почте обычных.
- ◆ **Построение партнерских отношений.** Компания-поставщик имеет возможность общаться с покупателями в режиме реального времени, получать дополнительную информацию об их нуждах и




потребностях, пересылать на компьютер потребителя полезные советы, бесплатные демо-версии компьютерных программ, рекламные материалы.


- ♦ **Охват аудитории.** Подсчет посетителей сайта компании и анализ проявляемого ими интереса к различным частям электронного узла позволяют маркетологам компании-поставщика оперативно внести коррективы в предложение и рекламу.

Очевидно, что для фирмы-производителя онлайн-каналы являются еще одним инструментом поиска коммуникаций с потребителями и осуществления продаж. В целом маркетинг в режиме реального времени обладает как минимум пятью преимуществами. *Во-первых*, он доступен и крупным, и малым фирмам. *Во-вторых*, электронное рекламное пространство в отличие от печатного или эфирного практически не ограничено. *В-третьих*, поиск и доступ к информации в сравнении со срочной почтовой доставкой или даже с передачей информации по телефаксам осуществляются неизмеримо быстрее. *В-четвертых*, сайт можно посетить в любое время из любой точки земного шара. *И в-пятых*, электронные покупки совершаются конфиденциально и очень быстро.

Однако онлайн-маркетинг подходит далеко не каждой компании и не для каждого товара. Применение Интернета эффективно в тех случаях, когда покупатель ищет более удобные формы заказов (например, книг и музыкальных произведений) или низкие цены (при биржевой торговле); когда ему требуется информация о различиях в особенностях и преимуществах товаров (например, компьютеров или автомобилей). Интернет менее эффективен для продукции, которую предварительно надо осмотреть или ощутить. Но не бывает правил без исключений. Кто бы мог подумать, что потребители будут заказывать дорогостоящие компьютеры компаний *Dell* и *Gateway* без предварительного осмотра и испытаний! Так и современные покупатели регулярно заказывают цветы или вина в режиме реального времени, даже не взглянув на них.

 **Calyx & Corolla.** Компания осуществляет розничную торговлю цветами по каналам прямого маркетинга. Покупатели могут заказать цветы или букеты по образцам, представ-

ленным в четырех цветных каталогах, по телефону или через Web-сайт компании. Заказ по компьютерной сети *C&C* немедленно передается в одну из 25 фирм, специализирующихся на выращивании цветов, которые подбирают и упаковывают заказ и отправляют его покупателю через *Federal Express*. Цветы, поступающие заказчику, обычно свежее и сохраняются на 10 дней дольше, чем аналогичная продукция, заказанная через оптово-розничные цветочные фирмы. Владелица *C&C* Руфь Оудез считает, что успех ее дела обеспечивают информационные системы и прочный союз с *FedEx* и поставщиками цветов.

 **Virtual Vineyards (www.virtualvin.com).** Сайт компании — результат совместных усилий специалиста по винам Питера Гранофф и инженера из Силиконовой долины Роберта Олсона. В основе его создания лежала идея облегчения покупки отдельных марок вин, продуктов питания и подарочных товаров у непосредственных производителей. *Virtual Vineyards* рекламирует более 300 видов вин от 100 калифорнийских и европейских производителей и около 200 разновидностей продуктов и сувениров от 70 изготовителей. Кроме того, ежемесячно проводятся встречи компьютерного клуба ценителей вин. Раздел «*Peter's Tasting Chart*» сайта посвящен особенностям вкусовых качеств предлагаемых вин. Новейшее предложение сайта — онлайн-курс обучения дегустации вин, предлагаемый совместно с издателем компьютер-



На домашней странице *Calyx & Corolla* размещен и логотип ее партнера *Federal Express*

ных обучающих программ *Digital Think*. Разумеется, ученики будут дегустировать собственные вина!

КАНАЛЫ ОНЛАЙНОВОГО МАРКЕТИНГА

В онлайн-маркетинге используются такие инструменты, как электронные магазины, размещение онлайн-рекламы, создание и участие в форумах, Интернет-конференции, доски объявлений и Web-сообщества, э-почта и Web-вещание.

Электронный магазин

В настоящее время свои сайты в Интернете имеют тысячи компаний, многие из которых обеспечивают потребителям широкий спектр услуг.

Компания может «застолбить за собой» участок в электронном пространстве двумя способами: покупкой места в коммерческой онлайн-службе или открытием собственного Web-сайта. За приобретение своего «местечка» в коммерческой службе (место на ее сервере или установление связи между компьютером компании и э-магазином службы) вносится заранее оговоренная арендная плата. Например, компания розничной торговли *J. C. Penney* арендует места у *America Online*, *CompuServe* и *Prodigy*. Обычно такая служба сама разрабатывает страницу э-магазина компании-клиента, а компания вносит ежегодную плату и определенный процент от объема э-продаж.


В качестве альтернативы компания может создать собственный Web-сайт (как правило, с помощью специализирующихся в этой области агентств). Выделяют два вида таких сайтов.


1. **Корпоративный Web-сайт.** На сайте представлена основная информация об истории, миссии и философии компании, ее продукции, услугах и местах расположения. Кроме того, на нем могут быть помещены данные о проводимых мероприятиях, финансовых показателях деятельности и вакансиях. Такие сайты предназначены для ответов на вопросы покупателей (по э-почте), установления с ними партнерских отношений и стимулирования интереса к компании. Обычно сайты разрабатываются так, чтобы *покупатели самостоятельно инициировали* онлайн-коммуникации. Интересно, что, по данным одного из исследований, многие передовые фирмы Силиконовой долины, можно сказать, основоположники Интернет-революции, потерпели поражение в формировании корпоративных сайтов. Исследование 50 сайтов таких высокотехнологических компаний, как *Cisco*, *Yahoo!* и *Excite*, позволило сделать вывод, что в большинстве слу-

чаяв они весьма бедны информацией, а покупатели, инвесторы и потенциальные сотрудники указывают на сложности работы с ними. Большинство таких сайтов почему-то ориентированы прежде всего на посетителей, которые заняты поисками работы, хотя половина принявших участие в исследовании фирм не позволяет претендентам направлять свои резюме электронным способом, а 84 % фирм вносят коррективы в список вакансий с большим опозданием. Этот пример — урок маркетологам: необходимо внимательно относиться к размещаемым на сайтах данным, номерам телефонов и датам, всемерно облегчать посетителям порядок совершения э-покупок.

2. **Маркетинговый Web-сайт.** Сайты такого типа предназначены прежде всего для стимулирования перспективных покупателей и потребителей к приобретению товаров или для других маркетинговых целей. В сайт может входить каталог продукции, советы покупателям и средства стимулирования продаж, например купоны, информация о распродажах или конкурсах. Для привлечения посетителей компании широко рекламируют маркетинговые сайты в печати, по радио и телевидению, а также размещают свои баннеры на других сайтах.


Огромное значение при создании сайта имеет его дизайн. Сайт должен с первого взгляда привлекать внимание посетителей и стимулировать их интерес к повторным визитам. Первые сайты содержали в основном текстовую информацию. Сегодня наиболее популярные сайты прекрасно оформлены графически, содержат тексты, звук и анимацию (см., в частности, сайты *www.gap.com*, *www.1800flowers.com*). Для привлечения внимания посетителей многие компании включают в сайты разделы новостей и рекламные сюжеты, конкурсы и специальные предложения.

 **Clinique (www.clinique.com).** На этом Web-сайте вы найдете прекрасную подобранную информацию по косметическим средствам, советы по уходу за лицом, анонсы новых товаров и цены на них. Вам предложат способы определения типа кожи, участие в форумах, советы по организации свадеб и посещение специалистов. Разумеется, предлагаются также э-покупки.

 **Garden (www.garden.com).** Сайт предлагает советы по созданию идеального дизайна собственного сада, растения и инвентарь, необходимые для реализации проекта, и онлайн-продажу с доставкой э-покупки через *Federal Express*.

Несомненно, движущей силой э-коммерции является деловой маркетинг. Как минимум 50 круп-

нейших американских компаний (среди них *Chevron, Ford Motor Company, General Electric, Merck*) вложили миллионы долларов в создание автоматизированных корпоративных систем продаж, в результате чего стоимость оформления счетов снизилась со \$ 100 до \$ 20. Компания *General Electric* в качестве условия дальнейшего продолжения сотрудничества предложила всем своим партнерам присоединиться к компьютерной системе снабжения — «Компьютерной торговой сети». По расчетам маркетологов *GE*, данная новация позволит компании к 2003 г. добиться ежегодной экономии в размере \$ 200 млн. Поскольку многие американские фирмы осуществляют закупки через Интернет, очевидно, что имеющие в нем свои сайты поставщики получают неплохие прибыли. Объем продаж через собственные сайты таких компаний, как *Cisco, Dell, Ingram Micro u Intel*, составляет не один миллиард долларов. Такие компании прокладывают дорогу в будущее, когда почти все деловые взаимодействия будет осуществляться через Интернет. Можно не сомневаться, что Паутина — идеальное средство формирования делового визуального кибербазара, позволяющего компаниям покупать и продавать продукцию, невзирая на географические расстояния.

 **Medical EquipNet.** В 1996 г. Синтия Шустер для обслуживания компаний, частных врачей и госпиталей на рынке покупки или продаж использованного или модернизированного медицинского оборудования создала сайт *Medical EquipNet*. Так как рынок вторичного использования оборудования ориентирован на транзакции и отличается географической разобщенностью, сайт компании стал еще одним каналом выгодных продаж. Многие имеющие Web-сайты поставщики получают значительные прибыли. Например, объем продаж пользующейся сайтом *Medical Equipnet* компании *Pyramid Medical Inc.* составил в 1998 г. около \$ 1 млн.

Компании должны быть уверены в дизайне и информативности своих сайтов, а также в том, что они известны и легкодоступны пользователям киберпространства. Для обеспечения известности большинство компаний размещают адреса своих сайтов на всех видах рекламной продукции. И все же в поиске на сайте интересующей информации о товарах пользователям слишком часто приходится буквально продирааться сквозь такие его разделы, как философия, история компании или данные о руководителях. Или для того, чтобы заказать товар, покупатель должен преодолеть столько страниц бесполезной для него информа-

ции, что он теряет всякий интерес к искомому товару и просто выходит из сайта. Поэтому многие фирмы производители создают специализированные Web-сайты («микросайты»). Микросайты обычно используются при выпуске новой продукции, при проведении кампании продвижения товаров, для конкурсов, для набора работников, для предоставления специальной информации о товарах тем, кто щелкнет по баннеру, и для связей с медиа. В тех случаях, когда необходим быстрый и легкий доступ к подробной информации по конкретному направлению, маркетологам необходимо проанализировать целесообразность создания микросайтов.¹⁰

Размещение онлайн-рекламы

Как правило, компании используют следующие способы размещения онлайн-рекламы. *Во-первых*, они помещают рекламные объявления в предлагаемых основными коммерческими онлайн-службами специальных тематических разделах. *Во-вторых*, рекламные объявления размещаются в предназначенных для коммерческого использования Интернет-конференциях. *В-третьих*, компания может оплатить *онлайн-рекламу* — объявления, которые возникают на экране монитора пользователей, которые просматривают информацию онлайн-служб или Web-сайтов. Сюда относятся баннеры, всплывающие окна, реклама в виде объявлений, движущихся по экрану, и «шляпаумы» (полноэкранные объявления, которые появляются перед пользователем в ходе работы с сайтами).

Реклама в Сети развивается невероятными темпами. В 1998 г. затраты на этот вид рекламы оценивались в \$ 2 млрд, что сопоставимо с затратами на рекламу в других медиа. Например, размещение рекламы на сайте *ESONet SportZone* (www.espnetsportzone.com), число посетителей которого достигает 500 тыс., а число обращений — 20 млн в неделю, стоит \$ 300 тыс. в год. Для привлечения онлайн-рекламодателей компании нанимают специальный персонал, например, продажами рекламного пространства операционно-поисковой службы *Yahoo!* заняты 100 агентов, которые демонстрируют оценивающим целесообразность размещения рекламы поставщикам, как реклама в режиме реального времени достигает потребителей с определенным кругом интересов или проживающих в целевом районе охвата.

Следует отметить, что большинство пользователей Интернета игнорируют баннеры. Один из

методов оценки «уровня отклика» на такую рекламу предполагает фиксацию обращений к ним пользователей для получения дальнейшей информации. Уровень менее 1 % говорит о том, что рекламодатель ошибся с выбором сайта, на котором размещаются его баннеры. Рекламодатели со своей стороны ставят вопрос об улучшении способов оценки воздействия онлайн-рекламы. Пока же большинство рекламодателей отводят Интернет-рекламе подчиненную роль в продвижении-микс.

Форумы, Интернет-конференции, доски объявлений и Web-сообщества

Компании могут принять участие или оказать финансовую поддержку в проведении электронных форумов, Интернет-конференций и функционировании досок объявлений.

- ◆ *Форумы* — это дискуссионные группы, размещенные на серверах коммерческих онлайн-служб. Они могут функционировать как библиотека, комната для общения (чат-рум) в режиме реального времени и даже как классифицированный по темам каталог рекламных объявлений. Например, компания *America Online* рекламирует 14 тыс. чатов. Недавно она ввела специальную программу «список друзей», которая извещает членов форума о выходе в онлайн-режим их товарищей и позволяет им мгновенно обмениваться сообщениями.
- ◆ *Интернет-конференции* представляют собой Интернет-версии форумов, однако участие в них ограничивается отправлением и получением сообщений на определенную тему. Пользователи Интернета участвуют в конференциях без какой-либо специальной подписки. В Паутине функционируют тысячи конференций по самым разнообразным темам: здоровое питание, уход за карликовыми растениями, обмен мнениями о последней мильной опере и т. д.
- ◆ *Электронные доски объявлений* — специализированные сетевые службы, деятельность которых посвящена определенной теме или группе. В США насчитывается более 60 тыс. таких досок (проведение отпусков, здоровье, компьютерные игры, рынок недвижимости и многие др.). Маркетологи могут принимать участие в работе групп новостей и электронных досок, но должны избегать их коммерциализации.
- ◆ *Web-сообщества* — пользующиеся финансовой поддержкой различных компаний коммерческие Web-сайты, члены которых обмениваются мнениями по интересующим их вопросам (по принципу общности круга интересов). Одно из таких сообществ объединяет сайт *Agriculture Online*

(*www.agriculture.com*), на котором фермеры и все желающие могут получить информацию о ценах на сельскохозяйственную продукцию, последние новости, посетить любые тематические чаты. Число посетителей этого сайта превышает 5 млн в месяц. Сайт *Parent Soup* (*www.parentsoup.com*) ежемесячно посещают более 200 тыс. родителей, которые получают необходимую им информацию по уходу за детьми, обмениваются посланиями с другими родителями, связываются с другими аналогичными сайтами.

Все это говорит о том, что онлайн-покупатели не только приобретают товары, но и оказывают воздействие на формирование мнений и распространение информации о товарах и услугах. Они объединяются в группы по интересам, делятся информацией, и в результате «слово Сети», присоединяясь к «устному слову», становится важным элементом влияния на потребителей.

Э-почта и Web-вещание

Компании-поставщики имеют возможность заключить контракт с одной из многочисленных служб Web-вещания, например с *Pointcast* (*www.pointcast.com*) или *Ifusion* (*www.ifusion.com*), на автоматическую пересылку последними информации на компьютеры пользователей. Web-вещание осуществляется за фиксированную ежемесячную плату; подписчики могут указать, какие информационные каналы или темы — новости, сведения о компании, о развлечениях — они хотят получать. Затем они просто ждут, когда на их компьютеры доставят необходимую информацию. Маркетологи относятся к так называемым «проталкивающим» программам как к возможности доставки информации и рекламы подписчикам без запросов со стороны получателей. Однако службы вещания должны работать четко и не перегружать подписчиков устаревшей э-почтой.

Компания может также стимулировать перспективных покупателей и клиентов направлять ей вопросы, предложения и жалобы посредством э-почты. Сотрудники отдела обслуживания покупателей могут легко и быстро ответить на полученные послания. На основе полученных по этому каналу сообщений можно составить список интернет-корреспондентов и по э-почте отправлять клиентам маркетинговую информацию, специальные предложения, разного рода напоминания и объявления о конкретных мероприятиях.

Однако использовать э-почту в качестве канала прямого маркетинга следует очень осторожно,



Если хотите узнать наше предложение, щелкните здесь...

Компании, использующие маркетинг по э-почте, выбрали совершенный, но и опасный канал связи. Мгновенно разрушить репутацию организации может всего лишь один неверный шаг (например, отправка сообщения адресату, который его не запрашивал). Однако, если рассылка э-рекламы проводится обдуманно и грамотно, она способствует не только установлению партнерских отношений с потребителем, но и дает значительную прибыль по статье «прямая рассылка», а следовательно, повышается эффективность кампании продвижения в целом.

Вследствие некоторых, весьма ощутимых, преимуществ маркетинга по э-почте к нему обращается все большее число компаний. Через Интернет маркетологи получают быстрый доступ к миллионам покупателей и потенциальных потребителей. Исследования показывают, что 80 % пользователей Сети отправляют ответ на предложение в течение 36 часов, что во много раз превышает средний уровень отве-

тов в 2 %, достигаемый при прямой почтовой рассылке. Кроме того, по сравнению с другими формами маркетинга в режиме реального времени э-почта — просто чемпион по стимулированию откликов клиентов. Если уровень откликов на баннер не превышает 1 %, то на послание по э-почте — около 80 %. Еще один важный фактор — затраты. Стоимость бумаги, печати, почтовых отправлений растет из года в год. Например, если расходы *Microsoft* на финансирование кампании по прямой почтовой рассылке составляли до \$ 70 млн в год, то сегодня она ежемесячно рассылает по э-почте 20 млн рекламных сообщений, которые обходятся значительно дешевле.

Но для достижения желаемого уровня откликов или быстрого получения ответов необходимо соблюдать основное правило маркетинга по э-почте: получить разрешение потребителя на использование ведущего к нему канала. Сет Годин, пионер прямого маркетинга в Паутине и руководитель компании *Yoyodyne Inc.* (недавно приобретенной компанией *Yahoo!*), предложил использовать для обозначения маркетинга по э-почте термин *разрешенный потребителем маркетинг*.

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Возможности Интернета позволяют потребителю самому указать, какую информацию он хочет получать. С. Годин сравнивает *разрешенный потребителем маркетинг* с маркетингом баз данных: если компания грамотно проводит первый контакт с потребителем, она завоевывает его доверие и стимулирует его открытость к дальнейшим предложениям.

Одна из успешно проводящих разрешенный маркетинг по э-почте компаний — *Iomega Corporation*, работающая на рынке периферийных компьютерных запоминающих устройств и Zip-архиваторов. Ежегодно *Iomega* проводит несколько кампаний прямого маркетинга по э-почте и каждую начинает с хранящегося в ее базе данных списка потребителей. Она отправляет рекламные обращения только тем потребителям, кто дал ей разрешение пользоваться адресом своей э-почты. Выделяя целевых потребителей, согласных принимать маркетинговую информацию по этому каналу, компании формируют положительный имидж у пользователей Сети, а шансы привлечения позитивных откликов и продаж повышаются.

иначе можно получить репутацию *спаммера* (англ. *spam* — практически бесполезная рекламная информация, принудительно рассылаемая большому количеству абонентов электронной почты). Потребители, уже привыкшие к тому, что их почтовые ящики забиты рекламной продукцией, получая рекламы и по э-почте зачастую просто выходят из себя. Очевидно, что многие организации весьма непродуманно рассылают электронную рекламу. Если в среднем за день по пользовательской сети досок объявлений рассылается около 500 тыс. сообщений, то примерно 300 тыс. из них является «мусором». Проблема стала настолько серьезной, что такие компании, как *America Online* и *CompuServe*, возбудили иски к компании *Cyber Promotions*, засыпающей организации потоками рекламы по э-почте. В результате в некоторых штатах США и даже на государственном уровне предложено ввести закон по ограничению или запрещению электронной рассылки рекламы.

Несмотря на угрозу получения репутации спаммера, некоторые компании спешат использовать маркетинг по э-почте. Однако делают это с умом (см. «Маркетинг нового тысячелетия»).

ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРОБЛЕМЫ ОНЛАЙНОВОГО МАРКЕТИНГА

Наиболее горячие сторонники онлайн-маркетинга считают, что он внесет существенные перемены во все сферы экономики. Возможность прямого потребительского заказа повлияет на работу многих коммерческих структур, в частности туристических агентств, брокерских фирм, страховых агентов, автомобильных дилеров и владельцев книжных магазинов. Многие функции будут выполнять онлайн-службы. В то же время будет происходить *реорганизация посредничества* в форме появления и увеличения числа онлайн-овых

лее быстрому выходу на международные рынки мелких и средних компаний.¹¹ Преимущества крупного производства будут постепенно сокращаться, мировые затраты на рекламу — снижаться, и небольшие, предлагающие специализированную продукцию предприятия получат возможность выхода на мировой рынок.

В то же время менее стойкие приверженцы Сети указывают на множество сопряженных с онлайн-маркетингом проблем.

- ◆ **Ограниченность воздействия на покупателей и совершение покупок.** Пользователи Интернета обычно заинтересованы в получении информации, а не в совершении покупок. По некоторым оценкам, только 18 % пользователей Сети регулярно используют ее для приобретения товаров и услуг (например, туристической информации). Сегодня основными э-покупателями являются не частные потребители, а промышленные предприятия.
- ◆ **Демографические и психографические особенности пользователей Интернета.** Как правило, пользователи Сети в сравнении со среднестатистическими гражданами имеют относительно высокие доходы и хорошую техническую подготовку. Вследствие этого они являются идеальными объектами для продвижения по каналам онлайн-маркетинга компьютеров, предметов бытовой электроники, финансовых услуг (в отличие от маркетинга «обычной» продукции).
- ◆ **Информационный хаос и перенасыщенность.** Интернет предлагает пользователям миллионы Web-сайтов и невообразимые объемы информации; ориентироваться в этом пространстве совсем не просто. Многие сайты остаются незамеченными. Вход на сайт не должен занимать более 8 секунд, иначе путешественник переходит к другому электронному узлу.
- ◆ **Безопасность.** Пользователей Интернета беспокоит, что разного рода технически грамотные мошенники могут воспользоваться номерами их кредитных карт. Компании, со своей стороны, обеспокоены тем, что отдельные пользователи проникают в их компьютерные системы с целью шпионажа или электронных диверсий. Интернет принимает меры по повышению защиты от несанкционированного проникновения, но этот процесс напоминает бесконечную гонку между новыми защитными системами и методами их вскрытия.



Домашняя страница компании mySimon — «Одного из интеллигентнейших агентов розничной торговли»

- ◆ **Этические проблемы.** Потребителей волнует возможное нарушение некоторыми компаниями этических принципов (передача без разрешения индивида данных о нем другим организациям). По данным Федеральной комиссии по торговле США, исследовавшей в 1997 г. 647 коммерческих Web-сайтов, 92 % из них собирали информацию частного порядка, но только 14 % сообщили, как они ее использовали. Угроза государственного вмешательства подстегнула рост числа э-коммерсантов, объявивших о проведении политики сохранения частной информации. Другая проблема — тенденция к использованию «cookies» (фрагментов данных о предыстории обращений пользователя к данному серверу, автоматически создаваемых на компьютере пользователя) при интерактивном маркетинге, фиксирующих просмотр Web-сайтов. С одной стороны, «cookies» избавляют пользователей от необходимости регистрации и набора пароля каждый раз при входе на Web-сайт. С другой, они являются средством контроля за каждым действием пользователя Сети и могут сообщать э-продавцам, какие товары привлекли внимание пользователя. Торговцы могут использовать информацию для целевого продвижения товаров на основе возвратного посещения раздела сайта. Еще одна этическая проблема состоит в том, что Интернет предоставляет возможность более выгодных покупок более обеспеченным гражданам, тогда как все остальные вынуждены платить высокие цены.
- ◆ **Негативная реакция.** С одной стороны, Сеть — средство предоставления потребителям ни с чем не сопоставимого объема информации о товарах и услугах, с другой — средство выражения их раз-

дражения и даже ярости. Сеть часто переполнена создаваемыми разъяренными потребителями или бывшими служащими компаний, недовольными такими работодателями, как *BMW, Apple Computers, United Airlines и Burger King*, полными злости страницами. Миллионы пользователей Интернета могут познакомиться с жалобами и ругательствами на страницах сайтов «*Down With Shapple*» или «*Wal-Mart Sucks*». А как отделить достоверную информацию от сплетен и слухов? Компании по-разному относятся к подобной информации: некоторые, особенно крупные корпорации, не обращают на нее внимания; другие посредством контрактов со специальными фирмами ведут мониторинг подобных сайтов.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Как правило, отношения между представителями компаний и покупателями взаимовыгодны. Но они находятся под воздействием различных факторов.

- ◆ **Раздражение.** Многие потребители воспринимают все возрастающее число навязчивых предложений от различных компаний как некую помеху, неудобство. У людей возникает отрицательное отношение к телевизионной рекламе, назойливо, чересчур навязчиво призывающей позвонить и сделать заказ. Особое недовольство вызывают у потребителей раздающиеся во время обеда или поздно вечером телефонные звонки, плохо подготовленный торговый персонал и компьютеризированные звонки с записанным на пленку сообщением.
- ◆ **Нечестность.** Некоторые продавцы пользуются импульсивностью или доверчивостью покупателей (прежде всего телемагазины и рекламные ролики). Их сладкоголосые персонажи демонстрируют привлекательную продукцию, уверяют в невероятных скидках, действующих «только до числа "N"», и обещают необыкновенную простоту покупки — т. е. делают все, чтобы подтолкнуть покупателей к приобретению товара.
- ◆ **Обман и мошенничество.** При подготовке информации для прямой рассылки некоторые маркетологи намеренно формулируют свои обращения так, чтобы ввести покупателей в заблуждение. Часто преувеличиваются достоинства продукта, его работоспособность или «розничная цена». Компании, мобилизующие средства для политических кампаний, прибегают к таким уловкам, как конверты, похожие на конверты официальных учреждений,

имитируют вырезки из газет, подделывают медали и прочие награды. Некоторые некоммерческие организации под видом проведения научных исследований собирают информацию о целевых потребителях. Каждый год Федеральная комиссия по торговле США получает тысячи жалоб по поводу потери денег в результате мошенничества или деятельности «липовых» благотворительных организаций.

- ◆ **Вторжение в личную жизнь.** Почти каждый раз, когда покупатель заказывает товары по почте или по телефону, делает запрос на предоставление бесплатной информации о фирмах, заводит кредитную карточку или подписывается на какое-либо издание, его имя, адрес и характер совершаемой покупки заносятся в базу данных соответствующих компаний. Многие критики опасаются, что компаниям станет *слишком* многое известно о покупателях, они могут использовать эту информацию во благо себе, не заботясь о последствиях для потребителей. Имеет ли *AT&T* право продавать компаниям-поставщикам списки людей, которые часто пользуются номерами 1–800 для заказов товаров по каталогам? Имеют ли право компании по распространению кредитных карточек составлять и продавать списки потребителей, обратившихся к их услугам? Могут ли государственные органы продавать имена и адреса обладателей водительских прав наряду с информацией об их половой принадлежности, росте и весе, на основании чего компании розничной торговли идентифицируют целевые группы и засыпают потребителей специальными предложениями о покупках одежды?

Специалисты прямого маркетинга пытаются решать эти проблемы. Они понимают, что в случае, если компании-поставщики самоустроятся, у покупателей сформируется негативное отношение к информации, поступающей по каналам прямого маркетинга, снизится уровень откликов, потребители будут обращаться к местным или федеральным властям с требованиями регулирования деятельности фирм-производителей. Согласно последним исследованиям, маркетологи и потребители хотят одного и того же: честных и тщательно проработанных предложений, направленных исключительно тем покупателям, которые оценят полученную информацию.

ВЫВОДЫ

1. **Прямой маркетинг** — это интерактивная маркетинговая система, в которой в целях получения измеримой реакции со стороны потребителей и/или

- осуществления транзакции используется одно или несколько рекламных медиа. Прямой маркетинг широко используется на рынках как потребительских, так и деловых товаров, а также при привлечении средств благотворительными организациями.
- Одним из наиболее ценных инструментов прямого маркетинга является *база данных покупателей*, представляющая собой обширный организованный банк исчерпывающих данных о клиентах и потенциальных покупателях фирмы. Компании используют базы данных для определения перспективных потребителей, выделения целевой группы покупателей для направления конкретного предложения, укрепления покупательской лояльности и стимулирования повторных покупок.
 - В прямом маркетинге используется множество каналов выхода на покупателей. Старейшая форма прямого маркетинга — контакты торгового персонала с потребителями. Продажа посредством прямой почтовой рассылки заключается в отправлении предложения, объявления, напоминания конкретному лицу по конкретному адресу. Другими широко применяемыми формами прямого маркетинга являются продажи по каталогам и телемаркетинг. Возрастает значение таких каналов прямого маркетинга, как телевизионная реклама с возможностью немедленного отклика и телевизионные магазины, а также онлайн-маркетинг, покупки, совершаемые не выходя из дома, видеотексты и интерактивные телевизионные системы. В прямом маркетинге используются и другие медиа — журналы, газеты и радио.
 - Чтобы кампания прямого маркетинга была эффективной, ее надо тщательно подготовить. Необходимо четко определить ее цели, выделить целевых покупателей и рынки сбыта, проработать элементы предложения, протестировать их и установить критерии измерения эффективности кампании.
 - Существуют два типа маркетинговых каналов в режиме реального времени: коммерческие онлайн-службы и Интернет. Онлайн-реклама удобна для покупателей и недорога для продавцов. Компании могут выбирать форму своего присутствия и организации э-коммерции торговли в киберпространстве (создание э-магазина; размещение онлайн-рекламы; участие в форумах, интернет-конференциях, досках объявлений; использование э-почты и Web-вещания).
 - Часть компаний по-прежнему отводят прямому и онлайн-маркетингу второстепенную роль в маркетинговых коммуникациях-микс, другие уже практикуют *интегрированные маркетинговые коммуникации (интегрированный прямой маркетинг (ИПМ))*. Программы ИПМ, концентрирующиеся на мультимедийном подходе к рекламе, как прави-

ло, более эффективны, чем «одноканальные» коммуникативные программы.

- Прямой маркетинг предполагает установление взаимовыгодных отношений между поставщиками и покупателями. Маркетологам необходимо соблюдать осторожность при проведении кампании, дабы не раздражать потребителей, не возбуждать подозрений в обмане и мошенничестве, не допускать вторжений в личную жизнь покупателей.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Дон Шульц, эксперт Северо-Западного университета (Чикаго) по интегрированному маркетингу, рассказывает, что часто получает телефонные звонки такого рода: «Мы слышали ваши выступления (читали ваши книги, разговаривали с вашими клиентами и т. п.) и готовы перейти к интеграции маркетинговых коммуникаций. Мы также знаем, что ключевая роль отводится базе данных». Затем собеседники сообщают, какой продукт они предлагают, и спрашивают: «Насколько мощным должен быть компьютер? Какие прикладные программы нам приобрести?». Почему компании, только начинающие проводить маркетинг баз данных, не должны задаваться такими вопросами? Что должно интересовать их в первую очередь?
- Выберите несколько имеющих сайты в Интернете компаний (по своему усмотрению) и опишите их маркетинговые задачи и целевые рынки. Какие преимущества дает им использование Интернета в маркетинге?
- Одной из первых форм прямого маркетинга были осуществляемые компаниями розничной торговли продажи потребительских товаров по каталогам. Некоторые магазины и сегодня используют эту форму для увеличения объема продаж (рассылка каталогов по почте, вместе с газетами, создание электронных версий каталогов). Почему розничные торговые предприятия выпускают каталоги? Почему стабильно работающий магазин принимает решение об использовании прямого и онлайн-маркетинга?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Многие некоммерческие организации, например *Earthjustice Legal Defense Fund*, для привлечения взносов используют рекламу с возможностью ответа. Так, представленная на рис. 1 журнальная реклама призывает потребителей позвонить по номеру бесплатного телефона или, посетив Web-сайт, внести свой вклад в поддержку борцов за сохранение вымирающих животных.



Рис. 1

Реклама говорит о необходимости быстрого решения проблемы, рассказывает о том, что многие виды животных спасены, но для того, чтобы продолжить эту работу, необходима помощь общественности. В рекламе говорится: «Не обязательно самому бороться за сохранение редких видов естественного мира, чтобы помогать им». Что данное рекламное объявление предлагает потребителям? Какие выгоды получают те, кто откликнется на это предложение? Как компания может использовать данные ответивших на ее обращение индивидов?

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Информационная проходка — способ анализа информации в базе данных, используемый маркетологами для идентификации значимых элементов в хранилище информации о покупках клиентов. С его помощью маркетолог идентифицирует целевых потребителей для специально разработанного предложения, а также получает возможность выделить наиболее выгодных покупателей и разработать программу подкрепления их лояльности.

Какого рода этические и социальные проблемы возникают по мере использования хранилища данных и их анализа? Должна ли компания разрешать потребителям «уходить» из своих информационных хранилищ? Нужно ли требовать от компаний, чтобы они ставили в известность потребителей о том, что их имена и другая информация внесены в определенное информационное хранилище? Как вы считаете, необхо-

димо ли государственное регулирование вопроса сбора и использования в базах данных информации личного порядка о потребителях?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Все большее количество компаний включаются в э-торговлю. Компании-поставщики должны очень осторожно использовать новые возможности, чтобы не вызвать раздражения покупателей. Этикет работы в Сети — неписаные правила этики пользователей Интернета — предполагает, что маркетологи должны получить разрешение пользователей на отправку в их адреса маркетинговых обращений, а также сообщить, как именно потребитель в случае возникновения у него такого желания может «перекрыть» поток рекламных сообщений.

Посетите Web-сайт *Iomega* (www.iomega.com). Для стимулирования пользователей Сети к регистрации на сайте компания регулярно проводит различные конкурсы. Щелкните на вход в любой конкурс и прочтите открывшуюся форму. Вы увидите, что компания запрашивает разрешение на отправку вам по э-почте маркетинговых материалов и сообщение вашего имени другим поставщикам. Компания также интересуется, пользовались ли вы ее продукцией. Почему *Iomega* спрашивает вас об этом? Зачем компании надо передавать ваше имя другим маркетологам? Что вы выиграете, если разрешите сообщить ваши данные другим компаниям?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

По мере развития электронной коммерции в план маркетинга все чаще включают использование онлайн-возможностей для мероприятий прямого и онлайн-маркетинга. Даже производители, которые поставляют товары для оптовой и розничной торговли, могут использовать прямой и онлайн-маркетинг как составляющий элемент многоканальной многоэтапной кампании для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций.

Вы помогаете Джейн Мелоди в компании *Sonic* в разработке и координации маркетинговых программ по ассортименту стереоаппаратуры. Еще раз рассмотрите текущее положение дел в компании, ее стратегию и цели. Теперь ответьте на следующие вопросы по проведению прямого и онлайн-маркетинга компании *Sonic*.

- ◆ Если в компании отсутствует хорошая база данных, что необходимо знать о ее потребителях (при работе на потребительском рынке) и дистрибьюторах (при работе на деловом рынке)? Как можно собрать необходимую информацию?
- ◆ Как *Sonic* может использовать прямой и онлайн-маркетинг для поддержки связей с потреби-

- лями и их стимулирования? Как применить прямой и онлайн-маркетинг в работе с торговлей?
- ♦ Какие обращения и каналы наиболее подходят для воздействия на потребителей стереоаппаратуры *Sonic*? Какие из них эффективнее в работе с розничной торговлей? Какие программы вы предложили бы использовать при разработке плана этих мероприятий?
 - ♦ Как компания может использовать свой Web-сайт для связи с потребителями и с розничной торговлей?
- Обдумайте, как ваши предложения по использованию прямого и онлайн-маркетинга будут сочетаться с другими программами компании и способствовать реализации ее стратегии и целей. Затем подведите итог ваших исследований и составьте маркетинговый план *Sonic*.

Книга
источник
ДЕНЕГ 2000

СТОИМОСТЬ КЛИКА

В книге «Маркетинг менеджмент» в разделе «Размещение рекламных объявлений в компьютерных сетях» Филип Котлер пишет (с. 798): «Многие пользователи неодобрительно относятся к рекламе в бесплатном, по сути, Интернете». Котлер не прав: реклама в Интернете не только популярна, но и эффективна. Приведу ряд фактов и примеров (я использовал данные компаний «Комкон-2», «Гэллп-Медиа», фонда «Общественное мнение», информацию на сайте www.promo.ru и материалы из журнала «Деньги» № 23).

Вот результаты одного из исследований на тему «Как пользователи Интернета относятся к рекламе в сети?»: 18 % — горячо поддерживают; 41 % — одобряют; 34 % — не возражают; 6 % — против; 1 % — крайне не одобряют. Отсюда следует однозначный вывод: большинство пользователей Интернета относятся к рекламе в сети положительно. Для сравнения приведу результаты исследования на тему «Как телезрители относятся к телерекламе?»: 74 % опрошенных уверенно отвечают «отрицательно» и только 16 % — «положительно». Но даже те, кто лоялен к телерекламе, полагают, что на государственном телевидении ее должно быть меньше, чем на коммерческом (68 %), или не должно быть вообще (6 %).

Теперь несколько слов об эффективности интернет-рекламы. У нее есть как минимум два существенных преимущества по сравнению с другими видами рекламы.

1. Благодаря существующим программным средствам интернет-рекламу можно направлять только на целевую аудиторию (на тех, у кого есть потребность в рекламируемом продукте или услуге). Для этого обычно используются следующие инструменты: рейтинги, обмен ссылками, размещение рекламы на тематических сайтах, адресная рассылка по электронной почте, контекстное появление рекламных баннеров в поисковых системах и каталогах.

2. Интернет-реклама гораздо дешевле других средств рекламы. В Рунете (российском сегменте сети Интернета) стоимость так называемой «тысячи показов рекламы (баннера)» на самых посещаемых сайтах (поисковых системах и каталогах) такая: www.rambler.ru — \$ 35; www.yandex.ru — \$ 50; www.aport.ru — \$ 30. Это намного дешевле, чем минута, например, в телешоу «Поле чудес» (\$ 50 тыс.), которая к тому же не направлена на целевую аудиторию. Причем эффективность телерекламы нельзя измерить, а вот продуктивность интернет-рекламы — можно. С помощью специальных программ можно узнать, сколько человек увидело ваш баннер, сколько заинтересовалось им («кликнуло на него»), сколько времени человек провел на вашем сайте, по какому маршруту он перемещался по сайту и т. д.

Наконец, эффективность рекламы в Интернете подтверждает и тот факт, что в 1998 году объем мирового рынка интернет-рекламы составил \$ 2 млрд. И в этом году он существенно вырастет, поскольку пока потенциал рекламы в сети использован лишь на несколько процентов.

Петр Шура, Москва
Коммерсантъ-Деньги № 42 от 27.10.99

Часть V

УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПРОГРАММАМИ

Глава 22

Управление комплексом маркетинговых усилий

В этой главе мы ответим на следующие вопросы:

- ◆ Какие тенденции определяют организацию компании?
- ◆ В чем состоят принципы организации маркетинга и реализации товаров в различных компаниях?
- ◆ Как отдел маркетинга взаимодействует с остальными службами фирмы?
- ◆ Какие шаги может предпринять компания для формирования ориентированной на заказчика культуры?
- ◆ Какие мероприятия позволяют улучшить навыки внедрения маркетинга?
- ◆ В чем состоят методы усовершенствования маркетингового аудита и маркетинговой деятельности?

КОТЛЕР о маркетинге:

Маркетинговая организация будет вынуждена переопределить свою роль, перейти от управления взаимодействиями с клиентами на интегрирование всех связывающих компанию с потребителями процессов.

Итак, мы переходим от вопросов стратегии и тактики маркетинг-менеджмента к проблемам администрирования. Наша цель — понять, как фирмы организуют, осуществляют, оценивают и контролируют свою маркетинговую деятельность.

ТЕНДЕНЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

В результате каких-либо существенных изменений во внешней среде (глобализация, изменение государственного и межгосударственного регулирования торговли, открытия в области компьютерных технологий и телекоммуникаций, фрагментированность рынков) компаниям-производителям довольно часто приходится реорганизовывать свой бизнес. Основные реакции коммерческих организаций на стремительно изменяющиеся внешние условия могут заключаться в следующем.

- ◆ *Модернизация структуры*: группам специалистов поручается управление процессами создания потребительской ценности, осуществляются попытки устранения барьеров между отделами организации с точки зрения выполняемых ими функций.
- ◆ *Обращение к внешним источникам (аутсорсинг)*: готовность приобретать большие объемы товаров и услуг у внешних поставщиков, которые предлагают выгодные условия сделок.
- ◆ *Контрольные сравнения (бенчмаркинг)*: изучение опыта «лучших представителей отрасли» с целью совершенствования собственной деятельности.
- ◆ *Установление партнерских отношений с поставщиками*: более тесное сотрудничество с производителями, что позволяет фирме добиться увеличения добавленной ценности.
- ◆ *Установление партнерских отношений с потребителями*: более тесное сотрудничество с клиентами, направленное на увеличение получаемой ими ценности.
- ◆ *Слияния*: приобретения или слияние с работающими в данной отрасли фирмами, в целях получения экономии на масштабах.
- ◆ *Глобализация*: стремление «мыслить глобально» и «действовать локально».
- ◆ *«Сжатие»*: сокращение числа уровней организации с целью «быть ближе» к покупателям.
- ◆ *Фокусирование*: определение наиболее выгодных направлений деятельности и покупателей концентрация на них.
- ◆ *Наделение властью*: поощрение и расширение полномочий персонала с целью стимулирования инноваций и инициативы.

Все перечисленные нами тенденции оказывают огромное влияние на организацию и практику маркетинга.

Изменяются и роль, и значение маркетинга в организации. Традиционно специалисты по маркетингу играли роль агентов или посредников, которые должны были изучать потребности клиентов и доводить их до сведения различных функциональных областей организаций, которые действовали сообразно полученной информации. В основе такого понимания маркетинга лежало предположение, что клиенты находятся вне досягаемости фирмы и не имеют возможности осуществлять непосредственные взаимодействия с другими ее функциональными отделами. Но сегодня большинство предприятий работают в устойчивых деловых сетях, и каждая их функциональная область имеет возможность установить и осуществлять контакты с потребителями (в частности, электронные). Маркетинг лишился монополии на взаимодействие с клиентами. Скорее, перед ним стоит задача так интегрировать все связывающие фирму и потребителей процессы, чтобы клиенты увидели цельный образ компании и услышали единый ее голос, а не разногласия функциональных служб (см. «Маркетинг изнутри»).

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

В течение десятков лет маркетинг превратился из простого отдела сбыта в важнейшую функциональную сферу деятельности компании. Рассмотрим, как развиваются отделы маркетинга, как они организованы, как взаимодействуют с другими отделами фирмы.

ЭВОЛЮЦИЯ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА

В развитии внутрифирменной системы маркетинга выделяют шесть этапов.

Этап 1. Простой отдел сбыта. В небольших компаниях, как правило, вводится должность вице-президента по сбыту, в задачи которого входит управление торговым персоналом. Когда компании требуется провести маркетинговое иссле-



маркетинг изнутри

Аналогии из мира спорта и маркетинговая организация

Многие компании для достижения маркетинговых целей делают ставку на работу в командах. Подчеркивая достоинства сравнительно «плоской» организации, консультант по менеджменту Майк Хаммер проводит аналогию со спортом, к примеру с американским футболом. У каждого из нападающих и защитников есть свои особые функции, но их выполнение возможно, если все члены команды действуют сообща. Главный тренер и его помощники по организации игры в защите и нападении следят за тем, как команда реализует предварительный план на игру. Кроме того, игрокам дают наставления их личные тренеры. Чтобы реагировать на изменение ситуации на поле, каждый игрок должен прислушиваться к нескольким тренерам, но иногда им следует проявлять инициативу. Так же и в бизнесе: менеджер дает указания членам команды относительно выполнения их обязанностей. Отнюдь не обязательно, чтобы менеджер умел выполнять работу более квалифицированно, чем его подчиненные. Он должен координировать все части и этапы процесса и, по мере надобности оказывать личную поддержку и отдавать распоряжения. Как и в футбольной команде, в эффективной организации должно быть минимально число уровней управления. В противном случае высшее руководство фирмы, будучи слишком удалено от рабочих процессов, не в состоянии их контролировать.

Консультант по стратегическому планированию Адриан Сливоцки предпочитает другие аналогии из мира спорта. По его мнению, аналогия с американским футболом адекватна, скорее, организации бизнеса в 1960–1970-х гг. Футболисты двигаются на высокой скорости только тогда, когда они владеют мячом, а в остальное время они не проявляют особой активности. Похожая ситуация имела место и в деловой сфере: фирмы, добившиеся успеха, брали паузу для подготовки к следующему рынку. Бизнес 1980-х гг. А. Сливоцки сравнивает с игрой в баскетбол. Важнейшее значение приобретает скорость выведения новых продуктов на рынок, особенно для производителей электронного оборудования. А в 1990-х гг. бизнес напоминает, скорее, шахматную партию, когда «игрокам» необходимо делать ходы в рамках избранной стратегии, но еще важнее держать в уме все известные комбинации. Зная то, как может быть изменена позиция каждой фигуры, и имея возможность выбирать альтернативные комбинации, игрок приспосабливается к непрерывно изменяющейся ситуации. Современные компании напоминают спортсменов-многоборцев, которым приходится обучаться правилам и стратегиям каждого нового вида спорта, осваивать новые снаряды. Чтобы побеждать, современным участникам бизнеса надо развивать и мускулы, и стратегическое мышление.

Источники: Michael Hammer, «Beyond the End of Management», in Rethinking the Future, ed. Rowan Gibson, London: Nicholas Brealey, 1996, pp. 94–105; Adrian Slivotsky, Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Boston: Harvard Business School Press, 1996, pp. 7–8, 18–19.

дование или рекламную кампанию, вице-президент по сбыту обращается к услугам специалистов из других компаний (рис. 22.1, а).

Этап 2. Отдел сбыта, выполняющий вспомогательные маркетинговые функции. По мере расширения компании ей приходится создавать или усиливать некоторые маркетинговые функции. Например, фирма, находящаяся на Восточном побережье США, собирается открыть представительство на Западе. Ей необходимо провести маркетинговое исследование, чтобы изучить потребности местных покупателей, потенциал рынка. Затем ей придется подготовить рекламную кампанию, чтобы представить себя и свою продукцию. Для выполнения этих задач вице-президент нанимает на работу специалистов — менеджера по маркетинговым исследованиям и менеджера по рекламе. Кроме того, может быть введена должность

директора по маркетингу, в обязанности которого будет входить управление этими и прочими маркетинговыми функциями (рис. 22.1, б).

Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга. Продолжая расти, фирма может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых товаров, рекламу и стимулирование сбыта, улучшение сервиса. В то же время вице-президент по сбыту, как правило, концентрирует время и ресурсы на управлении службой сбыта. Постепенно руководитель фирмы приходит к пониманию целесообразности выделения маркетинговой функции в самостоятельный отдел. Для руководства отделом учреждается должность вице-президента по маркетингу. Как и вице-президент по сбыту, он подчиняется непосредственно президенту фирмы или его первому заместителю (рис. 22.1, в). На данном этапе сбыт и

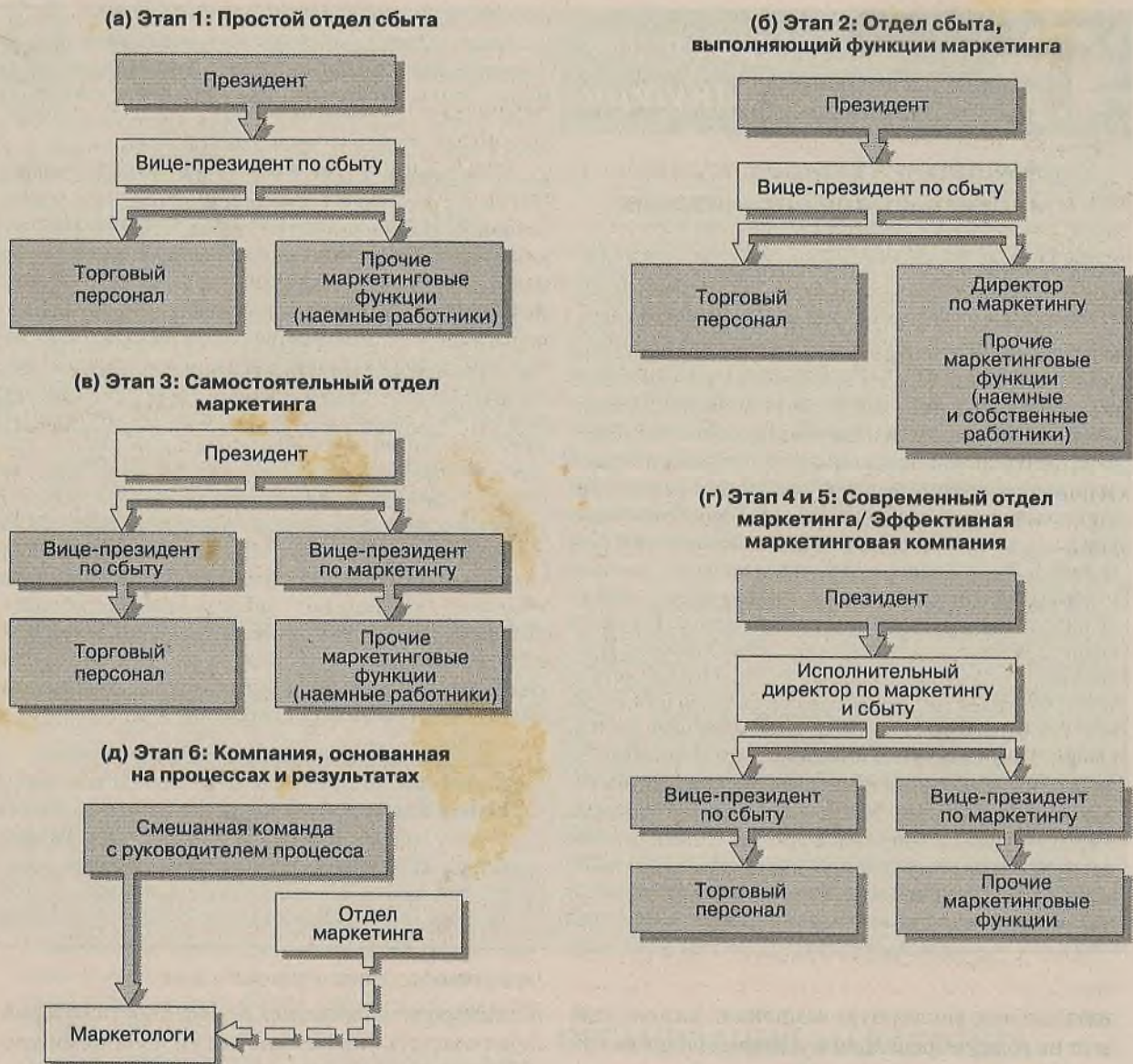


Рис. 22.1. Этапы развития отделов маркетинга

маркетинг — это две различные функции, которые должны быть тесно связаны между собой.

Такая расстановка сил позволяет президенту более сбалансировано оценивать возможности и проблемы компании. Предположим, объем продаж фирмы постепенно уменьшается и президент ищет решение проблемы. Вице-президент по сбыту предлагает нанять больше торговых работников, повысить им жалование, провести исследование сбыта, организовать соревнования, «кто больше продаст», направить торговых представителей на курсы повышения квалификации или в целях стимулирования сбыта снизить цены на товары. Но

вице-президент по маркетингу должен самостоятельно проанализировать сложившуюся на рынке ситуацию. Те ли сегменты обслуживает компания? Изменились ли взгляды целевых потребителей на товары компании и продукцию ее конкурентов? Оправданы ли изменения характеристик продукта, его стиля, упаковки, сопутствующих услуг, распределения, продвижения?

Этап 4. Современный отдел маркетинга. Хотя вице-президенты по сбыту и маркетингу должны координировать свои действия, между ними зачастую складываются натянутые, основанные на недоверии друг к другу отношения. Вице-прези-

дент по сбыту негодует, что торговому персоналу отводятся второстепенные роли в маркетинг-микс, а вице-президент по маркетингу настаивает на выделении дополнительного финансирования мероприятий неторгового характера.

Задача менеджеров по маркетингу состоит в том, чтобы определить целевые возможности роста, разрабатывать стратегии и программы маркетинга. Исходя из данных маркетинговых исследований, они пытаются выделить и понять рыночные сегменты, занимаются планированием, всегда держат в уме долгосрочную перспективу, стремятся к расширению доли рынка компании и увеличению показателей прибыльности. Торговые работники, напротив, полагаются на свой опыт работы, стараются дойти до каждого конкретного покупателя. Основная масса их рабочего времени уходит на личное общение с клиентами. Они живут сегодняшним днем и стараются выполнить свой план по сбыту.

Если между службой сбыта и отделом маркетинга возникают трения, президент компании может, разобравшись в конфликте, либо вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту, либо возлагает ответственность за координацию сбыта и маркетинга на вице-президента по маркетингу. Последнее решение и лежит в основе современного отдела маркетинга — отдела, которым руководит исполнительный вице-президент по маркетингу и сбыту. В его подчинении находятся все, кто выполняет какие-либо маркетинговые функции, а также менеджеры по сбыту (рис. 22.1, г).

Этап 5. Эффективная маркетинговая компания. Фирма может иметь активный отдел маркетинга и все равно терпеть неудачи на рынке. Все зависит от того, как относятся к потребностям покупателей, как воспринимают свою маркетинговую ответственность остальные отделы компании. Если они просто показывают на отдел маркетинга и говорят: «Это их дело», то маркетинг фирмы

нельзя назвать эффективным. Только тогда, когда все сотрудники осознают, что своими рабочими местами они обязаны прежде всего покупателям, предпочитающим товары данной фирмы, можно говорить об эффективном маркетинге.

Этап 6. Компания, основанная на процессах и результатах. Многие современные компании вновь изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых процессах, а не на отделах. Организацию, разделенную на отделы, все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких, как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов. Для достижения всех этих целей в компаниях создаются смешанные команды специалистов, в которых активное участие принимают маркетологи и сотрудники службы сбыта. Как следствие, они подотчетны двум «господам»: команде или командам (см. рис. 22.1, д, сплошная стрелка) и руководителю отдела маркетинга (пунктирная стрелка). Каждая команда периодически отправляет в отделы отчеты о деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их работы.

СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА

Сегодня существует бесчисленное множество форм организации отделов маркетинга: по выполняемым функциям, географическим регионам, товарам, маркам и/или рынкам потребителей.

Функциональная организация

Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Функциональные специалисты подчиняются вице-президенту компании по маркетингу, координирующему их действия (см. рис. 22.2). К числу прочих специалистов можно отнести менеджера



Рис. 22.2. Функциональная организация

по обслуживанию покупателей, ответственного за маркетинговое планирование, и менеджера по маркетинговой логистике.

Наладить рабочие отношения в отделе маркетинга, не говоря уже о связях с другими отделами, достаточно сложно. Ф. Кеспедес предлагает компаниям работать над улучшением взаимодействия между продавцами, службами работы с покупателями и группами по управлению продуктами, так как все они во многом определяют уровень обслуживания клиентов.¹

Основное преимущество функциональной организации маркетинга — простота управления. Однако при увеличении номенклатуры товаров и услуг эффективность данной модели снижается. *Во-первых*, планирование конкретных товаров и рынков при функциональной организации производится неадекватно, так как никто ни за что конкретно не отвечает (продукты, которые кому-либо не нравятся, отвергаются). *Во-вторых*, между всеми функциональными службами идет борьба за бюджет и статус (вице-президенту по маркетингу приходится постоянно сталкиваться с противоречащими друг другу требованиями конкурирующих функциональных специалистов).


Географическая организация

Компании, поставляющие товары на внутренний рынок, организуют свои торговые (а иногда и иные, включая маркетинговые) отделения, ориентируясь на географические границы. Менеджер по национальному сбыту может руководить четырьмя региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в подчинении находятся по шесть зональных менеджеров. Менеджерам по торговле в определенной зоне подчиняются по восемь районных менеджеров, а тем, в свою очередь, — по десять торговых представителей или продавцов.

В некоторых компаниях введены должности *специалистов по зональному рынку* (менеджеров по региональному или местному маркетингу), в обязанности которых входит обеспечение продаж на интенсивных, отличных друг от друга рынках. К примеру, одним из них может быть Майами, где 46 % домохозяйств составляют семьи выходцев из Латинской Америки, а соседним с ним рынком — Форт Лодердейл, где испано-язычное население составляет всего 6,7 %. Специалист по Майами, который прекрасно ориентируется в особенностях местного рынка и структуре торговли, помогает менеджерам по маркетингу головного офиса использовать маркетинговые инструменты

в соответствии с региональной спецификой и участвует в подготовке годовых и долгосрочных планов по продажам.

Необходимость разделения рынков на области и районы определяется несколькими факторами. К примеру, массовый рынок США подразделяется по демографическим признакам на огромное число мини-рынков: люди, родившиеся в период демографического взрыва; пожилые граждане; афроамериканцы; одинокие матери — этот список можно продолжать и продолжать. Новые информационные технологии и методики маркетинговых исследований также содействуют сегментированию рынка. Данные считывающих устройств, установленных в розничных магазинах, позволяют постоянно следить за продажей товаров фирмы, помогают с высокой точностью определять проблемы и возможности местных рынков. Сами розничные продавцы предпочитают прежде всего местные программы, ориентированные на жителей, проживающих в непосредственной близости от их магазинов. Стремясь полнее удовлетворять требования клиентов, производители также создают более «узкие» планы маркетинга для конкретной местности.


 **Campbell Soup.** Компания *Campbell* создала немало успешных региональных марок. На юго-западе США она продает острые бобы «*Ranchero*», суп «*Creole*» — на юге, суп из красных бобов — в местах проживания латиноамериканцев. Жителям северо-запада, где обожают маринованные огурцы, компания предложила соответствующий продукт «*Zesty*». Эти и другие марки, ориентированные на вкусы населения определенных регионов, вносят существенный вклад в общую прибыль *Campbell*. В дополнение к этому компания поделила свой рынок сбыта на 22 района, для каждого из которых разрабатывается особая маркетинговая программа. На поддержку местного маркетинга компания выделяет 15–20 % маркетингового бюджета.

Campbell адаптируется к региональным различиям и в масштабе международного рынка. В 1991 г. компания открыла производственное отделение в Гонконге, где разрабатывается рецептура продуктов для азиатского рынка. В супы, которые продаются в Латинской Америке, добавляются традиционные для этого региона специи. В упаковке и рекламе также учитываются национальные особенности. Например, в Японию не поставляются жестяные банки, так как там распространена торговля вразнос. В Мексике, где в основном большие семьи, популярны соответственно и большие банки. В Польше, где любят домашние супы, *Campbell* предлагает работающим матерям легкие и быстрые в приготовлении концентрированные продукты.

К региональному маркетингу перешли и другие компании. Половина общего рекламного бюджета компании *McDonald's* распределяется с учетом региональных различий; менеджерам по маркетингу авиакомпании *American Airlines* известно, что в зимние месяцы спрос жителей Чикаго и юго-запада США на ее услуги подвержен значительным флуктуациям; пивоваренная компания *Anheuser-Busch*, региональные рынки которой поделены на этнические и демографические сегменты, разрабатывает рекламные кампании для каждого из них.

Регионализация может сопровождаться *разветвлением*, когда региональные или местные отделения компании получают больше самостоятельности и работают, например, по системе франчайзинга. Не так давно компания *IBM* предложила руководителям своих отделений считать их работу «собственным бизнесом». Ее региональные представительства являются центрами прибыли, их руководители имеют высокую степень свободы в отношении стратегии и действенные стимулы для активной работы.

Регионализацию осваивают и распространившие свои операции на весь мир мультинациональные компании. Американская *Quaker Oats* открыла свою европейскую штаб-квартиру в Брюсселе, а *British Petroleum* выбрала для управления своими операциями в Азии и на Среднем Востоке Сингапур.

 **Citibank.** Будучи международным банком, *Citibank* должен обслуживать свои «глобальные» счета в разных частях света. С учетом этого в нем были введены должности «материнских» менеджеров для каждого глобального счета. Такие сотрудники работают в штаб-квартире банка в Нью-Йорке и координируют действия охватывающей различные страны сети «полевых» управляющих, ответственных за ведение конкретных счетов.

Организация по товарам и/или маркам

Компании, производящие различные товары и владеющие множеством торговых марок, часто организованы на основе управления отдельными товарами или марками. Такая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. В подчинении у руководителя находятся менеджеры по товарной категории, которые, в свою очередь, управляют менеджерами по конкретным продуктам и маркам. Организация по товарам и маркам целесообразна в тех случаях, когда компания выпускает разнообразную продукцию или функциональная орга-

низация не позволяет контролировать разработку и продвижение товаров. В компании *Kraft*, к примеру, введены должности менеджеров по каждой товарной категории — крупам, кормам для домашних животных, напиткам. В рамках товарной категории круп работают менеджеры по субкатегориям — по диетическому питанию, детским сладким хлопьям, сухим семейным завтракам, смешанным крупам.

Обязанности менеджера по торговой марке или товару предусматривают:

- ◆ создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития продукта;
- ◆ разработку годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;
- ◆ взаимодействие с рекламными и торговыми агентствами по созданию рекламных обращений (текстов), программ и кампаний;
- ◆ стимулирование поддержки продукта торговыми работниками и дистрибьюторами;
- ◆ постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;
- ◆ участие в направленных на удовлетворение меняющихся потребностей программах усовершенствования товара.

Такие задачи стоят перед менеджерами как по потребительским продуктам, так и по промышленным товарам. Однако менеджеры по потребительским продуктам обычно управляют меньшим числом товаров и уделяют большее внимание рекламе и стимулированию сбыта. Кроме того, они, как правило, моложе и являются выпускниками школ бизнеса. Менеджеры по промышленным товарам больше времени посвящают работе с клиентами, сотрудниками научных лабораторий и конструкторами, занимаются техническими аспектами изделий, думают об их усовершенствовании, тесно сотрудничают с торговыми представителями и основными заказчиками.

Товарная организация менеджмента имеет несколько *преимуществ*. Прежде всего, каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга товара. Ускоряется его реакция на рыночные проблемы, небольшим торговым маркам уделяется больше внимания, поскольку у них появляется свой «защитник». Наконец, управление отдельным продуктом — отличный «полигон» для обучения молодых руководителей, потому что им приходится соприкасаться практически со всеми сторонами деятельности компании (см. рис. 22.3).

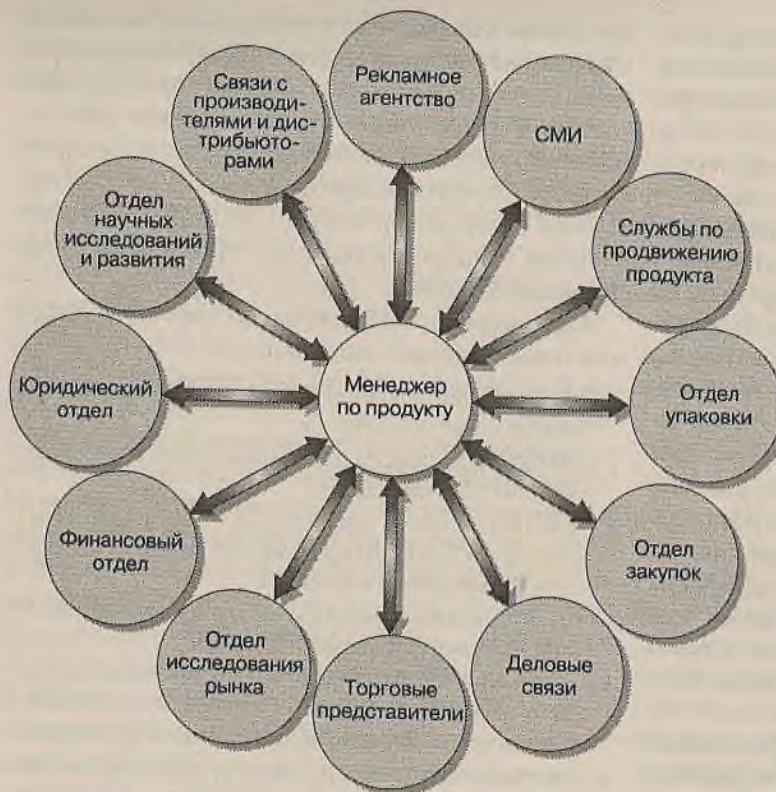


Рис. 22.3. Взаимодействия менеджера по продукту

Однако организация управления по товару имеет и свои *недостатки*. *Во-первых*, такая система иногда приводит к возникновению конфликтов и непонимания. Обычно менеджеры по продуктам не имеют достаточных для эффективного исполнения своих обязанностей полномочий, поэтому им приходится постоянно заручаться поддержкой отделов рекламы, продаж, производства и др. Им говорят, что они «мини-президенты», но обращаются с ними как с координаторами низшего уровня. Ведение «хозяйства» сопряжено с «горами» бумаг. Зачастую, чтобы решить какие-либо задачи, им приходится действовать «через голову» непосредственных руководителей.

Во-вторых, такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим продуктам, но редко — по какому-либо виду деятельности. К сожалению, они далеко не всегда готовы доказывать, что их компетенция выходит за пределы узкой специализации. Между тем судьба товара в значительной степени зависит от какой-то конкретной сферы деятельности, например рекламы.

В-третьих, организация управления по продукту часто обходится дороже, чем изначально предполагалось. Вначале для управления каждым

основным товаром назначается один человек, а вскоре появляются менеджеры по самым незначительным продуктам. Каждый такой менеджер, как правило, перегруженный работой, просит начальство о помощнике (который должен заниматься отдельными марками) и получает его. Через некоторое время они оба оказываются загруженными до предела и просят выделить им дополнительного менеджера по маркам. Чем больше сотрудников, тем выше расходы на оплату труда. В то же время в компании увеличивается число специалистов по созданию рекламных обращений, упаковке, средствам массовой информации, стимулированию сбыта, исследованию рынка, обработке статистических данных и т. д. Фирма сама обременяет себя дорогостоящей структурой из менеджеров по продуктам и функциональных специалистов.

В-четвертых, менеджеры по торговым маркам недолго занимаются одной маркой. Они либо переходят спустя несколько лет к другому продукту или марке, либо уходят в другую компанию, либо вообще отходят от управления товарами. Такая краткосрочная занятость одной маркой ведет к ограничению горизонта маркетингового планирования и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки.

В-пятых, фрагментированность рынков сбыта существенно усложняет разработку общенациональной стратегии компании. Менеджерам по маркам приходится приспосабливаться к требованиям региональных торговых групп, они все больше полагаются на местный торговый персонал и местное продвижение.

А. Пирсон и Т. Вильсон предлагают усовершенствование системы товарного менеджмента, что предполагает следующие пять шагов.²

1. Четко определить роль и меру ответственности менеджеров по продукту.
2. Разработать процесс построения и пересмотра стратегии, позволяющей определить структуру деятельности менеджера по товару.
3. При распределении ролей учитывать потенциальные противоречия между менеджерами по продуктам и функциональными специалистами.

- Учредить формальную процедуру доведения до высшего руководства всех ситуаций столкновения интересов менеджеров по товарам и функциональных отделов.
- Ввести систему оценки результатов деятельности менеджеров по продукту.

Второй способ усовершенствования маркетинговой организации предусматривает замену менеджеров по товарам *командами*. Различают три типа таких «командных» структур (рис. 22.4).

- Вертикальная товарная команда** состоит из менеджера, его первого помощника и ассистента (рис. 22.4, а). Менеджер по товару является лидером команды и обеспечивает согласованность действий ее членов. Первый помощник берет на себя часть бумажной работы, а ассистент работает с основной массой документов и занимается рутинной.
- Треугольная команда по продукту** включает менеджера и двух ассистентов-специалистов (рис. 22.4, б). Один из них занимается, скажем, маркетинговыми исследованиями, а второй — коммуникациями. Например, в компании *Hallmark* действует «маркетинговая команда» в составе менеджера по рынку (руководитель), менеджера по маркетингу и менеджера по распределению.
- В состав **горизонтальной команды по товару** входят менеджер и несколько специалистов, выполняющих маркетинговые и иные функции (рис. 22.4, в). Например, в команды компании *3M* помимо руководителя входят представители отделов сбыта, маркетинга, исследований и разработок, маркетинговых исследований и бухгалтерии. В фирме *Dow Corning* функционируют команды численностью от пяти до восьми человек, каждая из которых управляет конкретными товарами, рынками и процессами.

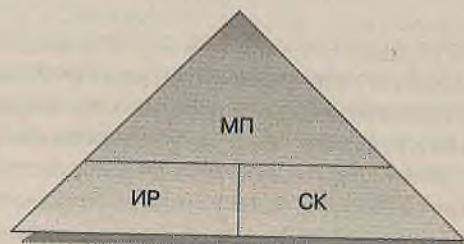
Третий способ повышения эффективности управления марками — ликвидация должностей менеджеров по второстепенным товарам. Высвободившимся специалистам поручается управление двумя или более продуктами, что не вызывает затруднений, если эти товары удовлетворяют схожие потребности. В косметических фирмах не нужны менеджеры по каждому продукту, поскольку цель применения любой косметики одна — красота. А вот компаниям, специализирующимся на гигиенической косметике, необходимы разные менеджеры по успокоительным средствам, зубной пасте, мылу и шампуню, так как все эти продукты используются в разных целях.

Четвертый вариант — организация *управления по категориям*, когда компания фокусируется на отдельных товарных категориях.

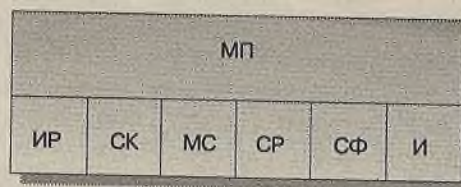
General Motors. Автомобили *General Motors* распределяются по категориям в зависимости от модели. Каждое подразделение компании предлагает определенный набор моделей конкретному сегменту рынка. «*Cadillac*» — несомненный показатель более чем благополучного финансового положения его владельца; «*Buick*» предпочитают врачи и юристы; «*Pontiac*» и «*Oldsmobile*» выбирают приверженцы спортивного стиля; водители «*Chevrolet*» убеждены, что автомобиль — не роскошь, а средство передвижения. Или, как говорил Альфред Слоан, «по бумажнику и машина». Но со временем черты целевых покупателей становились все расплывчатее, и потому каждое подразделение *GM* пыталось разрабатывать полный спектр моделей «на любой вкус». Когда в 1994 г. вице-президентом по маркетингу североамериканского отделения *GM* был назначен Рональд Зарелла, он решил вновь отдать управление пятью разными марками пяти



(а) вертикальная команда



(б)треугольная команда



(в)горизонтальная команда

МП= менеджер по продукту
 ПМП= помощник менеджера по продукту
 АМ= ассистент менеджера
 ИР= исследователь рынка
 СК= специалист по коммуникациям
 МС= менеджер по сбыту
 СР= специалист по распределению
 СФ= специалист по финансам и бухучету
 И= инженер

Рис. 22.4. Три типа товарных команд

подразделениям. Сам Р. Зарелла осуществлял общее руководство, а ему подчинялись менеджеры по маркам и технические руководители. Менеджер по марке обязан ориентироваться в своем целевом рынке и, ориентируясь на него, обеспечивать всю маркетинговую деятельность — разработку продукта, создание рекламы, организацию сбыта и решение вопросов ценообразования. Технический руководитель следит за развитием конкретной производственной линии и за тем, чтобы характеристики автомобилей отвечали потребностям целевых покупателей. Модели, диссонирующие с образом автомобиля, культивируемого подразделением, снимаются с производства. Так было, скажем, с моделями «Buick Skylark», «Buick Roadmaster» и «Chevrolet Caprice».

Kraft. В прошлом в компании Kraft существовала классическая структура управления по торговым маркам, когда каждая из них боролась за организационные ресурсы и долю рынка. Сегодня в ней функционирует другая, основанная на товарных категориях система: управляющие категориями коммерческие директора (или «интеграторы продукта») возглавляют многофункциональные команды, состоящие из специалистов по маркетингу, научным исследованиям и разработкам, стимулированию потребителей и финансам. Коммерческие директора имеют широкие полномочия и в то же время обязаны отчитываться перед руководством компании за прибыльность продукции. Теперь их воспринимают не как специалистов по маркетингу, а как руководителей, ответственных за поиск

возможностей для повышения эффективности цепочки поставок, а также за создание рекламы. Команды, отвечающие за товарные категории, работают совместно с соответствующими технологическими командами и командами по работе с целевыми клиентами (рис. 22.5).

Но управление по товарным категориям — отнюдь не «универсальное оружие», а вариация на тему все той же системы управления по продукту. Компания Colgate не так давно перешла с управления по торговым маркам (зубная паста «Colgate») на управление по категориям (товарная категория «зубная паста»), а после — на новую систему «управления по типу удовлетворяемой потребности» (средства по уходу за полостью рта). Последний шаг означает, что в качестве базисного фактора организации управления компания рассматривает потребности покупателей.

Организация по рынкам

Многие компании продают свои товары на самых разных рынках. Например, компания Canon продает свои телефаксы индивидуальным и деловым потребителям, государственным учреждениям. U. S. Steel поставяет стальной прокат предприятиям железнодорожной и строительной отраслей, коммунальным службам. Если всех покупателей, в соответствии с их предпочтениями и поведением можно подразделить на несколько групп, то имеет смысл организовать управление по рынкам. В этом случае менеджер по всем рынкам руководит дея-



Рис. 22.5. Фирма Kraft: командное управление

Источник: Michael George, Anthony Freeling, David Court, «Reinventing the Marketing Organization», The McKinsey Quarterly No. 4, 1994, pp. 43–62.

тельностью менеджеров по отдельным рынкам (их также называют менеджерами по развитию рынка, специалистами по рынку или специалистами по отрасли). При необходимости менеджеры по рынкам могут выполнять и функциональные обязанности. Те из них, кто координирует деятельность компании на наиболее важных рынках, обычно имеют в подчинении нескольких функциональных специалистов.

Менеджеры по рынкам не имеют права отдавать приказы на исполнение каких-либо действий. Их обязанности аналогичны обязанностям менеджеров по продукту: разработка долгосрочных и годовых планов развития рынков, анализ текущей ситуации и прогнозы, предложение новых товаров. Эффективность деятельности менеджера по рынку оценивается по показателям прибыльности и роста соответствующих рынков. Данной системе свойственны те же преимущества и недостатки, что и товарной системе управления. Основное ее преимущество заключается в том, что маркетинговая деятельность организуется таким образом, чтобы удовлетворить потребности разнообразных групп потребителей. При этом фирма меньше концентрируется на функциях маркетинга, регионах или даже продуктах, как таковых.

Многие фирмы реорганизуются в соответствии с поведением своего рынка, то есть становятся *организациями, ориентированными на рынок*. Компания *Xerox* отказалась от региональных продаж в пользу реализации продукции по отраслевым показателям. То же сделала и *IBM*, 235 тыс. служащих которой недавно были реорганизованы в 14 ориентированных на потребителей отделений. В новой структуре *Hewlett-Packard* торговые представители работают с предприятиями из определенных отраслей.

Аналізу достоинств ориентированной на рынок организации был посвящен ряд проведенных в США исследований. В частности, Дж. Нарвер и С. Слейтер предложили ввести показатель рыночной ориентации и оценили ее влияние на уровень прибыли. Ученые пришли к выводу о том, что организация по рынкам несет с собой значительный положительный эффект.³

Организация

управления товаром/управления рынком

Компании, имеющие большое число товарных линий и оперирующие на различных рынках, могут создать *матричную организацию*. Рассмотрим пример компании *DuPont*.

DuPont. Пионером в создании матричной структуры была компания *DuPont* (рис. 22.6). В отделе по текстильным волокнам работают несколько менеджеров (каждый над своим продуктом). Одни занимаются вискозой, другие — ацетатными тканями, третьи — нейлоном, четвертые — лавсаном. Кроме менеджеров по продуктам в этом же отделе работают менеджеры по рынкам, занимающиеся отдельно мужской одеждой, женской одеждой, а также товарами для дома и продукцией промышленного назначения. Менеджеры по продуктам планируют сбыт и прибыль по своим тканям. Их задача — расширить область применения тех или других волокон. Менеджеры по рынкам составляют прогнозы относительно продаж различных тканей на разных рынках. Менеджеры по рынкам более заинтересованы в удовлетворении потребностей, существующих на отдельных рынках, а не в продвижении конкретных тканей. При составлении маркетинговых планов данные о ценах на все виды волокна и их рыночных перспективах они получают от менеджеров по товарам. Прогнозы тех и других менеджеров являются основой для принятия руководством окончательных решений.

Матричная организация *DuPont*, когда к менеджерам по рынкам относятся как к главным маркетологам, а к менеджерам по продуктам — как к поставщикам, позволяет ей хотя бы на шаг, но опережать конкурентов. Например, менеджер по рынку мужской одежды может закупать ткань либо у себя в *DuPont*, либо, если ее цена слишком высока, у внешних поставщиков. Это послужит сигналом менеджерам по продукту о необходимости повышения эффективности деятельности. Если им не удается добиться конкурентоспособной цены,

		Менеджеры по рынку			
		Мужская одежда	Женская одежда	Товары для дома	Промышленные рынки
Менеджеры по продукту	Вискоза				
	Ацетат				
	Нейлон				
	Орлон				
	Лавсан				

Рис. 22.6. Матричная система управления по товару/рынку

возникает вопрос: а стоит ли компании производить данное волокно?

Казалось бы, матричная организация — идеальный вариант для компаний с большим числом товаров и рынков. Загвоздка в том, что эта система обходится очень дорого и вызывает массу конфликтов. Содержание всех этих менеджеров обходится недешево. Непонятно, кто из них руководитель, а кто — подчиненный. Компания должна ответить на следующие вопросы.

- ♦ *Как организовывать торговый персонал?* Должны ли быть введены должности торговых представителей для нейлона, лавсана и всех остальных тканей? Или сотрудники отдела сбыта будут специализироваться на продажах мужской, женской одежды и других рынков? Или специализация не нужна вообще? (С точки зрения маркетинга торговый персонал следует организовывать по рынкам, а не по продуктам).
- ♦ *Кто должен устанавливать цены для конкретных товарных рынков?* Должен ли менеджер по нейлону принимать окончательное решение о ценах на нейлон на всех рынках? Что будет, если менеджер по рынку мужской одежды почувствует, что без специальных цен товар потерпит фиаско на данном рынке (как правило, менеджеры по продуктам имеют решающее слово в ценообразовании)?

К началу 1980-х гг. некоторые компании уже успели отказаться от матричной организации. Однако в последнее время интерес к ней возродился, и сегодня матричная организация существует в форме «бизнес-команд» из специалистов, подчиняющихся одному лидеру. Разница в том, что сегодня компании обеспечивают среду, в которой такая матрица имеет возможность выжить, — делается упор на простые и немногочисленные структуры, занятые конкретными бизнес-процессами.

Корпоративно-дивизиональная организация

Расширяясь, компании с большим числом товаров/целевых рынков преобразуют основные товарно-рыночные группы в отдельные подразделения. В подразделениях организуются собственные отделы и службы. Возникает вопрос: какую часть маркетинга должны выполнять головные офисы, а какую — подразделения?

Корпоративный маркетинг строится по одной из следующих моделей.

- ♦ *Без корпоративного маркетинга.* В штаб-квартирах некоторых компаний нет специалистов по маркетингу, так как руководство считает, что корпоративный маркетинг бесполезен. В каждом подразделении есть свой отдел маркетинга.

- ♦ *Умеренный корпоративный маркетинг.* Некоторые компании имеют небольшой штат специалистов по маркетингу «высшего уровня», круг функциональных обязанностей которых ограничен. В основном это (1) помощь высшему руководству в общей оценке возможностей; (2) консультации подразделений; (3) помощь подразделениям, в которых отделы маркетинга отсутствуют или они неэффективны; (4) донесение маркетинговых концепций до остальных подразделений компании.
- ♦ *Сильный корпоративный маркетинг.* В некоторых фирмах персонал отдела маркетинга в дополнение к перечисленным выше функциям проводит различную работу для подразделений. Корпоративные маркетологи могут оказывать разнообразные маркетинговые услуги (например, рекламные, по стимулированию сбыта, исследованиям рынков, управлению продажами и пр.).

Отдают ли компании предпочтение какой-либо из этих моделей? Нет. В некоторых из них отделы корпоративного маркетинга организованы относительно недавно, другие расширяют эти департаменты, третьи, наоборот, ограничивают их функции, а некоторые и вовсе отказались от них.

Значение корпоративного маркетинга изменяется с развитием самих компаний. В большинстве из них вновь организованные маркетинговые отделы подразделений относительно слабы, а потому основная роль принадлежит маркетингу корпоративного уровня, выполняющему поддерживающую функцию. Некоторые корпоративные маркетологи могут быть переведены в подразделения, чтобы возглавить дивизиональные отделы маркетинга. Но подразделения растут и укрепляются, и вскоре необходимость в корпоративном маркетинге уменьшается. В некоторых компаниях решают, что он сослужил свою службу, и закрывают соответствующие отделы.

СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ФИРМЫ

В принципе все функции организации должны быть согласованы, чтобы содействовать достижению ее целей. На практике, однако, для характеристики связей между отделами больше подходят слова «конкуренция» и «недоверие». Причины одних внутренних конфликтов — в расхождении во взглядах относительно интересов компании, других — в том, что и компании должно быть хорошо, и отделам надо как-то жить. Конфликты могут возникать также из-за существующих в отделах нелепых стереотипов и предрассудков.

В нормальной организации каждая функция оказывает влияние на удовлетворение потребителей. Маркетинговая концепция такова, что все отделы должны в первую очередь думать о клиенте и работать совместно для удовлетворения его потребностей и оправдание его ожиданий. Следить за этим должен отдел маркетинга. У вице-президента по маркетингу есть две задачи: (1) координировать внутреннюю маркетинговую деятельность компании и (2) координировать маркетинг и финансы, производство и другие функции, призванные обслуживать покупателей.

Но мнения о том, как должен взаимодействовать отдел маркетинга с остальными департаментами для обеспечения координации их деятельности, расходятся. В большинстве случаев вице-президент по маркетингу должен действовать с помощью убеждения, а не властных рычагов. Другие отделы зачастую противятся тому, чтобы вся их деятельность была подчинена исключительно интересам клиентов. Отделы с неизбежностью судят о проблемах и целях компании со «своей колокольни», а потому конфликт интересов неизбежен. Рассмотрим вкратце типичные причины для недовольства отделов.

Отдел исследований и разработок

Освоение компанией новых многообещающих продуктов нередко тормозится раскоординированными отношениями между исследовательским и маркетинговым отделами. Обычно их сотрудники придерживаются разных подходов к работе. Ученые и технические специалисты из отдела ИИР гордятся своей научной любознательностью и свободой, любят решать сложные технические проблемы, не заботясь о сиюминутной прибыли, с трудом мирятся с контролем над собой и необходимостью отчитываться перед начальством. Сотрудники отдела маркетинга — люди, ориентированные на бизнес. Они, со своей стороны, гордятся пониманием проблем рынка, стремятся продвигать новые коммерчески выгодные продукты, одним из важнейших считают вопрос стоимости продукта. Они считают, что исследователи и дизайнеры озабочены не столько удовлетворением потребностей покупателей, сколько совершенствованием технических характеристик товаров. А разработчики, в свою очередь, видят в специалистах по маркетингу хитроумных барышников, думающих только о прибыли, а не о качестве продукта.


Гармоничные отношения между исследователями и маркетологами возможны тогда, когда и те

и другие несут ответственность за ориентированные на рынок новые продукты. Конструкторы должны отвечать не только за новизну продукта, но и за его успешное внедрение. Отдел маркетинга обязан думать не только об уровне продаж, но и правильно определять требования и предпочтения потребителей.

А. Гупта, С. Радж и Д. Вайлемон пришли к выводу о том, что существует прочная связь между согласованной работой исследовательского и маркетингового отделов и успехом инновационных проектов компании. Добиться этой согласованности можно несколькими путями.⁴

- ♦ Проведение совместных семинаров дизайнеров и маркетологов с целью достижения взаимопонимания и уважения целей, стилей работы и проблем друг друга.
- ♦ Поручение новых проектов функциональным командам, в состав которых должны входить представители отделов ИИР и маркетинга. Они должны сотрудничать на протяжении всей работы над проектом, совместно определять исследовательские цели и составлять план маркетинга.
- ♦ Привлекать исследователей к работе на этапе продажи товара, включая участие в подготовке инструкций для пользователей, в торговых выставках, в исследованиях первичного спроса и даже непосредственно в продажах.
- ♦ Разработать четкую процедуру разрешения конфликтов при посредничестве вышестоящих менеджеров. Работу исследовательского и маркетингового отделов может курировать один и тот же вице-президент.

Менеджмент компании *Merck* четко осознает тесную связь между маркетингом и исследовательскими разработками.

 **Merck.** Посетитель сайта компании может сам убедиться во взаимозависимости ее отделов: «*Merck* — ориентированная на научные разработки международная компания, которая производит и продает медицинские продукты и услуги для человека и животных». Компания проводит исследования в области создания сложных лекарственных препаратов, являясь крупнейшим в мире продавцом этих продуктов, и основная часть ее маркетинговой деятельности направлена на распространение медицинской и фармацевтической информации. Среди подготовленных фирмой изданий — однотомная энциклопедия *Справочник Merck*, признанные во всем мире медицинское *Руководство Merck*; *Домашнее руководство Merck по медицине*; *Руководство Merck по ветеринарии*. Статьи специалистов фирмы регулярно публикуются в профессиональных

медицинских журналах, что служит прекрасной рекламой ее научно-исследовательской деятельности. Как и ее конкуренты, *Merck* выпускает рекламные информационные брошюры и видеокассеты о своих новых препаратах, предназначенные для врачей и других специалистов в области медицины и фармакологии. К широкой, направленной на конечного потребителя рекламе *Merck* обращается лишь изредка, поскольку ее препараты продаются в основном по рецептам. К ним относятся, например, лекарство от мигрени «*Maxalt*». В то же время телевидение часто демонстрирует рекламные ролики ее средства от облысения «*Propecia*».

Технический отдел

На техническом (инженерном) отделе лежит ответственность за поиск практических путей в разработке новых продуктов и новых технологических процессов. Инженеры заинтересованы в достижении определенного качественного уровня изделий, сокращении расходов и простоте производственного процесса. У них возникают разногласия с менеджерами по маркетингу, когда те настаивают на запуске в производство одновременно нескольких опытных моделей, тем более, если для них требуются нестандартные компоненты. Инженеры уверены, что специалистов по маркетингу не интересуют технические характеристики товаров, поскольку они озабочены «сроками и формальностями». По их мнению, маркетологи технически невежественны, их приоритеты постоянно изменяются, они не вполне заслуживают доверия. Острота этих проблем может быть снята, если руководитель маркетинговой службы имеет техническую подготовку и говорит с инженерами «на одном языке».

Отдел закупок

Руководители отдела закупок отвечают за снабжение фирмы необходимым количеством материалов и комплектующих изделий заданного качества и по максимально низким ценам. Если менеджеры по маркетингу настаивают на запуске в производство сразу нескольких опытных образцов, то требуются закупки небольших партий разнообразных деталей, в то время как специалисты по закупкам стремятся приобретать крупные партии, скажем, десятка наименований изделий. Снабженцы сетуют, что отдел маркетинга требует закупать материалы и компоненты самого высокого качества, а также недовольны низкой точностью прогнозов маркетологов, из-за чего отделу заку-

пок нередко приходится заказывать комплектующие в спешке по невыгодным ценам или закупать и вовсе ненужное.

Производственный отдел

На производственных участках лежит ответственность за нормальную работу предприятий компании по изготовлению товаров в определенных количествах за ограниченный период времени и по заданной себестоимости. Свое рабочее время они проводят на заводах, постоянно имеют дело с различными производственными проблемами — поломками машин, дефицитом сырья и материалов, трудовыми спорами. Они считают, что продавцы плохо разбираются в экономике и политике производства. Те в свою очередь жалуются на маломощность производства, задержки, плохой контроль над качеством, неудовлетворительное обслуживание заказчиков. Но и маркетологам можно поставить в вину неточные прогнозы сбыта, рекомендации снабдить изделия сложными в изготовлении элементами, чрезмерные обещания клиентам в плане гарантийного обслуживания.

Специалисты по маркетингу, занятые преимущественно проблемами клиентов, не замечают производственных проблем (несвоевременные поставки, брак, невозможность добиться заводского обслуживания). И дело не только в неэффективных коммуникациях. Возникает настоящий конфликт интересов.

Противоречия устраняются различными способами. Если фирма ориентирована на производство, то все делается для обеспечения нормального производственного процесса и снижения издержек. Кампании по продвижению продукции, требующие увеличения объемов производства, проводятся лишь изредка. Клиентам приходится терпеливо дожидаться выполнения заказов.

Фирмы, ориентированные на маркетинг, из всех сил стремятся удовлетворить нужды потребителей, что может привести к росту производственных затрат; качество изделий не всегда поддерживается на должном уровне.

Компания должна стремиться к установлению равновесия, отделы производства и маркетинга должны совместно определять приоритеты фирмы. Достижению взаимопонимания между ними может помочь проведение общих семинаров, создание совместных комиссий, взаимодействие сотрудников департаментов, обмен кадрами, применение аналитических методов для поиска наиболее выгодной для фирмы линии поведения.

Показатели прибыльности фирмы во многом зависят от эффективности взаимоотношений отделов. Маркетологи должны оценить маркетинговый потенциал производственной стратегии — создание гибкого производства, автоматизацию и роботизацию, следование календарному производственному графику, контроль над качеством товаров. Производственная стратегия определяется стремлением руководства фирмы к снижению затрат, повышению качества, высокой скорости выполнения заказов и разнообразию предоставляемых услуг. Производство также является инструментом маркетинга, поскольку потенциальные заказчики, как правило, желают видеть его собственными глазами, убедиться в высоком уровне менеджмента.

Операционный отдел

О *производстве* мы говорим применительно к отраслям, в которых выпускаются материальные товары. Термин *операции* используется в отраслях, обеспечивающих и предоставляющих услуги. К примеру, работниками операционного отдела гостиницы являются портье, швейцар, официанты. Поскольку обещания о качестве обслуживания исходят от специалистов по маркетингу, крайне важно, чтобы маркетинговый и операционный отделы работали бок о бок. Если персонал операционного отдела недостаточно мотивирован и ориентирован на клиента, то негативные отзывы о фирме могут нанести непоправимый ущерб бизнесу в целом. Нередко операционные работники действуют исключительно в личных интересах, предпочитая обслуживать клиентов «в обычном порядке». В то же время менеджеры по маркетингу требуют, чтобы на первом плане были потребности клиентов, потребители должны быть уверены, что в случае необходимости они получают дополнительные услуги. Специалисты по маркетингу должны правильно оценивать возможности «операционистов», понимать их психологию, стремиться к повышению их мотивации, объяснять важность выполняемых ими задач.

Финансовый отдел

Предмет гордости руководителей финансового отдела — их умение оценить выгодность различных аспектов деятельности фирмы. Маркетологи постоянно недовольны выделяемыми на рекламу, стимулирование сбыта, оплату труда торговых представителей средствами, а между тем они не могут точно сказать, какой доход принесут эти

вложения. Финансисты сомневаются, заботят ли кого-нибудь, кроме них самих, прогнозы расходов. По их мнению, отдел маркетинга не уделяет должного внимания проблеме соразмерности затрат и результатов. Кроме того, они считают, что маркетологи слишком легко соглашаются на снижение цен ради получения заказов, даже не задумываясь о прибыли. У финансистов есть присказка, что маркетологи «все знают о ценности и ничего — о цене».

Со своей стороны маркетологи говорят, что финансисты «знают цену всем вещам, но не понимают их ценности». Они жалуются, что финансовый отдел слишком туго закручивает «бюджетные» гайки, отказываясь инвестировать средства в долгосрочное развитие. Они уверены, что финансисты рассматривают расходы на маркетинг исключительно как издержки, а не как инвестиции, что они консервативны и не приемлют риска, из-за чего фирма упускает благоприятные возможности. Руководителям финансового отдела следует адаптировать свои теории и методы работы к целям стратегического маркетинга.

Бухгалтерия

Стандартные претензии бухгалтерии к отделу маркетинга — несвоевременное предоставление отчетов о продажах, практика заключения особых договоров с отдельными заказчиками (поскольку такие контракты требуют специальных учетных процедур). В свою очередь маркетологи не в восторге от того, каким образом бухгалтерия распределяет бремя постоянных издержек на разные продукты одной товарной линии. Менеджеры по торговым маркам нередко полагают, что их марки рентабельнее, чем это представляется в отчетах, возникает проблема распределения накладных расходов. Кроме того, менеджерам хотелось бы, чтобы бухгалтерия готовила расчеты по сбыту и прибыли отдельно по сегментам, по основным заказчикам, по каждому продукту, по каналам распределения, по территориям, по величине заказов и т. п.

Кредитный отдел

Эксперты по кредитам оценивают финансовое положение потенциальных клиентов и в случае возникновения сомнений ограничивают их кредит или отказывают в нем. Они уверены, что отдел маркетинга готов санкционировать отгрузки товаров всем желающим, в том числе и тем, платежеспособность которых весьма сомнительна. Маркетологи, напротив, считают, что кредитные стандарты отличаются излишней жесткостью. По их мнению,



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Аудит: характеристики ориентированных на потребителей отделов компании

Сотрудники отдела исследований и разработок

- ♦ Встречаются с клиентами и вникают в их проблемы.
- ♦ Приветствуют участие сотрудников отдела маркетинга, производства и других во всех новых проектах.
- ♦ Оценивают характеристики продуктов фирм-конкурентов и стараются сделать «лучшее в своем классе».
- ♦ Интересуются реакцией и предложениями покупателей по мере развития проекта.
- ♦ Постоянно, ориентируясь на реакции рынка, совершенствуют товары.

Сотрудники отдела закупок

- ♦ Активно ищут лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто предлагает свои услуги.
- ♦ Строят долгосрочные отношения с небольшим числом фирм, поставляющих высококачественную продукцию.
- ♦ Отказываются приносить качество в жертву ценам.

Сотрудники производственного отдела

- ♦ Приглашают покупателей посетить заводские цеха.
- ♦ Посещают заводы фирм-покупателей, чтобы знать, как те используют их продукцию.
- ♦ Для соблюдения графика поставок, когда это необходимо, готовы работать сверхурочно.
- ♦ Постоянно ищут более производительные технологии и способы производства.
- ♦ Постоянно улучшают качество продукции, стремясь к нулевому браку.
- ♦ Периодически участвуют в запуске оборудования под «ключ» у покупателей, устраняют неполадки, приобретая тем самым полезный опыт.

Сотрудники отдела маркетинга

- ♦ Изучают потребности и желания потребителей в четко определенных сегментах.
- ♦ Распределяют свои усилия в соответствии с долгосрочным потенциалом целевых сегментов.
- ♦ Составляют наилучшие предложения для каждого целевого сегмента.
- ♦ Постоянно отслеживают имидж компании и степень удовлетворения покупателей.
- ♦ Постоянно собирают и оценивают идеи новых продуктов, улучшения существующих, предоставления услуг для удовлетворения потребностей клиентов.
- ♦ Призывают работников всех отделов компании работать на покупателя.

фраза «безнадежных долгов — ноль» означает упущенные возможности и потерянную прибыль. «Мы с таким трудом находим клиентов, — думают специалисты по маркетингу, — и вдруг слышим, что они недостаточно хороши, чтобы приобрести наш товар».

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ШИРОКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ

Многие компании осознают, что они ориентированы не столько на покупателей и рынки, сколько на товары или продажи. И тогда менеджмент может принять решение о необходимости реорганизации, чтобы стать истинно маркетинговыми компаниями. Задача эта не из легких. Не стоит рассчитывать, что все произойдет само по себе, стоит лишь исполнителю директору выступить с длинной речью, в которой он постарается убедить работников «думать о покупателях». Такое изменение *потребует* пересмотра всех должностных инструкций, структуры организации, стимулов и взаимосвязей. Во вставке «Памятка маркетолога» представлен аудиторский метод определения отделов, действительно работающих на покупателей.

Что должен сделать президент компании, ориентированной на маркетинг и покупателей? Вот некоторые основные шаги.

1. *Убедить членов управленческой команды в необходимости ориентации на покупателя.* Он должен сам быть примером работы ради клиента и поощрять тех, кто поступает так же.
2. Назначить главного менеджера по маркетингу и создать группу по решению маркетинговых вопросов. В эту группу должны входить руководитель фирмы, вице-президенты по сбыту, конструкторским и инженерным разработкам, закупкам, производству, финансам и кадрам, а также некоторые другие ключевые работники.
3. *Получить помощь извне.* Консалтинговые фирмы, например, имеют большой опыт работы по маркетинговой переориентации фирм.
4. *Изменить систему поощрений.* Если отделы закупок и производства получают деньги за сокращение затрат, они будут резко сопротивляться увеличению расходов, направленных на повышение уровня сервиса. Пока финансовый отдел ориентируется на показатели текущей прибыльности, он будет противодействовать маркетинговым инвестициям, направленным на создание широкого сегмента лояльных покупателей.

5. **Приглашение на работу талантливых маркетологов.** Фирме понадобится сильный вице-президент по маркетингу, который не только обладает навыками управления соответствующим отделом, но и способен заслужить уважение остальных вице-президентов и оказывать на них влияние. Компания, имеющая несколько подразделений, должна создать корпоративный отдел маркетинга.
6. **Разработать обучающие маркетинговые программы.** Компания должна позаботиться о тщательной проработке обучающих программ для высшего руководства, основных руководителей подразделений, маркетологов и торговых работников, производственных рабочих, исследователей и пр.
7. **Внедрить современную систему маркетингового планирования.** Участие в перспективном планировании заставляет менеджеров задуматься о рыночной среде, возможностях, конкурентных течениях и прочих силах. По окончании разработки маркетинговой стратегии начинается конкретная работа, подготовка прогнозов сбыта и прибыли по конкретным продуктам и сегментам, т. е. менеджеры должны отвечать за выполнение планов.
8. **Установить порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности.** Следует поощрять работу отделов компании, разрабатывающих образцовые планы маркетинга. Для этого необходимо создать специальный комитет, который будет оценивать предлагаемые программы, отбирать лучшие и награждать разработчиков на особой церемонии. Далее эти планы следует распространять по всем остальным отделам как «образец маркетингового мышления».
9. **Рассмотреть переход от ориентации на продукт к ориентации на рынок.** Ориентация на рынок означает создание организации, которая будет стремиться к удовлетворению потребностей конкретных рынков, координировать планирование и обеспечивать целевые сегменты всеми необходимыми продуктами.
10. **Основное внимание уделяется не отделам, а процессам и результатам.** Компания должна идентифицировать определяющие конечные результаты процессы. Следует создать междисциплинарные команды и назначить их лидеров, которые займутся перестройкой и внедрением этих процессов.

Компания *DuPont* успешно осуществила переход от внутренней направленности к ориентации вовне. Под руководством президента Ричарда Хеккерта в *DuPont* был внесен ряд инициатив по созданию в рамках компании «маркетингового сообщества». Несколько ее подразделений были реорганизованы по принципу рыночной специализации. Была проведена серия образовательных семи-



Памятка маркетолога (продолжение)

Сотрудники отдела сбыта

- ♦ Углубляют знание отрасли, в которой работают покупатели.
- ♦ Стараются предоставить потребителям «лучшее решение».
- ♦ Дают только те обещания, которые они выполняют.
- ♦ Передают просьбы и пожелания покупателей тем, кто отвечает за разработку продукции.
- ♦ Работают с одними и теми же клиентами длительное время.

Сотрудники отдела логистики

- ♦ Устанавливают высокие стандарты относительно сроков поставок и следуют им.
- ♦ Обладают достаточными знаниями, приветливы, могут быстро и корректно разобраться со всеми вопросами, жалобами и проблемами.

Сотрудники бухгалтерии

- ♦ Периодически составляют «отчеты о прибылях» по отдельным продуктам, сегментам рынка, географическим регионам, заказам и покупателям.
- ♦ Выписывают счета по форме, наиболее подходящей для клиента; на запросы отвечают вежливо и быстро.

Сотрудники финансового отдела

- ♦ Понимают и поддерживают маркетинговые расходы-инвестиции (например, имиджевую рекламу), формирующие долгосрочные потребительские предпочтения и способствующие расширению круга лояльных покупателей.
- ♦ Подстраивают финансовое обеспечение под требования клиентов.
- ♦ Быстро принимают решения о предоставлении кредита потребителям.

Сотрудники отдела по связям с общественностью

- ♦ Распространяют положительные новости о компании и ведут «ремонтно-восстановительные работы» по исправлению последствий негативной информации.
- ♦ Работают как внутренний покупатель и общественный защитник лучших методов работы компании.

Другие контактирующие с потребителями сотрудники

- ♦ Компетентны, вежливы, бодры, надежны и отзывчивы, словом, делают честь компании.

наров по управлению маркетингом, в которых в общей сложности приняли участие 300 руководителей высшего ранга, 2000 менеджеров среднего звена и 14 000 рядовых служащих. Компанией принята программа осознания приоритета маркетинга; 32 лучших сотрудника из ее филиалов были отмечены за вклад в развитие маркетинговых

стратегий и повышение качества обслуживания.⁵ Руководству потребовалось проявить все свои управленческие навыки и немало терпения, чтобы убедить менеджеров, что клиенты — это основа деятельности фирмы и ее будущего.

ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Итак, мы переходим к вопросу об эффективной реализации менеджерами маркетинговых планов. Мы определяем внедрение маркетинга следующим образом:⁶

Внедрение маркетинга — это процесс преобразования маркетинговых планов в рабочие задания и обеспечения их реализации, что позволяет компании достичь поставленных целей.

План маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения. Вот один пример.


Компания химической отрасли решила, что ее конкуренты не способны обеспечить достаточно высокий уровень сервиса. Менеджмент принял решение о том, что основной стратегической линией развития компании будет сервисное обслуживание. К сожалению, компании не удалось достичь планируемых результатов. Анализ причин неудачи показал, что при внедрении стратегии был допущен целый ряд ошибок. Несмотря на принятые решения, руководство не уделяло должного внимания отделу обслуживания покупателей, в нем не хватало работников, туда назначали слабых менеджеров. Более того, система поощрений, принятая в компании, все так же основывалась на сдерживании роста затрат и показателях текущей прибыли. Компания не смогла осуществить перемены, необходимые для успешного воплощения стратегии в жизнь.

Стратегия маркетинговых действий отвечает на вопросы *что* и *почему*, а ее внедрение — на вопросы *кто*, *где*, *когда* и *как*? Стратегия и внедрение — вещи взаимосвязанные, так как каждый стратегический уровень устанавливает другим, более низким, задания по осуществлению соответствующих действий. Например, стратегическое решение высшего руководства фирмы о производстве новых продуктов должно быть сформулировано в форме конкретных заданий службам и отделам.

Т. Бонома выделяет четыре основных навыка, необходимых для эффективного внедрения маркетинговых программ.⁷

1. Умение осознавать и диагностировать проблему.
2. Умение находить организационный уровень компании, в котором существует проблема.
3. Умение внедрять планы.
4. Умение оценивать результаты внедрения.

Умение реализовать план маркетинга необходимо не только коммерческим предприятиям, но и некоммерческим, таким, к примеру, как Театр танца *Alvin Ailey*.

 **Alvin Ailey.** Подобно многим некоммерческим культурным организациям, созданный Альвином Эйли в 1958 г. танцевальный ансамбль никогда не приносил прибыли, хотя его выступления пользовались неизменным успехом. Дело в том, что затраты на сценические постановки, как правило, превышают доходы от продажи билетов на концерты. К тому же у А. Эйли никогда не было ни таланта, ни личного интереса к зарабатыванию денег. После его смерти в 1989 г. директором компании стала ведущая танцовщица труппы Джудит Джеймисон, которая решила полностью изменить финансовое положение ансамбля. И ей это удалось — прежде всего благодаря умению мотивировать людей к достижению целей. В 1993 г. *Alvin Ailey* получил грант Организации по развитию национального искусства, что позволило улучшить финансовую ситуацию, убытки компании за год уменьшились вдвое. Исполнительный директор и приглашенные специалисты, чьи компетенции в маркетинге и менеджменте были столь же высоки, как профессионализм артистов, смогли сделать деятельность *Alvin Ailey* доходной. За реализацию плана маркетинга взялись две группы опытных специалистов. В совет директоров вошли руководители крупных американских финансовых корпораций или их супруги. Другую группу составили представители разных организаций, с выгодой для себя использовавшие связи с *Ailey*. К примеру, *Healthsouth Corporation* бесплатно проводила физиотерапевтические процедуры для танцовщиков, что стало хорошей рекламой ее медицинским центрам. Автомобильная компания *Jaguar* сделала крупные пожертвования в обмен на право быть официальным спонсором ансамбля и использовать имя *Alvin Ailey* в своей рекламе. Аудитория *Alvin Ailey* — афро-американское население США, причем 43 % — молодежь от 19 до 39 лет. Поэтому сотрудничество с ансамблем дает его корпоративным партнерам выход на важный рынок, а *Alvin Ailey* взамен получает их восторженную поддержку.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ НАД МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

При внедрении маркетинговых планов возможны разные неожиданности, поэтому отдел маркетинга должен постоянно отслеживать и контролировать всю маркетинговую деятельность. Но принятые в большинстве компаний процедуры не позволяют осуществлять всесторонний контроль. Этот вывод был сделан на основе анализа деятельности 75 американских фирм самых разных размеров и специализации. Вот к каким выводам пришли исследователи.

- ♦ Небольшие компании меньше и хуже заботятся о постановке четких целей и внедрении систем измерения результатов деятельности.
- ♦ Менеджмент менее чем половины рассмотренных компаний имел представление о рентабельности отдельных продуктов. Около трети фирм не имели регулярных процедур контроля, позволяющих обнаруживать и снимать с производства убыточные товары.

- ♦ Почти половина компаний не удосужилась сравнить свои цены с ценами основных конкурентов, проанализировать затраты на складирование и распределение, причины возврата товаров, провести формальную оценку эффективности рекламы и рассмотреть отчеты своих торговых работников.
- ♦ Многим компаниям на составление отчетов о контрольных мероприятиях, которые к тому же не отличаются точностью, требуется от четырех до восьми недель.

Как следует из табл. 22.1, выделяют четыре типа контроля маркетинговой деятельности: контроль ежегодных планов, прибыльности, эффективности и стратегический. Ниже мы рассмотрим каждый тип контроля.

КОНТРОЛЬ ЕЖЕГОДНЫХ ПЛАНОВ

Цель данного контроля — удостовериться в том, что компания достигла своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Главное в контроле ежегодных планов — *управление по целям*, в котором выделяют четыре этапа (рис. 22.7). Прежде всего руководство устанавливает цели на месяц или квартал.

Таблица 22.1

Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Кто отвечает	Цель контроля	Подходы
Контроль ежегодных планов	Высшее руководство Менеджеры среднего звена	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Анализ сбыта ♦ Анализ доли рынка ♦ Сравнение затрат и продаж ♦ Финансовый анализ ♦ Маркетинговый оценочный анализ
Контроль прибыльности	Маркетинговый контролер (инспектор)	Определить, куда идут и где теряются деньги компании	Оценить прибыльность по: <ul style="list-style-type: none"> ♦ продуктам ♦ территориям ♦ покупателям ♦ сегментам рынка ♦ каналам сбыта ♦ размерам заказов
Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры Маркетинговый контролер (инспектор)	Оценить и улучшить эффективность расходования средств и влияние маркетинговых расходов	Оценить эффективность: <ul style="list-style-type: none"> ♦ торгового персонала ♦ рекламы ♦ стимулирования сбыта ♦ распределения
Стратегический контроль	Высшее руководство Маркетинговый аудитор	Выяснить, использует ли компания свои максимальные возможности в смысле рынков, товаров и каналов распределения	Инструменты оценки эффективности маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> ♦ маркетинговый аудит ♦ пересмотр качества маркетинга ♦ пересмотр этической и социальной ответственности компании



Рис. 22.7. Процесс контроля

Затем осуществляется контроль над рыночной деятельностью фирмы. Если возникают серьезные отклонения, менеджмент обязан идентифицировать их причины. На завершающем этапе предпринимаются корректирующие шаги, направленные на сокращение разрывов между реальными и намеченными показателями.

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает показатели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня управления эти цели конкретизируются в различных показателях. В результате каждый менеджер по товару руководствуется в своих действиях определенными целями по сбыту и затратам. Конкретные задачи ставятся перед региональными и районными менеджерами по сбыту, равно как и перед всеми торговыми представителями. По истечении определенного периода высший менеджмент анализирует результаты деятельности подчиненных и определяет необходимость корректирующих воздействий.

Контроль над выполнением плана осуществляется посредством анализа показателей продаж, доли рынка товаров и компании, соотношения маркетинговых затрат и объемов сбыта, финансов и достижений.

Анализ сбыта. Анализ сбыта заключается в измерении фактического объема продаж и его сравнении с плановыми показателями. Для этого применяются различные методы.

Анализ отклонений продаж позволяет идентифицировать влияние различных факторов на разрыв между реальным и планировавшимся объемом продаж. Допустим, годовой план предусматривал, что в первом квартале фирма реализует 4000 единиц продукции по цене \$ 1 за штуку; общая выручка должна была составить \$ 4000. К концу квартала было продано 3000 шт. по \$ 0,80, всего получено \$ 2400. Отклонение в показателях сбыта составило \$ 1600, или 40 % от ожидаемого уровня. В какой степени «недопродажа» стала результатом снижения цены и в какой — результатом сокращения объема сбыта? Проведем расчеты:

$$\begin{aligned} \text{Отклонение} \\ \text{в результате} \\ \text{снижения цены} &= \\ &= (\$ 1,00 - \$ 0,80)(3000) = \$ 600 \quad 37,5\% \\ \text{Отклонение} \\ \text{в результате} \\ \text{сокращения} \\ \text{объема продаж} &= \\ &= (\$ 1,00)(4000 - 3000) = \$ 1000 \quad 62,5\% \\ & \quad \quad \quad \$ 1600 \quad 100\% \end{aligned}$$

Почти на две трети отклонение стало результатом неспособности достичь запланированного уровня сбыта. Менеджменту необходимо определить причины невыполнения плана.

В процессе *анализа микропродаж* рассматриваются отдельные товары, территории — все факторы, которые не позволили решить поставленную задачу. Предположим, товары фирмы продаются в трех регионах; плановые показатели составляют 1500, 500 и 2500 единиц продукции соответственно. Реальный объем сбыта составил 1400, 525 и 1075 единиц. Таким образом, разрыв между «планом» и «фактом» составил в первом регионе 7 %, в третьем — 46 % (!), а во втором удалось добиться превышения планового показателя на 5 %. Особое беспокойство руководства фирмы должна вызвать ситуация в регионе 3. Вице-президент по сбыту должен лично выехать в регион для выяснения причин низкой эффективности продаж. Возможно, региональный торговый представитель не обладает должной квалификацией, возможно, у него возникли проблемы личного характера; быть может, причина заключается в агрессивных действиях конкурентов; наконец, в регионе может иметь место спад деловой активности.

Анализ доли рынка. Уровень продаж компании ничего не говорит о том, насколько успешны ее действия в сравнении с конкурентами. Для этого необ-

ходимо проанализировать динамику принадлежащей компании доли рынка. Для определения доли рынка используются три способа. Общая доля рынка — это продажи фирмы, отнесенные к суммарному объему продаж всех компаний на рассматриваемом рынке и умноженные на 100 %. Доля обслуживаемого рынка — это объем продаж компании, отнесенный к совокупному объему продаж на обслуживаемом фирмой рынке. *Обслуживаемый рынок* — все покупатели, которые способны и готовы приобрести предлагаемый фирмой товар. Доля обслуживаемого рынка всегда больше, чем общая доля рынка компании. Владея 100 % обслуживаемого рынка, компания может, тем не менее, иметь относительно небольшую долю рынка в целом. Относительная доля рынка (ОДР) — это доля рынка компании, соотношенная с долей рынка ее крупнейшего конкурента. Если ОДР превышает 100 %, значит, компания является лидером рынка. Если ОДР равна 100 %, это означает, что фирма претендует на лидерство. Положительная динамика показателя ОДР означает, что компания постепенно догоняет своего основного конкурента.

Но выводы, сделанные на основе анализа доли рынка, правомерны при определенных условиях.

- ◆ *Предположение о том, что внешние силы воздействуют на все компании одинаково, зачастую оказывается неверным.* Отчет Министерства здравоохранения США о вреде курения вызвал некоторый общий спад спроса на табачную продукцию, однако его воздействие на поставщиков сигарет оказалось различным. Компании, производившие сигареты с более качественными фильтрами, пострадали меньше других.
- ◆ *Предположение о том, что работу компании необходимо сравнивать со средними показателями остальных фирм, нередко оказывается ошибочным.* Деятельность компании необходимо сравнивать лишь с результатами ближайших к ней конкурентов.
- ◆ *Когда в отрасль входит новая фирма, доля рынка всех оперирующих на нем компаний может сократиться.* Снижение доли рынка не всегда означает, что фирма работает хуже конкурентов. Сокращение доли рынка зависит от того, насколько новая фирма затрагивает специфические рынки сбыта уже существующих компаний.
- ◆ *Иногда сокращение доли рынка инициируется намеренно ради увеличения прибыли.* Например, менеджмент принимает решение о прекращении производства убыточных товаров, что приводит к увеличению дохода компании.
- ◆ *Показатели доли рынка изменяются и по многим другим, менее значимым, причинам.* Например, по-

казатели доли рынка зависят от того, когда компания осуществляет крупную распродажу — в конце одного месяца или в начале следующего. Далеко не все изменения в показателях доли рынка имеют маркетинговое значение.

Необходимо четко определять причины изменения доли рынка (изменения в производстве отдельных товаров, отношения с различными группами покупателей, положение в регионах). Изменения доли рынка, как правило, рассматриваются в четырех аспектах:

$$\text{Общая доля рынка} = П \times Л \times Р \times Ц,$$

где *П* (*потребительское проникновение*) — выраженная в процентах доля потребителей, которые совершают покупки в вашей компании, от общего их числа;

Л (*потребительская лояльность*) — это процент покупок, которые покупатели совершают в вашей компании, от общего числа покупок во всех компаниях;

Р (*потребительская селективность*) — средний размер покупки в вашей компании, выраженный в процентах от средней покупки в средней компании отрасли;

Ц (*ценовая селективность*) — это средняя цена по вашей компании в процентах от средней цены по всем компаниям.

Представим себе, что доля рынка компании, выраженная в долларах, за определенный период сократилась. Представленное выше выражение подсказывает четыре возможные причины такого изменения: компания потеряла некоторых своих покупателей (уменьшение степени проникновения на рынок); покупатели стали приобретать меньше товаров компании (ослабление потребительской лояльности); оставшиеся покупатели приобретают меньший объем товаров (уменьшение потребительской селективности) и/или цена, которую взимает компания, в сравнении с ценами конкурентов, возросла (уменьшение ценовой селективности).

Анализ маркетинговых расходов и объема продаж. Анализ ежегодных планов требует контроля менеджмента над осуществляемыми для достижения поставленных целей расходами. Основным управленческим показателем является *коэффициент маркетинговых затрат/объем продаж*. В одной компании это соотношение составляло 30 % и складывалось из пяти отдельных показателей: расходы торгового персонала (15 %),

затраты на рекламу (5 %), затраты на стимулирование сбыта (6 %), расходы на маркетинговые исследования (1 %) и административные расходы (3 %).

Менеджмент должен контролировать все эти показатели маркетинговой деятельности. В нормальной ситуации они могут колебаться, поэтому некоторые их изменения отнюдь не являются поводом для принятия срочных мер. Однако отклонения, выходящие за рамки допустимых величин, возможно, являются признаками серьезных проблем, и оставлять их без внимания нельзя. За изменениями каждого коэффициента по периодам можно следить с помощью *диаграммы контроля* (рис. 22.8), показывающей, что расходы на рекламу, скажем, в 99 случаях из 100 колеблются в пределах от 8 до 12 %. Однако в последнем, пятнадцатом периоде отклонение превысило верхнее допустимое значение. Объяснить данную флуктуацию позволяет одно из следующих предположений.

- ◆ Компания по-прежнему контролирует свои затраты, и данная ситуация — один из редких случаев «выхода за рамки». Исследований внешней или внутренней среды на предмет изменений производить не стоит, однако существует некоторый риск, что имеют место некие проблемы.
- ◆ Компания утратила контроль над затратами и должна идентифицировать причины. Необходимо проведение исследования. Но если тревога оказалась ложной, время и деньги были потрачены впустую.

Одновременно необходимо постоянно отслеживать и динамику показателей, не выходящих за рамки «коридора». Из рис. 22.8 следует, что коэф-

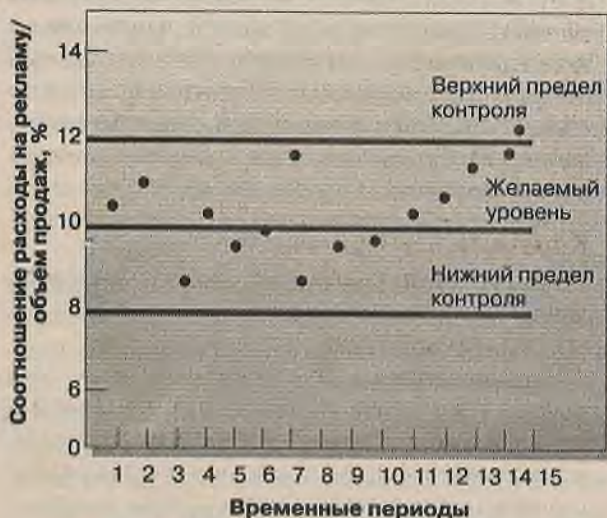


Рис. 22.8. Модель диаграммы контроля

фициент «затраты/объем продаж» после начала девятого периода устойчиво возрастал. Вероятность шести однонаправленных изменений независимых явлений составляет всего лишь 1 к 64. Необычный характер динамики коэффициента должен стать сигналом о необходимости исследования ее причин.

Финансовый анализ. Динамика коэффициента «маркетинговые затраты/объем продаж» должна рассматриваться в контексте общего финансового состояния, что позволяет определить, как и где компания «делает» свои деньги. Маркетологи все чаще пользуются финансовым анализом для разработки эффективных не только с точки зрения продаж, но и показателей прибыльности стратегий.

Финансовый анализ позволяет определить факторы, влияющие на *норму дохода на собственный капитал*.⁸ На рис. 22.9 представлен пример расчета этого показателя применительно к крупной сети розничных магазинов. Розничный продавец получает 12,5 % дохода на собственный капитал. Норма дохода на собственный капитал исчисляется как произведение двух финансовых коэффициентов — *дохода на активы* и *финансового рычага (левереджа)*. Чтобы повысить норму дохода на собственный капитал, компания должна либо добиться увеличения коэффициента «чистая прибыль/активы», либо коэффициента «активы/собственный капитал». Одним из условий этого выступает анализ менеджментом структуры активов компании (т. е. денежных средств, счетов к получению, материальных запасов, сооружений и оборудования).

Показатель дохода на активы рассчитывается как отношение *маржи прибыли* и *показателя оборачиваемости*. Маржа прибыли рассматриваемой компании (см. рис. 22.9) невысока, а вот оборачиваемость активов близка к норме (для такой отрасли, как розничная торговля). Есть два способа исправить ситуацию: (1) повысить прибыль посредством увеличения объема продаж и снижения затрат; (2) увеличить оборачиваемость, условием чего выступает повышение прибыли и снижение текущей стоимости активов (объем запасов, дебиторская задолженность).

Маркетинговый оценочный анализ. Описанные выше методы контроля носят в основном финансовый характер. Однако многие системы оценки, применяемые в компаниях, имеют скорее качественную, нежели количественную направленность. Мы рассмотрим две такие системы рыночных оценок,

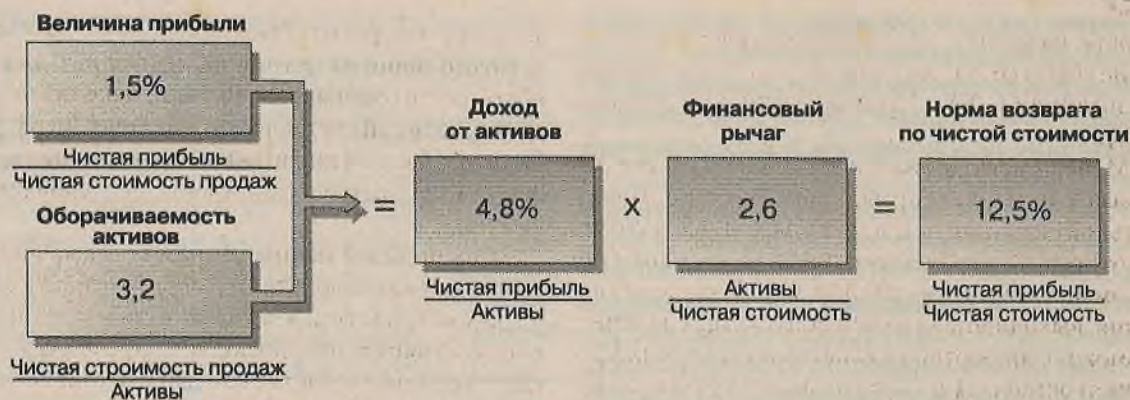


Рис. 22.9. Финансовая модель нормы возврата по чистой прибыли

которые позволяют сделать выводы о «здоровье» компании и заранее предупредить менеджмент о надвигающейся опасности.

Первая, *оценка по покупателям*, предполагает оценку деятельности компании в динамике и основывается на анализе следующих показателей.

- ◆ Число новых покупателей.
- ◆ Число неудовлетворенных потребителей.
- ◆ Потерянные покупатели.
- ◆ Осведомленность целевого рынка.
- ◆ Предпочтения целевого рынка.
- ◆ Относительное качество продукции.
- ◆ Относительное качество сервиса.

По каждому показателю должны быть установлены нормы, и когда текущие величины выходят за допустимые рамки, руководство компании должно предпринять корректирующие воздействия.

Вторая система называется *оценка по результатам для заинтересованных групп*. Компании должны постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в деятельности компании или способных оказывать влияние на ее операции: рабочих, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и акционеров. Здесь также необходимо установить нормы для каждой группы и принимать меры, как только одна из них приходит к выводу, что ее интересами пренебрегают. Рассмотрим программу компании *Hewlett-Packard*.

Hewlett-Packard. В компании *HP* практикуется балльная оценка способности следовать двум десяткам «правил бизнеса» каждого подразделения. Некоторые критерии (удовлетворение покупателей и своевременность поставок) одинаковы для всех; другие зависят от специфики деятельности каждого подразделения. Анализ полученных оценок по-

зволяет руководству компании оценить результативность маркетинговых стратегий по сбыту и прибыли и определить, какие коррективы в деятельности подразделений позволят добиться повышения количественных показателей.

Выбор в качестве критериев оценки успехов фирмы ориентации на потребителя побудил компанию к принятию программы глобального ведения счетов. Крупнейшие международные корпорации перешли от закупок мощных компьютерных аппаратных средств к закупкам эффективного программного обеспечения, а затем и к поиску электронных решений проблем, влияющих на их бизнес в глобальном масштабе. В ответ на этот переход *HP* предложила корпорациям свои услуги партнера и консультанта. Система глобального ведения счетов помогает выстраивать взаимоотношения между высшим руководством *HP* и ее корпоративными клиентами. Директор по продажам исполняет обязанности управляющего глобальными счетами, координируя их обслуживание «на местах», в штаб-квартирах фирм-клиентов. Директор по информации фирмы-клиента предоставляет общий перечень требований и проблем, а менеджер по глобальным счетам оказывает помощь в поиске решений.

Контроль над прибыльностью

Вот некоторые (довольно обескураживающие) данные из исследования показателей прибыльности ряда предприятий.

Мы обнаружили, что 20–40 % товаров отдельных организаций неприбыльны, до 60 % расходов идут им в убыток. Наше исследование показало, что во многих фирмах более половины контактов с покупателями не приносят прибыли, еще 30–40 % дают лишь минимальный результат. Основ-

ная масса прибыли формируется за счет всего лишь 10–15 % контактов с покупателями.

Исследование прибыльности системы отделений одного регионального банка дало довольно неожиданные результаты: 30 % всех отделений были убыточными.⁹

Очевидно, что компании должны измерять прибыльность своих продуктов; территорий, на которых осуществляется сбыт; групп покупателей; сегментов рынка; маркетинговых каналов и размеров партий заказов. Такая информация позволяет руководству фирмы определить целесообразность расширения производства, сокращения или прекращения поддержки конкретных товаров и различных маркетинговых действий.

Методология анализа маркетинговой прибыльности

Этапы анализа маркетинговой прибыльности мы рассмотрим на следующем примере.

Вице-президент по маркетингу компании, производящей газонокосилки, хочет измерить прибыльность продаж продукции по трем типам каналов розничной торговли: в магазинах, торгующих оборудованием, магазинах, торгующих товарами для садоводов, и универмагах. Прибыли и убытки компании представлены в табл. 22.2.

Таблица 22.2

Упрощенный отчет о прибылях и убытках (\$ тыс.)

Продажи	60
Себестоимость проданных товаров	39
Валовая прибыль	21
Расходы	
Заработная плата	9,3
Арендная плата	3
Закупки	3,5
Всего расходов	15,8
Чистая прибыль	5,2

Этап 1. Определение функциональных затрат.

Предположим, что расходы, представленные в табл. 22.2, связаны с продажей товара, его рекламой, упаковкой и доставкой, а также получением оплаты по счетам. Первое, что мы должны сделать, — это выяснить, какая часть затрат приходится на каждое из действий.

Предположим, что основные расходы на зарплату связаны с оплатой труда торговых работников, а остальная приходится на менеджера по рекламе, бухгалтера и оплату работ по упаковке и доставке. То есть сумма \$ 9300 распределится на \$ 5100, \$ 1200, \$ 1400 и \$ 1600 (см. табл. 22.3).

Таблица 22.3

Разделение затрат по функциональным областям (\$ тыс.)

Расходы	Всего	Торговля	Реклама	Упаковка	Оплата и доставка счетов
Заработная плата	9,3	5,1	1,2	1,4	1,6
Арендная плата	3	—	0,4	2	0,6
Закупки	3,5	0,4	1,5	1,4	0,2
	15,8	5,5	3,1	4,8	2,4

В табл. 22.3 представлено также распределение арендной платы. Так как торговые представители работают вне офиса, отнести расходы на арендную плату на магазины не представляется возможным. Основные затраты, связанные с использованием площадей и оборудования, приходится на упаковку и доставку. В расходы на закупки включается стоимость рекламных и упаковочных материалов, доставки оборудования офиса и т. д. В соответствии с этими функциональными задачами производится распределение направленных на закупки \$ 3,5 тыс.

Этап 2. Назначение функциональных затрат маркетинговым объектам. Следующий этап — измерение доли функциональных затрат на каждый канал розничной торговли. Торговля характеризуется количеством сделок, заключенных в каждом из каналов, — это число указано в столбце «Торговля» табл. 22.4. За весь период было сделано 275 телефонных звонков с предложением заключить сделку. Так как общие затраты на торговлю составили \$ 5,5 тыс. (табл. 22.4.), расходы на один звонок составляют \$ 20.

Таблица 22.4

Базы для распределения функциональных затрат по каналам товародвижения

Тип канала	Торговля	Реклама	Упаковка	Оплата и доставка счетов
Магазины, торгующие оборудованием	200	50	50	50
Магазины для садоводов	65	20	21	21
Универмаги	10	30	9	9
Итого:	275	100	80	80
Функциональные затраты, \$ тыс.	5,5	3,1	4,8	2,4
Кол-во единиц	275	100	80	80
Всего:	\$ 20	\$ 31	\$ 60	\$ 30

Расходы на рекламу распределяются в соответствии с количеством рекламных объявлений по каждому каналу. Так как всего было выпущено 100 объявлений, средняя стоимость одного составит \$ 31.

Расходы на упаковку и доставку товара распределяются в соответствии с числом заказов, полученных в каждом из каналов. Та же база используется и при распределении затрат на оплату счетов.

Этап 3. Составление отчета о прибылях и убытках для каждого маркетингового объекта. Для каждого канала розничной торговли составляется отчет о прибылях и убытках (результаты представлены в табл. 22.5). На магазины, торгующие оборудованием, приходится половина всех продаж (\$ 30 тыс. из \$ 60 тыс.), на данный тип канала относится половина себестоимости всех проданных товаров (\$ 19,5 тыс. из \$ 39 тыс.). Таким образом, валовая прибыль этих магазинов составит \$ 10,5 тыс. Из нее следует вычесть соответствующую часть всех функциональных затрат. Согласно табл. 22.4, из 275 телефонных звонков 200 были сделаны именно в магазины, торгующие оборудованием. При стоимости одного звонка в \$ 20 затраты на торговлю через данный вид магазинов составят \$ 4 тыс. Кроме того, сюда же ушли 50 рекламных объявлений. Так как каждое стоит \$ 31, мы вычитаем еще \$ 1,55 тыс. Аналогично рассчитываются и другие приходящиеся на магазины оборудования функциональные затраты поставщика. В результате получаем, что всего на работу через эти магазины было потрачено \$ 10,05 тыс. Вычитая эту сумму из валовой прибыли, получаем доход от продаж, который составляет в данном случае всего \$ 450.

Те же вычисления проводятся и для остальных каналов. Как мы видим, компания работает себе в убыток, продавая свою продукцию через магазины для садоводов. Практически всю ее прибыль дают универмаги. Обратите внимание, каким ненадежным показателем эффективности канала является валовая прибыль.

Определение наилучшего корректирующего воздействия

Было бы наивно полагать, что компания сможет просто отказаться от продаж через магазины для садоводов и, возможно, от магазинов, торгующих оборудованием, и сконцентрироваться на работе с универмагами. Прежде всего следует ответить на ряд вопросов.

- ♦ В какой степени покупки определяются типом предприятия розничной торговли, а не маркой товара?
- ♦ Как изменяется значение различных каналов?
- ♦ Оптимальны ли стратегии маркетинга, направленные на каждый из трех каналов розничной торговли?

Исходя из полученных ответов, руководство отдела маркетинга оценивает варианты дальнейших действий.

- ♦ Установить специальную плату за обработку мелких заказов.
- ♦ Стимулировать сбыт в магазинах, торгующих оборудованием и товарами для садоводов.
- ♦ Сократить число телефонных звонков и объем рекламы для магазинов.
- ♦ Отказаться не от всего канала, а только от наименее эффективных магазинов.
- ♦ Ничего не предпринимать.

Таблица 22.5

Отчет о прибылях и убытках по каналам, \$

	Магазины, торгующие оборудованием	Магазины для садоводов	Универмаги	Всего по компании
Продажи	30 000	10 000	20 000	60 000
Себестоимость проданных товаров	19 500	6 500	13 000	39 000
Валовая прибыль	10 500	3 500	7 000	21 000
Расходы				
Торговля (\$ 20 за звонок)	4 000	1 300	200	5 500
Реклама (\$ 31 за объявление)	1 550	620	930	3 100
Упаковка и доставка (\$ 60 за заказ)	3 000	1 260	540	4 800
Оплата счетов (\$ 30 за заказ)	1 500	630	270	2 400
Всего расходов	10 050	3 810	1 940	15 800
Чистая прибыль/убыток	450	(310)	5 060	5 200

Анализ маркетинговой прибыльности показывает, какую относительную прибыль приносят различные каналы распределения, товары, территории и другие объекты маркетинга. Но он не дает однозначных ответов относительно целесообразности отказа от убыточных каналов или регионов. Кроме того, в данном случае менеджмент не имеет возможности оценить динамику прибыли в случае принятия решения об отказе от какого-либо из каналов.

Учет прямых и полных издержек

Анализ маркетинговой прибыльности, впрочем, как и любой другой источник информации, может направить маркетологов как по верному, так и по ошибочному пути. Все зависит от того, осознают ли менеджеры достоинства и недостатки предлагаемых методов анализа. Производитель газнокосилок продемонстрировал некий прои́звол в выборе показателей распределения функциональных затрат. Так, для распределения расходов на торговлю использовалось число звонков с предложением заключить сделку, хотя в принципе более точным индикатором затрат является количество рабочих часов торгового персонала. Звонки были выбраны в качестве показателя потому, что такое решение позволяет упростить учет и расчеты.

Куда более важный аспект, влияющий на анализ прибыльности, — вопрос, что именно распределять — *полные* издержки или только *прямые и косвенные*. Фирма из нашего примера обошла этот вопрос стороной, выбрав только те затраты, которые относятся к маркетинговой деятельности. Однако при проведении реального анализа нам все-таки придется сделать выбор. Следует различать три типа затрат.

- ◆ *Прямые издержки.* Напрямую относятся на соответствующие маркетинговые объекты. Например, в анализе прибыльности отдельных территорий, торговых представителей или покупателей в качестве прямых затрат рассматривается комиссионное вознаграждение торговых агентов; в анализе прибыльности продуктов прямыми издержками выступают расходы на рекламу (если, конечно, для каждого выпускаемого товара проводится своя рекламная кампания). Другими примерами прямых издержек являются заработная плата торгового персонала и расходы на командировки.
- ◆ *Косвенные явные издержки.* Эти затраты могут быть отнесены на какой-либо объект только косвенным образом, однако на вполне разумной основе. В приведенном выше примере так распределялась арендная плата.

- ◆ *Общие косвенные неявные издержки.* Это затраты, распределение которых производится на совершенно произвольной основе. Представьте себе расходы на поддержание «имиджа компании». Распределить их по всем товарам в равной степени — значит действовать произвольно, потому что не все продукты компании в равной мере выигрывают от укрепления ее имиджа. Распределение пропорционально объему сбыта соответствующих товаров — тоже не выход, так как на объемы продаж кроме имиджа фирмы влияет и множество других факторов. К числу прочих затрат подобного рода относятся заработная плата управленческого персонала, налоги, выплата дивидендов и другие накладные расходы.

Несомненно, наш анализ требует обязательного учета прямых издержек. Небольшие разногласия вызывает вопрос о косвенных явных издержках, поскольку в их число входят как затраты, размер которых определяется изменением масштабов маркетинговой деятельности, так и постоянные издержки. К примеру, если наш производитель газнокосилок откажется от работы с магазином для садоводов, ему вряд ли удастся сэкономить на арендной плате, так как он будет вынужден исполнять ранее взятые на себя договорные обязательства. Следовательно, в этом случае прибыль компании увеличится не на сумму убытка, связанного с этими магазинами (\$ 310), а на меньшую величину.

Однако основное противоречие связано с необходимостью распределения общих косвенных неявных затрат. Один из подходов носит название *метода полных издержек*, и его сторонники утверждают, что именно полные затраты должны использоваться для определения истинной прибыльности фирмы. Но в этом случае резко затрудняется составление финансовой отчетности, которая используется руководством при принятии решений. Метод полных издержек имеет три недостатка.

1. Показатели относительной рентабельности различных маркетинговых объектов резко изменяются при использовании различных баз распределения общих косвенных неявных затрат.
2. Произвольность выбора баз распределения негативно действует на менеджеров. Они чувствуют, что их работа может оцениваться не самым справедливым образом.
3. Включение общих косвенных неявных затрат может ослабить усилия по контролю над реальными издержками. Оперативное управление наиболее эффективно контролирует прямые и явные косвенные издержки, а необходимость распределять, к тому же

произвольно, общие косвенные неявные расходы приводит только к потере времени и ослабляет контроль за «распределяемыми» затратами.

В целях определения истинной прибыльности различных объектов и мероприятий многие компании используют расширенную версию анализа маркетинговой прибыльности — *учет издержек по видам деятельности (ВД-анализ)*. По мнению Р. Купера и Р. Каплана, ВД-анализ «позволяет менеджменту получить четкую картину того, как продукты, торговые марки, потребители, оборудование, регионы и каналы распределения приносят доходы и потребляют ресурсы».¹⁰ Для того чтобы повысить прибыльность, необходимо найти способ сокращения расхода ресурсов, необходимых для выполнения различных действий, или повысить эффективность их использования, или найти новые источники их приобретения по более низким ценам. С другой стороны, руководство фирмы имеет возможность повысить цены на товары, производство которых требует наибольшего количества ресурсов. Основное преимущество ВД-анализа состоит в том, что менеджмент получает исчерпывающую информацию обо всех фактических затратах на поддержку отдельных продуктов, покупателей и прочих объектов.

КОНТРОЛЬ НАД ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Предположим, анализ прибыльности показал, что по некоторым товарам, территориям или рынкам компания получает слишком малую прибыль. Возникает вопрос: а есть ли более эффективные способы управления торговым персоналом, проведения рекламных кампаний, мероприятий стимулирования сбыта, организации распределения в этих маркетинговых объектах?

В некоторых компаниях введена должность маркетингового контролера, или инспектора, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Контролеры не работают в офисах, но тем не менее специализируются именно на маркетинговой стороне бизнеса. В таких компаниях, как *General Foods, DuPont* и *Johnson & Johnson*, контролеры производят сложный финансовый анализ маркетинговых затрат и полученных результатов. Они следят за выполнением планов по прибыли, консультируют менеджеров по маркам в составлении бюджетов, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на рекламу и публикации в различных средствах массовой информации, оценивают прибыльность раз-

личных групп покупателей и географических регионов, обучают маркетинговых работников использованию в процессе принятия решений финансовых показателей.

Эффективность торгового персонала

Менеджеры службы сбыта должны отслеживать следующие показатели деятельности торговых работников.

- ◆ Среднее число телефонных звонков (с предложением заключить сделку) на одного работника в день.
- ◆ Среднее время одного телефонного контакта.
- ◆ Средний доход на один звонок.
- ◆ Средние затраты на один звонок.
- ◆ Затраты на прием посетителей, приходящиеся на один звонок.
- ◆ Процент заказов на 100 звонков.
- ◆ Число новых покупателей за период.
- ◆ Число потерянных покупателей за период.
- ◆ Затраты на содержание торгового персонала в процентах от объема продаж.

Когда компания начинает изучать эффективность торгового персонала, она всегда находит области, нуждающиеся в усовершенствованиях. Обнаружив, что работники одного торгового подразделения слишком часто звонят покупателям, компания *General Electric* сократила их штат. Когда одна крупная авиакомпания обнаружила, что ее торговые работники занимаются еще и обслуживанием клиентов, она переложила эти обязанности на сотрудников, имеющих более низкие зарплаты. Еще одна компания провела исследование рабочего распорядка служащих и нашла способы улучшить соотношение «время простоя/время работы».

Эффективность рекламы

Многие менеджеры считают, что измерить эффективность проведенной рекламной кампании практически невозможно. Однако они должны как минимум контролировать динамику следующих показателей.

- ◆ Затраты на достижение тысячи целевых потребителей с помощью данного средства рекламы.
- ◆ Процент аудитории, заметившей, просмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения.
- ◆ Мнения потребителей о содержании и эффективности рекламы.
- ◆ Отношение к продукту до и после рекламы.

- ♦ Число запросов товара, вызванное рекламным обращением.
- ♦ Расходы на один запрос (покупку).

Для повышения эффективности рекламы может быть принят ряд мер, включая улучшенное позиционирование продукта, четкое определение целей рекламы, предварительное тестирование сообщений, компьютерный отбор средств рекламы, поиск наиболее выгодных средств рекламы, проведение тестов и опросов после подачи рекламы.

Эффективность стимулирования сбыта

Стимулирование сбыта включает в себя десятки методов повышения интереса покупателей к товару. Для повышения эффективности этих мероприятий необходимо фиксировать затраты на каждое подобное мероприятие, а также его влияние на сбыт и постоянно отслеживать динамику следующих показателей.



Рис. 22.10. Динамика взаимодействия между заказами на закупки и эффективностью распределения

Источник: Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 1990.

- ♦ Доля продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию, в общем объеме сбыта.
- ♦ Сумма затрат на представление товара на каждый доллар от продаж.
- ♦ Процент возмещенных купонов.
- ♦ Число запросов (покупок), вызванных демонстрацией продукта.

Если в компании есть менеджер по стимулированию сбыта, он может проанализировать результаты различных мероприятий и выдать рекомендации менеджерам по продуктам о том, какие из товаров являются наиболее эффективными.

Эффективность распределения

Компания должна стремиться к снижению затрат на распределение своей продукции. Существует несколько способов улучшения контроля над запасами, расположения складов, способов транспортировки. Одна из наиболее типичных проблем заключается в том, что, когда сбыт компании резко возрастает, показатели эффективности распределения снижаются. П. Сенге, например, описывает ситуацию, когда значительное увеличение объема продаж привело к тому, что компания оказалась не в состоянии соблюсти намеченные сроки поставок (рис. 22.10). Такая ситуация провоцирует распространение негативной информации о компании, и в итоге объем продаж уменьшается.¹⁴ Реакция руководства обычно заключается в стимулировании работников к лучшему обслуживанию заказов. Уровень сервиса повышается, но компания опять не соблюдает сроки поставок. Чтобы избежать подобных проблем, менеджменту необходимо идентифицировать узкие места и увеличить инвестиции в производство и распределение.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Время от времени менеджмент должен проводить анализ маркетинговой деятельности и полностью пересматривать маркетинговые цели. Кроме того, периодически следует переоценивать стратегический подход к рынку. Для этого применяют два инструмента: оценку эффективности маркетинга и маркетинговый аудит. Практикуется также оценка качества маркетинга, восприятия этической и социальной ответственности.

Оценка эффективности маркетинга

Однажды случилась такая история.

Президент крупной производящей промышленное оборудование компании, обнаружил в годовых бизнес-пла-

нах разных подразделений некоторые недочеты. Он вызвал вице-президента по маркетингу и сказал:

Меня не радует качество маркетинга в наших подразделениях. Не везде оно на должном уровне. Я прошу вас выяснить, какие подразделения можно считать сильными, средними и слабыми с точки зрения маркетинга. Я хочу знать, осознают ли на местах необходимость ориентации на потребителей и что для этого делается. Представьте мне оценку — в баллах — качества маркетинга в каждом подразделении. Для каждого неэффективного в маркетинговом отношении подразделения должен быть разработан долгосрочный план «оздоровительных» мероприятий. Я хочу быть уверен, что в следующем году маркетинговая эффективность каждого «отстающего» подразделения повысится.

Вице-президент по маркетингу отправился выполнять распоряжение. По его мнению, прежде всего следовало оценить показатели продаж, доли рынка и прибыльности подразделений. Он рассуждал так: в сильных подразделениях хорошо поставлено управление маркетингом, в слабых — плохо.

Но высокие показатели подразделения могут быть связаны и с тем, оказалось ли оно, как говорится, в нужное время в нужном месте, а не с организацией его маркетинговой работы. Подразделение может демонстрировать неудовлетворительные результаты несмотря на то, что принятый в нем маркетинговый план безупречен.

Эффективность маркетинга компании или подразделения характеризуется пятью составляющими маркетинговой ориентации: *направленностью на покупателя, маркетинговой интеграцией, адекватностью информации, стратегической ориентацией и операционной эффективностью* (см. вставку «Памятка маркетолога»). Опыт показывает, что большинство фирм и подразделений получают оценки между «удовлетворительно» и «хорошо».

Маркетинговый аудит

Компании, обнаруживающие, что эффективность их маркетинга невелика, должны предпринять более глубокое исследование, проведя маркетинговый аудит.

Маркетинговый аудит — это независимое периодическое всестороннее исследование компанией (или ее подразделениями) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга.

Рассмотрим основные черты маркетингового аудита.

- ♦ **Широта охвата.** В маркетинговом аудите рассматриваются все основные направления маркетинга компании, а не только «проблемные места». Если проводится только исследование торгового персонала, ценообразования или других направлений маркетинговой деятельности, такой аудит называется *функциональным*. Хотя функциональный аудит — дело полезное, менеджмент компании может неправильно интерпретировать полученные результаты. Чрезмерная текучесть кадров в отделе сбыта, например, может быть симптомом не низкой квалификации торговых работников или недовольства уровнем оплаты, а недостатков продуктов компании и низкой эффективности мероприятий по продвижению. Обширный маркетинговый аудит, как правило, оказывается более действенным в плане обнаружения истинных источников проблем компании.
- ♦ **Системность.** Аудит подразумевает упорядоченное изучение макро- и микромаркетинговой среды компании, ее маркетинговых целей и стратегий, систем маркетинга и отдельных мероприятий. В ходе этого исследования определяются направления, работа по которым нуждается в немедленных изменениях. Впоследствии на основе проверок составляется план корректирующих действий, включающий в себя как краткосрочные, так и долгосрочные цели, направленный на повышение общей эффективности маркетинга компании.
- ♦ **Независимость.** Выделяют шесть способов проведения маркетингового аудита: самоаудит; поперечный аудит; аудит сверху; аудит, проводимый аудиторским отделом компании; аудит, проводимый специальной группой работников; внешний аудит. Самоаудит (оценка менеджерами результатов своей работы), может оказаться весьма полезным, однако большинство экспертов соглашаются, что в этом случае проверяющим недостает объективности и независимости. Лучший аудит, как правило, — это аудит, проводимый внешними специалистами-консультантами, отличающимися объективностью и большим опытом работы в различных отраслях и целиком посвящающими свое время только аудиту.
- ♦ **Периодичность.** Обычно к маркетинговому аудиту обращаются только после снижения объема продаж, падения «боевого духа» торгового персонала или возникновения других проблем. Однако компании попадают в кризисные ситуации отчасти потому, что не смогли вовремя проанализировать достоинства и ошибки маркетинга. Периодически проводимый аудит весьма полезен как «здоровым», так и «захворавшим» компаниям.



Памятка МАРКЕТОЛОГА

Методика оценки эффективности маркетинга (в каждом вопросе выбрать один ответ)

Направленность на покупателя

А. Понимает ли руководство важность удовлетворения потребностей потребителей?

- 0 Руководство в основном занято продажей старых и новых товаров всем, кто хочет их приобрести.
- 1 Руководство старается обслужить широкий спектр рынков и потребностей с одинаковой эффективностью.
- 2 Руководство работает на обслуживание потребностей и желаний четко определенных рыночных сегментов, отобранных с учетом их потенциального долгосрочного роста и прибыльности для компании.

Б. Разрабатывает ли руководство различные предложения и планы маркетинга для разных сегментов рынка?

- 0 Нет.
- 1 Отчасти.
- 2 Чаще всего да.

В. Планируя бизнес, принимает ли руководство во внимание всю маркетинговую систему (поставщиков, каналы распределения, конкурентов, покупателей, внешнюю среду) в целом?

- 0 Нет. Руководство занято продажей товаров текущим покупателям и их обслуживанием.
- 1 Отчасти. Руководство смотрит на всю систему целиком, однако основная масса усилий тратится на обслуживание текущих покупателей.
- 2 Да. Руководство видит систему в целом, осознает угрозы и новые перспективы для компании.

Маркетинговая интеграция

Г. Высоки ли маркетинговая интеграция и контроль над основными маркетинговыми функциями в компании?

- 0 Нет. Сбыт и прочие маркетинговые функции не интегрированы в «верхах» компании (подразделений), и возникают конфликты, затрудняющие работу.
- 1 Отчасти. Существуют формальная интеграция и контроль над основными маркетинговыми функциями, однако уровень координации и кооперирования работ неудовлетворительный.
- 2 Да. Основные маркетинговые функции эффективно интегрируются.

Д. Хорошо ли согласована работа руководителей отдела маркетинга с другими отделами (исследовательским, производственным, закупочным, финансовым и отделом логистики)?

0 Нет. Есть жалобы, что требования маркетологов к другим отделам, равно как и их затраты, не обоснованы.

1 Отчасти. Отношения в целом дружеские, хотя каждый отдел работает, в основном руководствуясь собственными интересами.

2 Да. Отделы эффективно кооперируются друг с другом и решают возникающие проблемы в интересах компании в целом.

Е. Как организован процесс разработки новых товаров?

0 Система совершенно неопределенная и плохо управляемая.

1 Формально такая система существует, однако полноценно применяется лишь изредка.

2 Система хорошо структурирована и работает, как одна команда.

Адекватность маркетинговой информации

Ж. Когда в последний раз проводилось исследование покупателей, факторов, влияющих на покупку, каналов сбыта и конкурентов?

0 Много лет назад.

1 Несколько лет назад.

2 Недавно.

З. Хорошо ли руководство знакомо с потенциалом сбыта и прибыльностью различных сегментов рынка, покупателей, территорий, продуктов, каналов и размеров партий заказов?

0 Совершенно незнакомо.

1 Отчасти знакомо.

2 Хорошо знакомо.

И. Какие усилия обычно предпринимаются для снижения расходов на различные маркетинговые мероприятия?

0 Небольшие или не принимаются вообще.

1 Некоторые.

2 Значительные.

Стратегическая ориентация

К. В какой степени проводится маркетинговое планирование?

0 Руководство мало занимается маркетинговым планированием или не занимается им вовсе.

1 Руководство составляет ежегодный план маркетинга.

2 Руководство имеет долгосрочный стратегический план, обновляемый каждый год, и составляет подробный ежегодный план маркетинга.

Л. Какое впечатление производит текущая маркетинговая стратегия?

0 Текущая маркетинговая стратегия не ясна.

1 Текущая маркетинговая стратегия ясна, она представляет собой продолжение традиционной стратегии.

2 Текущая маркетинговая стратегия ясна, основана на реальных данных, обоснована и содержит новаторские подходы.



Памятка маркетолога (продолжение)

М. В какой степени учитываются и планируются непредвиденные обстоятельства?

- 0 Руководство мало задумывается о непредвиденных обстоятельствах либо не учитывает их вовсе.
- 1 Руководство в некоторой степени думает о непредвиденных обстоятельствах, но практически не планирует их заранее.
- 2 Руководство определяет наиболее важные обстоятельства и составляет соответствующие планы по их преодолению.

Оперативная эффективность

Н. Хорошо ли маркетинговая стратегия доводится до работников и внедряется?

- 0 Плохо.
- 1 Неплохо.
- 2 Успешно.

О. Эффективно ли руководство распределяет свои маркетинговые ресурсы?

- 0 Нет. Маркетинговые ресурсы не соответствуют той работе, для которой предназначаются.
- 1 Отчасти. Маркетинговые ресурсы адекватны, но используются они не оптимально.
- 2 Да. Маркетинговые ресурсы адекватны и эффективно используются.

П. Способно ли руководство быстро и незамедлительно отреагировать на различные ситуации?

- 0 Нет. Информация о сбыте и рынках не самая свежая, руководство реагирует медленно.
- 1 Отчасти. Руководство получает довольно свежую информацию о состоянии рынков и сбыте, время реакции различно.
- 2 Да. Руководство пользуется системой, обеспечивающей самую свежую информацию и малое время реагирования.

Подсчет баллов

Используется методика следующим образом. Сначала в каждом вопросе выбирается наиболее подходящий ответ. Полученные таким образом баллы складываются, их общее число будет в промежутке от 0 до 30. Оценка эффективности маркетинга определяется по следующей шкале:

- 0 - 5 = Нет
- 6 - 10 = Плохо
- 11 - 15 = Средне
- 16 - 20 = Хорошо
- 21 - 25 = Очень хорошо
- 26 - 30 = Превосходно

Источник: Phillip Kotler, «From Sales Obsession to Marketing Effectiveness», Harvard Business Review, November-December 1977, pp. 67-75.

Маркетинговый аудит начинается со встречи руководителя(ей) компании с маркетинговым аудитором(ами) и выработки соглашения по целям аудита, охвату, глубине, источникам данных, формату отчетности и времени проведения. Составляется детальный план: кого опросить, какие вопросы задать, когда и где встретиться и т. д. При этом менеджмент компании должен учитывать необходимость сведения к минимуму времени и затрат на аудит. Основное правило маркетингового аудита: нельзя полагаться на данные и мнения

одних лишь менеджеров компании. Опросить следует и покупателей, дилеров, представителей других заинтересованных групп. Многие компании даже не представляют, как к ним относятся потребители и дилеры, плохо ориентируются в потребностях и ценностях покупателей.

В маркетинговом аудите рассматриваются шесть основных составляющих рыночной ситуации компании. Основные вопросы, которые ставятся при аудиторской проверке, перечислены в табл. 22.6.

Таблица 22.6

Составляющие маркетингового аудита

ЧАСТЬ I. АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ	
Макросреда	
А. Демографическая	Какие демографические изменения и тенденции представляют новые возможности или угрозы для компании? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения и тенденции?
В. Экономическая	Какие изменения в доходах, ценах, сбережениях и кредитовании могут повлиять на компанию? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения?

Продолжение табл. 22.6

С. Экологическая	Какими видятся цена и доступность ресурсов и энергии, необходимых компании в будущем? Что говорят о загрязнении или, наоборот, защите окружающей среды компанией, какие шаги она предпринимает в этом направлении?
D. Технологическая	Какие изменения происходят в технологиях изготовления продукции? Какую позицию занимает фирма в этих технологиях? Какие товары-заменители могут производиться вместо определенных продуктов?
E. Политическая	Какие изменения в законодательстве могут повлиять на работу компании и ее маркетинговую стратегию? Как обстоят дела с контролем загрязнения окружающей среды, равноправием при устройстве на работу, безопасностью продуктов, контролем рекламы, ценообразованием и т. д.?
F. Культурная	Каково отношение общественности к бизнесу и продукции компании? Какие изменения стилей жизни и ценностей покупателей могут сказаться на работе фирмы?
Рабочая среда	
A. Рынки	Что происходит с размерами рынка, его ростом, распределением по географическим регионам, прибыльностью? Каковы основные сегменты рынка?
B. Покупатели	Каковы потребности покупателей, как они совершают покупки? Как покупатели и целевые потребители в целом оценивают компанию и ее конкурентов (репутацию, сервис, продавцов, цены)? Как принимаются решения о покупке в различных сегментах потребителей?
C. Конкуренты	Основные конкуренты фирмы — кто они? Каковы их цели, стратегии, сильные и слабые стороны, размеры, доли рынков? Какие тенденции будут влиять на конкуренцию в будущем, какие заменители продуктов нашей компании могут появиться?
D. Распределение и дилеры	По каким основным каналам товары доходят до потребителя? Каковы эффективность и потенциал роста различных каналов товародвижения?
E. Поставщики	Каковы перспективы использования ресурсов, необходимых для производства в будущем? Какие тенденции существуют среди поставщиков?
F. Вспомогательные и маркетинговые фирмы	Как будут обстоять дела с услугами по транспортировке, складированию и финансированием? Насколько эффективно работают рекламные агентства компании и фирмы, производящие маркетинговые исследования?
G. Общественность	Какие группы общества представляют конкретные проблемы или возможности для компании? Какие шаги предпринимает фирма для эффективной работы с каждой из групп?
ЧАСТЬ II. АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ	
A. Бизнес	Выражен ли основной бизнес компании в маркетинговом смысле? Осуществим ли он?
B. Цели и задачи маркетинга	Достаточно ли четко выражены цели и задачи компании в целом и маркетинга в частности, можно ли с их помощью осуществлять планирование и оценку деятельности? Уместны ли цели маркетинга при имеющейся конкуренции, ресурсах и возможностях?
C. Стратегия	Сформулировало ли руководство фирмы четкую маркетинговую стратегию по достижению поставленных целей? Убедительна ли эта стратегия? Согласована ли она с жизненными циклами товаров, стратегиями конкурентов и состоянием экономики? Лучшая ли основа используется для сегментирования рынка компании? Существует ли четкий критерий оценки сегментов и выбора наиболее привлекательных? Построен ли точный профиль каждого целевого сегмента? Разработаны ли позиционирование и маркетинг-микс для каждого из них? Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по всем ключевым элементам маркетинга-микс? Сколько ресурсов выделяется на достижение целей маркетинга — мало, достаточно, слишком много?

ЧАСТЬ III. АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА	
A. Формальная структура	Располагает ли вице-президент по маркетингу достаточными полномочиями в управлении деятельностью, напрямую связанной с удовлетворением покупателей? Оптимально ли структурирована маркетинговая деятельность в плане функций, товаров, сегментов, конечных пользователей и географических регионов?
B. Функциональная эффективность	Хорошо ли налажены коммуникация и рабочие отношения между отделами маркетинга и сбыта? Эффективно ли работает система управления продуктами? Могут ли менеджеры по продуктам планировать свою прибыль или только объем сбыта? Есть ли маркетинговые группы, которым требуется дополнительное обучение, мотивация, контроль, оценка?
C. Эффективность взаимодействия	Существуют ли проблемы между отделом маркетинга и производством, исследованиями и разработками, закупками, финансами, бухгалтерией и/или законодательством, требующие особого внимания?
ЧАСТЬ IV. АУДИТ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМ	
A. Система маркетинговой информации	Предоставляет ли система маркетинговой «разведки» точную, достаточную и своевременную информацию о покупателях, целевых потребителях, дилерах и прочих распространителях продукции, конкурентах, поставщиках и различных общественных группах? Требуют ли руководители, ответственные за принятие решений, проведения достаточного количества маркетинговых исследований и используют ли они их результаты? Применяются ли лучшие методы измерения различных показателей рынка и прогнозирования сбыта?
B. Система маркетингового планирования	Хорошо ли понимают работники смысл системы маркетингового планирования, используется ли она? Применяют ли маркетологи системы поддержки принятия решений? Дает ли система планирования приемлемые результаты в плане продаж и долей рынка?
C. Система маркетингового контроля	Достаточны ли меры контроля для того, чтобы обеспечить достижение ежегодных целей? Проводит ли руководство фирмы периодический анализ прибыльности продуктов, рынков, территорий и каналов распределения? Производится ли периодическое изучение затрат и производительности маркетинга?
D. Система разработки новых товаров	Хорошо ли организована система сбора, генерирования и отбора идей о новых товарах? Достаточно ли проводится исследований разработок и анализов бизнеса перед тем, как в новые идеи вкладываются деньги? Проводит ли компания адекватное тестирование товаров и рынков перед тем, как начать массовый выпуск новой продукции?
ЧАСТЬ V. АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	
A. Анализ прибыльности	Какова прибыльность различных продуктов, рынков сбыта, территорий и каналов распределения компании? Следует ли ей расширить, сократить работу или вообще отказаться от нее в некоторых сегментах рынка?
B. Анализ эффективности затрат	Потребляют ли некоторые виды маркетинговой деятельности избыточное количество средств? Можно ли предпринять меры по сокращению затрат?
ЧАСТЬ VI. АУДИТ МАРКЕТИНГОВЫХ ФУНКЦИЙ	
A. Товары	Каковы цели компании в отношении товарного ассортимента? Высказываются ли они вслух или только « витают в воздухе»? Соответствует ли поставленным целям текущий ассортимент продукции? Нужно ли расширить или сократить ассортимент, заменить некоторые товары? Производство каких товаров необходимо свернуть? Какие товары следует добавить? Каковы знания и отношения покупателей к качеству, характеристикам, стилю, торговым маркам товаров нашей компании и конкурентов? Что в товарной стратегии и в стратегии торговых марок требует улучшения?

Продолжение табл. 22.6

В. Цены	Каковы цели, методы, стратегии и процедуры компании в отношении ценообразования? В какой степени цены определяются затратами, спросом и конкуренцией? Что думают покупатели о соответствии цены предлагаемому товару? Что знает руководство об эластичности спроса по цене, эффектах затрат, ценах и методах ценообразования фирм-конкурентов? В какой степени цены соответствуют потребностям дистрибьюторов, дилеров, поставщиков, законодательству?
С. Распределение	Каковы цели и стратегии компании в отношении распределения? Адекватны ли охват и обслуживание рынка? Насколько эффективно работают дистрибьюторы, дилеры, представители производителей, брокеры и прочие контрагенты фирмы? Нужно ли менять каналы товародвижения?
D. Реклама, стимулирование сбыта, продвижение товара и личная продажа (прямой маркетинг)	Каковы цели организации в отношении рекламы? Четко ли они выражены? Достаточное ли количество средств тратится на рекламу? Эффективны ли рекламные девизы и сообщения в целом? Что думают о рекламе покупатели товаров фирмы и общественность? Хорошо ли отбираются средства рекламы? Справляется ли внутренний штат сотрудников с рекламой? Адекватны ли рекламные бюджеты? Достаточны ли и насколько эффективно проводятся мероприятия по стимулированию сбыта — предоставление образцов, купонов, организация витрин, различные конкурсы? Компетентны ли работники отдела по связям с общественностью, есть ли у них творческий подход? В достаточной ли степени компания использует прямой, онлайн-овый (сетевой) маркетинг и базы данных?
E. Торговый персонал	Каковы цели торговых работников? Достаточен ли штат торговых работников для достижения целей компании? Организован ли он по принципу специализации (по территориям, рынкам сбыта и товарам)? Достаточны ли у компании (или слишком много) менеджеров по сбыту, управляющих торговыми представителями? Стимулирует ли система и структура поощрения на более плодотворную работу? Демонстрируют ли торговые работники желание и способность работать? Адекватны ли процедуры установления норм и оценки результатов? Как работает торговый персонал нашей компании по сравнению с фирмами-конкурентами?

Переоценка качества маркетинга

Для оценки своей деятельности компании используют и другую методику, основанную на сравнении с наиболее эффективными предприятиями отрасли. В трех колонках табл. 22.7 перечислены «плохие», «хорошие» и «отличные» принципы маркетинга. По каждому показателю руководство отмечает позицию своей фирмы. Полученный таким образом профиль показывает сильные и сла-

бые стороны компании. При этом определяются направления, которым должна следовать компания, если она стремится превратиться в действительно серьезного рыночного «игрока».

Переоценка этической и социальной ответственности

Кроме того, менеджмент компании должен оценить этические принципы, на которых основыва-

Искусство маркетинга: наилучшие методы организации

Таблица 22.7

Плохо	Хорошо	Отлично
Управляемая товаром компания	Управляемая рынком компания	Управляющая рынком компания
Ориентация на массовый рынок	Ориентация на сегменты рынка	Ориентация на ниши и потребителей
Предложение продукта	Предложение дополненного товара	Предложение решения проблем потребителя
Среднее качество товара	Качество продукта выше среднего	Уникальное качество продукта
Среднее качество сервиса	Качество сервиса выше среднего	Уникальное качество сервиса

Продолжение табл. 22.7

Плохо	Хорошо	Отлично
Ориентация на конечный продукт	Ориентация на стержневой продукт	Ориентация на стержневые компетенции
Ориентация на функции	Ориентация на процесс	Ориентация на результат
Реагирование на действия конкурентов	Равнение на конкурентов	Стремление опередить конкурентов
Эксплуатация поставщиков	Учет интересов поставщиков	Партнерство с поставщиками
Эксплуатация дилеров	Учет интересов дилеров	Партнерство с дилерами
Ориентация на цену	Ориентация на качество	Ориентация на ценность
Средняя скорость работы	Скорость работы выше среднего	Уникальная скорость работы
Иерархия	Деловая сеть	Работа в команде
Вертикальная интеграция	Плоская структура организации	Стратегические союзы
Ориентация на акционеров	Ориентация на заинтересованные группы	Социальная ориентация

ется маркетинг, и его социальную направленность. Как известно, успех в бизнесе и постоянная работа, направленная на удовлетворение покупателей и других заинтересованных групп, самым тесным образом связаны с соответствием высоким стандартам делового и маркетингового поведения. Публика восхищается компаниями, которые остаются верными служению интересам общества (см. «Маркетинг нового тысячелетия»).

Вообще говоря, в деловой практике неизбежно возникают сложные ситуации, связанные с этическими аспектами. Вспомним классические вопросы Говарда Боуэна об обязанностях бизнесменов.

Имеют ли они право применять методы торговли, сопряженные с вторжением в частную жизнь людей, например торговлю вразнос? Имеют ли право устраивать шумиху, розыгрыши с призами, заманивающими людей, и практиковать другие методы, о дурном вкусе которых стоит задуматься? Достойно ли применять «тяжелую артиллерию», убеждая потребителей обязательно совершить покупку? Этично ли предлагать бесконечную череду новых моделей и новых стилей? Должны ли они апеллировать к материальным побуждениям людей и укреплять в них материализм, стремление к неумному потреблению, к тому, чтобы иметь больше, чем соседи?¹²

Годовой финансовый отчет ни в коей мере не может быть единственным мерилем успеха фирмы. Ее коммерческая деятельность неразрывно связана с этическими проблемами. В торговле это проблемы подкупа и кражи торговых секретов; в продвижении товара — проблемы ложной и вводящей в заблуждение рекламы; в распределении — проблемы эксклюзивных продаж и несоблюдения

договоров. С продуктом связаны проблемы качества и безопасности, гарантий, патентного права; с упаковкой — проблемы размещения достоверной информации и использования редких ресурсов; с ценообразованием — проблемы назначения справедливой цены, ценовой дискриминации, поддержания цен при перепродаже товара; с конкуренцией — проблема применения хищнических приемов.

Путь к социально ответственному маркетингу состоит из трех этапов. *Во-первых*, общество с помощью закона должно как можно более четко определить юридически недопустимые, асоциальные и препятствующие свободной конкуренции действия. *Во-вторых*, компании должны соблюдать официальный моральный кодекс, работать над созданием традиций этичного поведения, возлагать на своих работников полную ответственность за этические и юридические нарушения. *В-третьих*, работая с клиентами и представителями других заинтересованных в деятельности компании групп, маркетологи должны руководствоваться «социальной совестью».

Вступая в новое тысячелетие, компании сталкиваются лицом к лицу с массой новых, доселе неизведанных возможностей. Технологические преимущества солнечной энергии, компьютерные сети, кабельное и спутниковое телевидение, генная инженерия, телекоммуникации — все это изменит мир будущего до неузнаваемости. В то же время социоэкономические, культурные и природные силы приведут к появлению новых ограничений на бизнес вообще и маркетинг в частности. Успех ждет те компании, которые найдут новые решения и примут на себя всю полноту от-



Маркетинг и справедливые трудовые стандарты

Глобализация — реальность для всех деятелей легкой промышленности, для производителей и продавцов одежды, обуви и аксессуаров любого качества и уровня цен. На этикетках с названиями «исконно» американских фирм может значиться, что изделие произведено в другой, обычно какой-нибудь менее развитой стране Латинской Америки или Азии. В середине 1990-х гг. авторы целого ряда публикаций пытались привлечь внимание к тому факту, что для производства многих таких товаров использовались потогонная система, труд низкооплачиваемых или малолетних работников. Нелицеприятные истории об азиатских фабриках, где изготавливается спортивная обувь фирмы *Nike*, обошли все газеты и программы новостей. Компании *Nike* пришлось настаивать на создании независимой комиссии для расследования слухов. Многие скептически настроенных потребителей выводы комиссии не убедили. В письмах редакторам газет они возражали против высоких цен на товары, которые рекламируют спортсмены-миллионеры, в то время как изготавливающие их рабочие не получают даже прожиточного минимума. Внимание американской общественности привлекло и производство «фирменной» одежды в Гондурасе.

В августе 1996 г. представители 18 организаций — изготовителей и продавцов модной одежды, профсоюзов и правозащитников — создали Товарищество швейной промышленности США и установили стандарты условий труда, которые обязаны соблюдать фабрики, производящие одежду по заказам американских компаний. Они достигли договоренности по целому ряду пунктов, включая запрет на использование труда детей младше 14 лет, установление заработной платы по крайней мере на уровне местной минимальной оплаты труда и 60-часовой рабочей недели с одним обязательным выходным, защиту от притеснений и оскорблений, объяснение рабочим их права создавать профсоюзы и заключать коллективные договоры. Тогда же была создана специальная группа для наблюдения за соответствием принятым стандартам. Фабрики, отвечавшие всем требованиям, получали право называться «производством, где отсутствует эксплуатация».

В 1998 г. группа специалистов Товарищества обнародовала планы по созданию особого надзорного органа — Ассоциации справедливого отношения к труду. Но уже к концу того же года стало понятно, что идея не имеет необходимой поддержки. Некоторые члены Товарищества высказывали недовольство тем, что их не пригласили участвовать в переговорах о процедурах контроля за соблюдением стандартов. Профсоюз работников швейной промышленности США *UNITE* в знак

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

протеста вышел из Товарищества. Между тем Ассоциация американских производителей швейных изделий (*AAMA*) разработала собственную программу «За ответственное изготовление швейных изделий», предусматривавшую такие же стандарты, и создала сертификационное агентство. На первых порах программа охватила 30 фабрик в США, Азии и Латинской Америке. Пройти сертификацию получили приглашение в том числе и фабрики, не являвшиеся членами *AAMA*.

У *UNITE* и его союзников есть опасения, что производители ограничатся поверхностными улучшениями и что сертификаты и отметка об отсутствии эксплуатации превратятся в проформу. Тем не менее разногласия между двумя ассоциациями раскрывают их общее убеждение: каждый работодатель должен относиться к работникам как к лицам, забота об интересах которых является целью организации. Справедливое отношение к труду — не только вопрос корпоративной этики, но и одна из важнейших проблем маркетинга.

Источники: *Vanessa Groce*, «Chronicles», «Earnshaw's Infants', Toddlers, and Girls' and Boys», *Wear Review*, October 1996, p. 36; *Steven Greenhouse*, «Voluntary Rules on Apparel Labor Prove Hard to Set», *New York Times*, February 1, 1997, pp. A1, A7; «No Sweat? Sweatshop Code is just first step to end worker abuse», *Solidarity*, June–July, 1997, p. 9.

ответственности перед обществом. Рассмотрим пример *Working Assets*.

Working Assets. Компания *Working Assets* обеспечивает междугородную/международную телефонную связь. Она конкурирует с такими известными американскими компаниями, как *AT&T*, *MCI* и *Sprint* (низкие тарифы, четкий трафик по волоконно-оптическим каналам связи, эффективность работы операторов, обслуживание по телефонным картам). Но эта фирма предоставляет и уникальные услуги. Ее реклама под девизом «С нами ваш голос будет услышан» обращена к людям, которые хотят оказать посильную помощь в благих начинаниях. На отправляемых абонентам ежемесячных счетах фирма печатает информацию о двух акту-

альных проблемах, а также имена и номера телефонов влиятельных людей, с которыми абонент может поговорить бесплатно или компания за определенную плату подготовит им письмо от имени абонента. С помощью *Working Assets* ее клиенты имеют возможность перевести на счет какой-либо благотворительной организации 1 % от суммы своего месячного счета за переговоры. Обеспокоенным экологическими проблемами целевым потребителям *Working Assets* предлагает действующие в течение года купоны на бесплатное получение раз в месяц мороженого от фирмы *Ben & Jerry*, еще одного корпоративного защитника окружающей среды. Идеализм *Working Assets* имел положительное влияние и на ее коммерческую деятельность. За пять лет успешной работы она была признана одной

из самых быстрорастущих компаний в США, статьи о ней появлялись на страницах таких уважаемых изданий, как «Fortune», «Newsweek», «New York Times» и «Washington Post».

ВЫВОДЫ

1. В эволюции отделов маркетинга выделяют шесть этапов развития, каждый из которых встречается и в деятельности современных компаний. В компаниях, находящихся на первом этапе, существует простой отдел сбыта, на втором — отдел сбыта начинает выполнять некоторые функции маркетинга, такие как реклама и маркетинговые исследования. На третьем этапе создается самостоятельный отдел маркетинга, выполняющий возросшее количество маркетинговых функций. На четвертом этапе и отдел маркетинга, и отдел сбыта переходят под руководство одного вице-президента. На пятом — все работники компании ориентируются в своих действиях на рынок и покупателей. На шестом все маркетологи компании работают в основном в составе смешанных команд.
2. Известно множество способов организации современного маркетинга. В некоторых компаниях организация строится на основе функциональной специализации, в других — по географическому и региональному признакам. Третьи компании организуют работу по товарам и маркам либо по рыночным сегментам. Применяется и матричная организация. Наконец, в некоторых крупных компаниях сильно развит корпоративный маркетинг, в других он ограничен, в третьих маркетинговые службы функционируют на уровне подразделений.
3. Эффективную современную маркетинговую организацию отличает скоординированное взаимодействие и ориентация всех отделов — маркетинга, исследований и разработок, инженерно-конструкторского, закупочного, производственного, операционного, финансового, кредитования и бухгалтерии — на потребителя.
4. Любой план маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего внедрения. Для претворения в жизнь планов маркетинга необходимы такие навыки, как умение понять и диагностировать проблему; определить организационный уровень компании, на котором возникают проблемы; умение исполнить планы и оценивать результаты внедрения.
5. Отдел маркетинга должен постоянно следить за выполнением своих планов и контролировать всю маркетинговую деятельность. Цель *контроля над ежегодными планами* — подтверждение того, что ком-

пания действительно достигла целей по сбыту, прибыли и другим установленным в них показателям. К основным инструментам анализа относятся анализ сбыта, доли рынка, сравнение затрат и продаж, финансовый и маркетинговый оценочный анализ.

6. *Контроль над прибыльностью* направлен на измерение рентабельности различных продуктов; территорий, на которых осуществляется сбыт; групп покупателей; сегментов рынка; каналов сбыта и размеров партий заказов. Важная часть контроля прибыльности — распределение затрат и составление отчетов о прибылях и убытках.
7. *Контроль над эффективностью* связан с нахождением способов повышения эффективности торговых работников, рекламы, стимулирования сбыта и распределения.
8. Стратегический контроль подразумевает периодический пересмотр всех целей и планов компании, ее стратегического подхода к рынку. Для этого применяются такие средства, как оценка эффективности маркетинга и маркетинговый аудит. Компании должны периодически переоценивать качество маркетинга, а также отношение к этической и социальной ответственности.

ПРАКТИКУМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перепишите вопросы из вставки «Составляющие маркетингового аудита» (табл. 22.6) так, чтобы они отражали проблемы отрасли, в которой работает ваша компания. Будьте как можно точнее, детально опишите задачи компании. Если в настоящий момент вы не работаете, рассмотрите проблемы компании, в которой вы когда-то работали, либо той, в которой хотели бы работать.
2. В крупной компании, производящей промышленное оборудование, продажи в каждом крупном городе осуществляет торговый представитель. Региональные менеджеры по сбыту контролируют деятельность нескольких таких торговых представителей. Управляющий по маркетингу хотел бы оценить эффективность работы компании в каждом городе. Как распределить следующие затраты по городам: а) совокупные затраты на рассылку счетов покупателям, б) расходы региональных менеджеров по сбыту, в) затраты на общенациональную рекламу в журналах, г) расходы на маркетинговые исследования?
3. Производитель осветительного оборудования корпорация *NAPLCO* хотела, чтобы ее торговая марка «*Norelco*» (электрические лампочки) стала третьей по величине национальной маркой из продающих-

ся в супермаркетах (60 % рынка у GE, 20 % — у Westinghouse). Последние пять лет уровень покупок прозрачных лампочек медленно снижался. Но лампочки были самым прибыльным товаром, продаваемым в небольших магазинах смешанного ассортимента. В NAPLCO пришли к выводу, что зарекомендовавшие себя лампочки «Norelco» будут успешно продаваться в супермаркетах. С учетом пожеланий потребителей были разработаны новый способ выкладки лампочек на полках супермаркетов и новая прозрачная и прочная упаковка для самих лампочек. На полках было представлено 12 наиболее популярных видов лампочек. (Большинство супермаркетов предлагают 50 видов лампочек. Всего же существует около сотни видов.) Фирма решила отказаться от рекламы «Norelco», а предложить розничным продавцам комиссионные за успешную продажу лампочек. Также было решено не нанимать торговых агентов, а воспользоваться услугами посредников. После двух с половиной лет валовая выручка от продажи лампочек «Norelco» составила \$ 1,1 млн. против ожидаемых \$ 7,5 млн. На ваш взгляд, в чем причина провала проекта с точки зрения его реализации?

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Когда ConAgra представила свою новую линию приправ *Healthy Choice Savory Selections* (рис. 1), ей пришлось согласовывать работу отдела маркетинга с отделами закупок, производственным, финансовым, кредитным и бухгалтерией. Подумайте, как специалисты по маркетингу должны взаимодействовать со специалистами каждого из этих отделов в процессе разработки и выведения на рынок трех новых приправ.

ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА

Международным и просто крупным компаниям зачастую не удастся быстро справиться со сложностями, связанными с координацией маркетинговой деятельности всех их отделов и зарубежных филиалов — чего стоит проблема часовых поясов. Новые технологии позволяют помочь всем, кто занимается планированием и распределением ответственности, хочет избежать накладок, добиться более эффективного контроля за реализацией планов.

Посетив сайт фирмы *Copernicus*, оказывающей консультационные услуги по вопросам стратегического маркетинга (www.copernicusmarketing.com/market/download/planners.htm), вы получите представление об одной из компьютерных программ для специалистов по планированию. С помощью программы *Copernicus*, адаптированной к требованиям любой фирмы, можно немедленно узнать, кто за какой участок работы отвечает. Программа также расскажет о целях, задачах и философии фирмы, о ее маркетинговых планах, бюджете,

прогнозах, графиках работы. Программа находится в обращении в компьютерной сети фирмы, поэтому к ней имеют доступ все сотрудники, занимающиеся маркетинговым планированием. Как вы думаете, почему бюджеты и графики важны для управления маркетингом? Для чего менеджерам обращаться к общим и маркетинговым целям фирмы при составлении ежегодных маркетинговых планов?

МАРКЕТИНГ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Глобализация экономики привела, в частности, к тому, что для швейной промышленности США остро встала проблема справедливого отношения к труду и рабочей силе. Она перестала быть только вопросом корпоративной этики, превратившись в проблему маркетинга. Газеты нередко сообщают об использовании потогонной системы и низкооплачиваемого, в том числе детского, труда на фабриках Латинской Америки и стран Тихоокеанского бассейна.

С помощью известных вам поисковых систем найдите в Интернете последние новости, касающиеся этой проблемы (например, по адресу Metafind.com). Дополнительную информацию вы получите, посетив страницу американского отделения Международной организации труда (www.dol.gov/dol/ilab/). Обвинялись ли какие-либо американские компании в применении несправедливых трудовых стандартов на их зарубежных



New Healthy Choice Savory Selections.

Save it for special occasions.
Like weekdays.

Introducing three exciting new Savory Selections flavors. Each has the great taste and sensible nutrition you've come to expect from Healthy Choice.

NEW

EAT what you LIKE[®]
HEALTHYCHOICE

Рис. 1

фабриках? Как компании реагируют на подобные обвинения? Что делает правительство США для решения этой проблемы?

ВЫ — МАРКЕТОЛОГ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ SONIC

План маркетинга не полон, если в нем не оговорены условия организации, реализации и оценки всего комплекса маркетинговых мероприятий. Помимо контроля за выполнением финансовых и других задач маркетологи должны составить план проверки и корректировки маркетинговой деятельности.

В фирме *Sonic* вы работаете помощником Джейн Мелоди. Ваша задача — предоставить рекомендации по проведению маркетинговых мероприятий для сте- реосистем *Sonic*. Изучите текущее состояние дел в *Sonic*.

Учитывайте цели, стратегии и программы фирмы, сформулированные вами при подготовке плана маркетинга. Ответьте на следующие вопросы об управле- нии маркетинговой деятельностью фирмы:

- ♦ Какой должна быть структурная организация от- делов маркетинга и сбыта?
- ♦ Что нужно сделать, чтобы усилить ориентацию *Sonic* на рынок и потребителя?
- ♦ Какие меры контроля следует включить в план маркетинга?
- ♦ Каким образом можно оценить маркетинговую дея- тельность *Sonic* и уровень ее этической и социаль- ной ответственности с точки зрения маркетинга?

Ответив на все вопросы, оформите свои рекомен- дации в виде плана маркетинга.

Книга

источник
2000
ДЕНЕГ

ВОДКА «ДУБОВАЯ»

Когда я читал книгу «Маркетинг менеджмент», вспомнил историю, в которую так или иначе были вовлечены многие жители Тольятти. Не- сколько лет назад на улицах, тротуарах, площа- дях, в скверах, аллеях и парках города через каждые 100–150 м красовался рисунок на ас- фальте: пара дубовых листьев и несколько же- лудей, а рядом надпись «Дубовая водка». Неиз- вестные, решившие с помощью трафарета размером около 1 кв. м и распылителя с белой краской открыть дорогу новой торговой марке, очень постарались — не заметить рисунки под ногами было просто невозможно. В то же время в магазинах появилась новая марка водки мест- ного розлива. Нужно отметить, что водочный ас- сортимент и до этого был достаточно широк. Но благодаря необычности рекламы и назва- ния, а также неплохому качеству и умеренной цене «Дубовая» приобрела популярность у толь- ятинцев.

Местные власти озаботились: что делать с не- прошенной рекламой? Во-первых, завод-изгото- витель «Дубовой» категорически отверг свою причастность к рисункам. Во-вторых, по мнению властей, имели место нарушения закона «О рек- ламе» и некоторых пунктов налогового законо- дательства. Власти твердо решили нарушения устранить. Но как? Если бы это был видеоролик, его показ можно было запретить; газета — ошт-

рафовать; рекламный щит — снять... А как быть в этом случае? Не асфальт же скоблить! После не- которых раздумий было принято, в общем-то, правильное решение — обратиться к читателям через местную прессу и выставить «Дубовую» в неприглядном виде, создав ей антирекламу. Ре- шение-то верное, но вот исполнение...

Котлер несколько раз отмечает, что маркетинг — очень мощный комплекс мер, и пользоваться этим инструментом нужно правильно и осторож- но. В главе «Создание и управление комплексом маркетинговых коммуникаций» читаем (с. 680– 681): «Эффективность обращения зависит не только от содержания, но и от структуры. Недав- ние исследования показывают, что в наиболее удачных обращениях ставятся вопросы, позво- ляющие читателям и зрителям принять само- стоятельные решения. Однако возможности применения данного способа ограничены. За- вуалированное принуждение аудитории к при- нятию решения вызывает негативную реакцию потребителей... Если аудитория состоит из об- разованных людей, а рекламный призыв примитивен, попытка объяснить очевидное вызывает раздражение».

В нашем примере власти допустили сразу не- сколько ошибок, действуя вопреки сказанному. В местной прессе появились высокопарно-фе- льетонные публикации о «Дубовой» («Принять стакашек «Дубовой»»; «Прислониться к березе и «дать дуба»»; «Какая водка — такая и реклама»; «Молодь! «Выжри» желудь!» и т. п.). Разъяснялись совершенно простые вещи, но в то же время ни-

Книга

ИСТОЧНИК
ДЕНЕГ 2000

чего конкретного — цифр или анализа — в статье не было. А между строк читалось: «Запретить не можем; компромата (вроде случаев отравления) нет; но все это авантюра, дорогие горожане, поэтому покупать «Дубовую» не надо, последствия неизвестны и т. д.».

А что же потребитель? Кто-то уже убедился в качестве «Дубовой» и не поверил антирекламе. Кто-то «Дубовую» еще не пробовал и взял бутылочку на пробу. И народ почувствовал разницу. А почувствовав, стал брать, да еще как! Владимир Евгеньевич, мой знакомый предприниматель, в то время владевший несколькими торго-

выми павильонами, как-то признался, что объем продаж «Дубовой» достиг рекордного уровня — 19 ящиков за сутки в одной точке, тогда как продажи других популярных водок («Пшеничной», «Родника», «Самарской» и др.) никогда не превышали 7–8 ящиков за сутки.

Таким образом, неосторожное и неправильное применение маркетинговых принципов может привести к совершенно противоположному результату.

Сергей Славкин, Тольятти
Коммерсантъ-Деньги № 41 от 20.10.99

ЛИТЕРАТУРА

ГЛАВА 1

- 1 Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing*, New York: HarperBusiness, 1999.
- 2 Jay Conrad Levinson and Seth Grodin, *The Guerrilla Marketing Handbook*, Boston: Houghton Mifflin, 1994.
- 3 Philip Kotler, «Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences», *The Futurist*, October 1984, p. 7–13; Joseph Pine II and James Gilmore, «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review*, July–August 1998, pp. 97–105.
- 4 См. Irving J. Rein, Philip Kotler, Martin Stoller, *High Visibility*, Chicago: NTC Publishers, 1998.
- 5 Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1973, pp. 64–65.
- 6 Dictionary of Marketing Terms, 2d ed., ed. Peter D. Benett, Chicago: American Marketing Association, 1995.
- 7 См. Jeffrey Rayport and John Sviokla, «Managing in the Marketspace», *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 141–150. См. также другую работу этих авторов «Exploring the Virtual Value Chain», *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 75–85.
- 8 Из лекции Моэна Сони в Школе менеджмента Келлога Северо-западного университета, 4 июня 1998 г.
- 9 См. Regis McKenna, *Relationship Marketing*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1991; Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991; Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, eds., «Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications», 1994 *Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Roberto C. Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, GA.
- 10 См. Neil H. Borden, «The Concept of the Marketing Mix», *Journal of Advertising Research*, 4 (June): 2–7; George S. Day, «The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, 58, no. 4, October 1994, pp. 37–52.
- 11 E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th ed., Homewood, IL: Irwin, 1996.
- 12 Robert Lauterborn, «New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over», *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26; см. также Frederick E. Webster Jr., «Defining the New Marketing Concept», *Marketing Management* 2, no. 4, 1994, pp. 22–31; Frederick E. Webster Jr., *Marketing Management* 3, no. 1, 1994, pp. 8–16; Fjay Menon and Anil Menon, «Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate En-

vironmentalism as Marketing Strategy», *Journal of Marketing* 61, no. 1, January 1997, pp. 51–67.

- 13 См. классическую статью Theodore Levitt, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56. Теперь с этой и другими классическими теориями можно ознакомиться и на русском языке. См.: Классика маркетинга. — СПб.: Питер Бук, 2000; Минцберг Г. Школа стратегий. — СПб.: Издательство Питер, 2000.
- 14 См. John B. McKitterick, «What Is the Marketing Management Concept?» *The Frontiers of Marketing Thought and Action*, Chicago: American Marketing Association, 1957, pp. 71–82; Fred J. Borch, «The Marketing Philosophy as a Way of Business Life», *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, *Marketing Series*, no. 99, New York: American Management Association, 1957, pp. 3–5; Robert J. Keith, «The Marketing Revolution», *Journal of Marketing*, January 1960, pp. 35–38.
- 15 Levitt, «Marketing Myopia», p. 50.
- 16 Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- 17 Akio Morita, *Made in Japan*, New York: Dutton, 1986, ch. 1.

ГЛАВА 2

- 1 Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value*, Oxford, UK: Capstone, 1998.
- 2 Simon Knox and Stan Maklanm, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value*, London, UK: Financial Times, 1998. См. также Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie, Richard W. Olshawskiy, «A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction», *Journal of Marketing* no. 3, July 1996, pp. 15–32.
- 3 См. Tamara J. Erickson and C. Everett Shoreym, «Business Strategy: New Thinking for '90s», *Prism*, Fourth Quarter 1992, p. 19–35.
- 4 T. Michael Nevens, Gregory L. Summe, Bro Uttal, «Commercializing Technology: What the Best Companies Do», *Harvard Business Review*, May–June 1990, p. 162.
- 5 C. K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competence of Corporation», *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91.
- 6 George S. Day, «The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 38.
- 7 James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New-York: HarperBusiness, 1994.
- 8 Gary Hamel, «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 25–40.
- 9 Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.

- ¹⁰ См. *Jeffrey Gitomer*, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*, Austin, TX: Bard Press, 1998.
- ¹¹ *Karl Albrecht* and *Ron Zemke*, *Service America*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin, 1985, pp. 6–7.
- ¹² *Leonard L. Berry* and *A. Parasuraman*, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press, 1991, pp. 136–142. См. также *Richard Cross* and *Janet Smith*, *Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995.
- ¹³ *James H. Donnelly Jr.*, *Leonard L. Berry*, *Thomas W. Thompson*, *Marketing Financial Services — A Strategic Vision*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985, p. 113.
- ¹⁴ *Michael J. Lanning* and *Lynn W. Phillips*, «Strategy Shifts Up a Gear», *Marketing*, October 1991, p. 9.
- ¹⁵ См. «The Gurus of Quality: American Companies Are Heading the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi», *Traffic Management*, July 1990, pp. 35–39.
- ¹⁶ См. *Cyndee Miller*, «U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards», *Marketing News*, February 15, 1993.
- ¹⁷ *J. Daniel Beckham*, «Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future», *The Academy Bulletin*, July 1992, p. 3.
- ⁸ Матрица И. Ансоффа может быть увеличена до 9 квадрантов путем добавления модифицированной продукции и модифицированных рынков. См. *S. J. Johnson* and *Conrad Jones*, «How to Organize for New Products», *Harvard Business Review*, May–June 1957, pp. 49–62.
- ⁹ *George Stalk*, *Philip Evans*, *Lawrence E. Shulman*, «Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, March–April 1992, pp. 57–69.
- ¹⁰ См. *Michael E. Porter*, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980, ch. 2
- ¹¹ *Michael E. Porter*, «What Is Strategy?» *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78.
- ¹² См. *Thomas J. Peters* and *Robert H. Waterman, Jr.*, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982, pp. 9–12. Такая же структура используется и в работе *Richard Tanner Pascale* and *Anthony G. Athos*, *The Art of Japanese Management: Application for American Executives*, New York: Simon & Schuster, 1981.
- ¹³ *Michael J. Lanning* and *Edward G. Michaels*, «A Business Is a Value Delivery System», *McKinsey Staff Paper*, no. 41, June 1988, McKinsey & Co., Inc.

ГЛАВА 3

- ¹ *Steve Harrell*, из речи на пленарной сессии American Marketing Association's Educators' Meeting, Chicago, August 5, 1980.
- ² См. *Peter Drucker*, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper & Row, 1973, ch. 7.
- ³ *Theodore Levitt*, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56.
- ⁴ *Derek Abell*, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980, ch. 3.
- ⁵ См. *Roger A. Kerin*, *Vijay Mahajan*, *P. Rajan Varadarajan*, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*, Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- ⁶ Необходимо принять непростое решение и сделать выбор между «уборкой урожая» и «ликвидацией» бизнеса. С одной стороны «уборка урожая» приведет к уменьшению долгосрочной ценности бизнеса, с другой, «ликвидация» способствует его поддержанию и привлечению покупателей.
- ⁷ См. *Peter Patel* and *Michael Younger*, «A Frame of Reference for Strategy Development», *Long Range Plan-*

ГЛАВА 4

- ¹ См. *James C. Anderson* and *James A. Narus*, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, Chap. 2.
- ² *Kevin J. Clancy* and *Robert S. Shulman*, *Marketing Myths That Are Killing Business*, New York: McGraw-Hill, 1994, p. 58; *Phaedra Hise*, «Comprehensive CompuServe», Inc., June 1994, p. 109; «Business Bulletin: Studying the Competition», *Wall Street Journal*, p. A15.
- ³ О финансировании исследований см. *Donald R. Lehmann*, *Sunil Gupta*, *Joel Steckel*, *Market Research*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- ⁴ Об источниках вторичных данных и маркетинговых исследованиях см. Гилберт А. Черчилль, *Маркетинговые исследования — СПб.: Издательство «Питер», 2000.*
- ⁵ *Thomas L. Greenbaum*, *The Handbook for Focus Group Research*, New York: Lexington Books, 1993.
- ⁶ *John D. C. Little*, «Decision Support Systems for Marketing Managers», *Journal of Marketing*, Summer 1979, p. 11.
- ⁷ *Gary L. Lilien* and *Arvind Rangaswamy*, *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

- 8 Подробнее об этом см. *Gary L. Lilien, Philip Kotler, K. Sridhar Moorthy*, *Marketing Models*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.
- 9 См. *Russell L. Ackoff*, *A Concept of Corporate Planning*, New York: Wiley-Interscience, 1970, pp. 36–37.
- 10 Дополнительную информацию о САОКС вы можете получить на Web-сайте *U.S. Bureau of the Census* по адресу www.census.gov/epcd/www/naics.html.
- 11 О других связанных с ИРМ стратегиях см. *Don E. Schultz, Dennis Martin, William P. Brown*, *Strategic Advertising Campaigns*, Chicago: Grain Books, 1984, p. 338.
- 12 См. *Norman Dalkey and Olaf Helmer*, «An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts», *Management Science*, April 1963, pp. 458–467. См. также *Roger J. Best*, «An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making», *Journal of Marketing Research*, November 1974, pp. 447–452.
- Effect of Family Power», *Psychology & Marketing*, May–June 1992, pp. 175–189.
- 4 *Tom Peters*, «Opportunity Knocks», *Forbes*, June 2, 1997, p. 132.
- 5 См. *Lawrence Lepisto*, «A Life Span Perspective of Consumer Behavior», in *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, ed. *Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook*, Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985, p. 47.
- 6 *Arnold Mitchell*, *The Nine American Lifestyles*, New York: Warner Books, pp. VIII–X, 25–31; Personal communication from the VALS™ Program, Business Intelligence Center, SRI Consulting, Menlo Park, CA, February 1, 1996.
- 7 *Stuart Elliott*, «Sampling Tastes of a Changing Russia», *New York Times*, April 1, 1992, p. D1, D19.
- 8 См. *Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet*, «Personality and Consumer Behavior: An Update», in *Perspectives in Consumer Behavior*, ed. *Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981, pp. 160–180.
- 9 См. *Jan Callebaut et al.*, *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing*, Antwerp, Belgium: Censydiam Institute, 1994.
- 10 *Abraham Maslow*, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, pp. 80–106.
- 11 См. *Frederick Herzberg*, *Work and the Nature of Man*, Cleveland: William Collins, 1966.
- 12 *Bernard Berelson and Gary A. Steiner*, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964, p. 88.
- 13 См. *David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey*, *Individual in Society*, New York: McGraw-Hill, 1962, ch. 2.
- 14 См. *Henry Assael*, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Boston: Kent, 1987, ch. 4.
- 15 Другие модели потребительской оценки включают в себя модель идеальной марки, которая предполагает, что потребитель сравнивает марки со своим идеалом и выбирает из них ту, которая наиболее ему соответствует; соединительную модель, когда потребитель определяет минимальный уровень требований ко всем характеристикам товара и рассматривает только те марки, которые отвечают всем этим требованиям; и, наконец, разъединительную модель, предполагающую, что потребитель устанавливает требования только к нескольким характеристикам и исключает те марки, которые им не отвечают.

ГЛАВА 5

- 1 *Gerald Celente*, *Trend Tracking*, New York: Warner Books, 1991.
- 2 *John Naisbitt and Patricia Aburdene*, *Megatrends 2000*, New York: Avon Books, 1990.
- 3 *Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III*, *The Limits to Growth*, New York: New American Library, 1972, p. 41.
- 4 *J. Walker Smith and Ann Clurman*, *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, New York: HarperBusiness, 1998.
- 5 *Jacquelyn Lynn*, «Tapping the Riches of Bilingual Markets», *Management Review*, March 1995, pp. 56–61.
- 6 *Francoise L. Simon*, «Marketing Green Products in the Triad», *The Columbia Journal of World Business*, Fall and Winter 1992, pp. 268–285; *Jacquelyn A. Ottman*, *Green Marketing: Responding to Environmental Consumer Demands*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.
- 7 «R&D Scoreboard: On a Clear Day You Can See Progress», *Business Week*, June 29, 1992, pp. 104–125.
- 8 *Arnold Mitchell* of the Stanford Research Institute, private publication.
- 9 *Glenn Collins*, «From Taco Bell, a Healthier Option», *New York Times*, February 9, 1995, p. D4.

ГЛАВА 6

- 1 См. *Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk*, *Consumer Behavior*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
- 2 Там же.
- 3 См. в частности *Rosann L. Spiro*, *Persuasion in Family Decision Making*, *Journal of Consumer Research*, March 1983, pp. 393–402; *David J. Burns*, «Husband-Wife Innovative Decision Making: Exploring the

ГЛАВА 7

- 1 *Frederic E. Webster Jr. and Yoram Wind*, *Organizational Buying Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972, p. 2.

- ² Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn & Bacon, 1967. Глава 6
- ³ Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill, Jr., «Five Dimensions of the Industrial Adoption Process», *Journal of Marketing Research*, August 1971, pp. 322–328.
- ⁴ Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 6
- ⁵ Там же, pp. 78–80.
- ⁶ Там же, pp. 33–37.
- ⁷ James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- ⁸ См. Robert E. Wayland and Paul M. Cole, *Customer Connection: New Strategies for Growth*, Boston: Harvard Business School Press, 1997, pp. 161–168.
- ⁹ Robinson, Faris, Wind, *Industrial Buying*.
- ¹⁰ См. Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy, «Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products», *Journal of Marketing*, April 1974, pp. 36–42.
- ¹¹ Paul E. Goulding, «Q & A: Making Uncle Sam Your Customer», *Financial Executive*, May–June 1998, pp. 55–57.
- ГЛАВА 8**
- ¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, pp. 22–23.
- ² Райс Эл, Траут Джек, *Маркетинговые войны*. — СПб.: Издательство «Питер», 2000.
- ³ Porter, *Competitive Strategy*, ch. 7.
- ⁴ «The Hardest Shell», *Newsweek*, March 30, 1992, p. 41.
- ⁵ Robert V. L. Wright, *A System for Managing Diversity*, Cambridge, MA: Arthur D. Little, December 1974.
- ⁶ Использовано несколько работ Брюса Хендерсона (Bruce Henderson), в том числе «The Unanswered Questions, The Unsolved Problems» (paper delivered in a speech at Northwestern University in 1986); Henderson on Corporate Strategy, New York: Mentor, 1982; «Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition», *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, pp. 11–15.
- ⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985, pp. 226–227.
- ⁸ Paul Lukas, «First: Read Column, Rinse, Repeat», *Fortune*, August 3, 1998, p. 50.
- ⁹ Усиление конкуренции, характерное для последнего времени, стимулировало необычный интерес к работам, посвященным стратегии ведения военных действий: Sun Tsu, *The Art of War*, London: Oxford University Press, 1963; Miyamoto Mushashi, *A Book of Five Rings* Woodstock, NY: Overlook Press, 1974; Carl von Clausewitz, *On War*, London: Routledge & Kegan Paul, 1908; B. H. Liddell-Hart, *Strategy*, New York: Praeger, 1967.
- ¹⁰ Более подробный анализ оборонительных и наступательных стратегий см. в Philip Kotler and Ravi Singh, «Marketing Warfare in the 1980s», *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, pp. 30–41. Дополнительная литература: Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War: A Field Manual for Business Leaders*, Lanham, MD: Abt Books, 1987; Райс и Траут, *Маркетинговые войны*; Jay Conrad Levinson, *Guerilla Marketing*, Boston, MA: Houghton-Mifflin Co., 1984; Barrie G. James, *Business Wargames*, Harmondsworth, England: Penguin Books, 1984.
- ¹¹ Buzzell et al., «Market Share», p. 97, 100. Результат получил подтверждение и в более поздних исследованиях, база данных которых включает уже 2600 фирм, работающих в самых разных отраслях производства. См. также Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press, 1987.
- ¹² Richard G. Hamermesh, M. J. Anderson Jr., J. E. Harris, «Strategies for Low Market Share Businesses», *Harvard Business Review*, May–June 1978, p. 95–102.
- ¹³ Carolyn Y. Woo and Arnold C. Cooper, «The Surprising Case for Low Market Share», *Harvard Business Review*, November–December 1982, pp. 106–113; см также статью этих авторов «Market-Share Leadership — Not Always So Good», *Harvard Business Review*, January–February 1984, pp. 2–4.
- ¹⁴ Кривая построена в предположении, что НВИ до уплаты налогов имеет выраженную корреляцию с рентабельностью фирмы и что доходы компании могут служить достаточно точным отображением ее рыночной доли. Подобная же кривая приводится в работе Michael Porter, *Competitive Strategy*, p. 43.
- ¹⁵ Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, «Successful Share-Building Strategies», *Harvard Business Review*, January–February 1981, pp. 135–144.
- ¹⁶ Robert J. Dolan, «Models of Competition: A Review of Theory and Empirical Evidence», in *Review of Marketing*, ed. Ben M. Enis and Kenneth J. Roering, Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 224–234.
- ¹⁷ Theodore Levitt, «Innovative Imitation», *Harvard Business Review*, September–October 1966, p. 63 ff. См. также Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press, 1994.
- ¹⁸ Donald K. Clifford and Richard E. Cavanaugh, *The Winning Performance: How America's High- and Midsize Growth Companies Succeed*, New York: Bantam Books, 1985.

ГЛАВА 9

- 1 Regis McKenna, «Real-Time Marketing», *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 87.
- 2 James C. Anderson and James A. Narus, «Capturing the Value of Supplementary Services», *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 75–83.
- 3 Tevfick Dalgic and Maarten Leeuw, «Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases», *European Journal of Marketing* 28, no. 4, 1994, p. 39–55.
- 4 Robert E. Linneman and John L. Stanton Jr., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller*, New York: McGraw-Hill, 1991.
- 5 Robert Blattberg and John Deighton, «Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability», *Sloan Management Review* 33, no.1, 1991, pp. 5–14.
- 6 B. Joseph Pine II, *Mass Customization*, Boston: Harvard Business School Press, 1993; B. Joseph Pine II, Don Peppers, Martha Rogers, «Do You Want to Keep Your Customers Forever?», *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 103–114.
- 7 Susan Moffat, «Japan's New Personalized Production», *Fortune*, October 22, 1990, p. 132–135.
- 8 Alan A. Andreasen and Russel W. Belk, «Predictors of Attendance at the Performing Arts», *Journal of Consumer Research*, September 1980, p. 112–120.
- 9 *American Demographics*, August 1986.
- 10 Geoffrey Meredith and Charles Schewe, «The Power of Cohorts», *American Demographics*, December 1994, p. 22–29.
- 11 V. Kastury Rangan, Rowland T. Moriarty, Gordon S. Swartz, «Segmenting Customers in Mature Industrial Markets», *Journal of Marketing*, October 1992, p. 72–82.
- 12 Wendell R. Smith, «Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies», *Journal of Marketing*, July 1956, p. 4.
- 6 Chester R. Wasson, «How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?», *Journal of Marketing*, July 1968, pp. 36–43.
- 7 William H. Reynolds, «Cars and Closing: Understanding Fashion Trends», *Journal of Marketing*, July 1968, pp. 44–49.
- 8 Robert D. Buzzell, «Competitive Behavior and Product Life Cycles», in *New Ideas For Successful Marketing*, eds John S. Wright and Jack Goldstucker, Chicago: American Marketing Association, 1956, pp. 51.
- 9 William T. Robinson and Claes Fornell, «Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industry», *Journal of Marketing Research*, August 1985, pp. 305–317.
- 10 Glen L. Urban et al., «Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications», *Management Science*, June 1986, pp. 645–659.
- 11 Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, «Consumer Preference Formation and Pioneer Advantage», *Journal of Marketing Research*, August 1989, pp. 285–298.
- 12 Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies*, New York: Free Press, 1994.
- 13 Peter N. Golder and Jerald J. Tellis, «Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend», *Journal of Marketing Research*, May 1992, pp. 34–46.
- 14 Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon, «How Innovators Thwart New Entrants into Their Market», *Planning Review*, September–October 1991, pp. 4–11, 48.
- 15 R. S. Alexander, «The Death and Burial of «Sick Products»», *Journal of Marketing*, April 1964, p. 1.
- 16 Kathryn Rudie Harrigan, «Strategies for Declining Industries», *Journal of Business Strategy*, Fall 1980, p. 27.

ГЛАВА 11

ГЛАВА 10

- 1 Edwin T. Crego Jr. and Peter D. Schiffrin, *Customer Centered Reengineering*, Homewood, IL: Irwin, 1995.
- 2 См. Philip Kotler, «Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool», *Journal of Business Strategy*, Fall 1984, p.16–21; см. также Christopher Lorenz, *The Design Dimension*, New York: Basil Blackwell, 1986.
- 3 Ian C. MacMillan and Rita Gunther McGrath, «Discovering New Points of Differentiation», *Harvard Business Review*, July–August 1997, pp.133–145.
- 4 Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Books, 1982.
- 5 Rosser Reeves, *Reality in Advertising*, New York: Alfred A. Knopf, 1960.
- 1 New Products Management for the 1980s, New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- 2 Christopher Power, «Flops», *Business Week*, August 16, 1993, pp. 76–82.
- 3 Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success*, Chicago: American Marketing Association, 1990.
- 4 Modesto A. Madique and Billy Jo Zirger, «A Study to Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronic Industry», *IEEE Transactions and on Engineering Management*, November 1984, pp. 192–203.
- 5 Eric von Hippel, «Lead Users: A Source of Novel Product Concepts», *Management Science*, July 1986, pp. 791–805.
- 6 Paul E. Green and Yoram Wind, «New Ways to Measure Consumers' Judgements», *Harvard Business Review*, July–August 1975, pp. 107–117.

- 7 Текущая стоимость (V) денежной суммы в будущем (I), через t лет дисконтированная по ставке r определяется по формуле $V = I_t / (1 + r)^t$. Таким образом $\$4\,761\,000 / (1,15)^5 = \$2\,346\,000$.
- 8 Tom Peters, *The Circle of Innovation*, New York: Alfred A. Knopf, 1997, p. 96.
- 9 Cooper and Kleinschmidt, *New Products*, pp. 35–38.
- 10 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press, 1962.
- 11 Rogers, *Diffusion of Innovations*, p. 192.
- 5 David A. Aaker, *Building Strong Brand*, New York: Free Press, 1995; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Management Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- 6 Aaker, *Building Strong Brand*; Patric Barwise et al., *Accounting for Brands*, London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1990; Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Yuji Ijiri, «Brands on the Balance Sheet», *Marketing Management*, Winter 1992, pp. 16–22.
- 7 «Trade Promotion: Much Ado About Nothing», *Promo*, October 1991, p. 37.
- 8 См. Kim Robertson, «Strategically Desirable Brand Name Characteristics», *Journal of Consumer Marketing*, Fall 1989, pp. 61–70.
- 9 Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw-Hill, 1981.
- 10 Srinivas K. Reddy, Susan L. Holak, Subodh Bhat, «To Extend or Not to Extend: Success Determinants of the Line Extensions», *Journal of Marketing Research*, May 1994, pp. 243–262.

ГЛАВА 12

- 1 Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, p. 275.
- 2 Igal Ayal and Jehiel Zif, «Market Expansion Strategies in Multinational Marketing», *Journal of Marketing*, Spring 1979, pp. 84–94.
- 3 Kenichi Ohmae, *Triad Power*, New York: Free Press, 1985; Philip Kotler and Nikhilesh Dholakia, «Ending Global Stagnation: Linking the Fortunes of the Industrial and Developing Countries», *Business in the Contemporary World*, Spring 1989, pp. 86–97.
- 4 Solange De Santis, «U.S. Companies Increasingly Look to Canada to Make Their Initial Foray into Foreign Lands», *Wall Street Journal*, July 15, 1998, p. A10.
- 5 Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, «The Internationalization of the Firm», *Journal of Management Studies*, October 1975, pp. 305–322.
- 6 Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, pp. 378–381.
- 7 Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989.

ГЛАВА 13

- 1 Theodore Levitt, «Marketing Success through Differentiation — of Anything», *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91. Приведенные автором положения дополнены первым уровнем — стержневой выгодой.
- 2 Theodore Levitt, *The Marketing Mode*, New York: McGraw Hill, 1969, p. 2.
- 3 См. Dictionary of Marketing Terms, ed. Peter D. Bennett, Chicago: American Marketing Association, 1995; см. также Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, «Classifying Products Strategically», *Journal of Marketing*, July 1986, pp. 24–42.
- 4 См. Jean-Noel Karferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London: Kogan Page, 1992, p. 38 ff; Jennifer L. Aaker, «Dimensions of Brand Personality», *Journal of Marketing Research*, August 1997, pp. 347–356.

ГЛАВА 14

- 1 Ronald Henkoff, «Service is Everybody's Business», *Fortune*, June 27, 1994, pp. 48–60
- 2 Theodore Levitt, «Product-Line Approach to Service», *Harvard Business Review*, September–October 1972, pp. 41–42.
- 3 W. Earl Sasser, «Match Supply and Demand in Service Industries», *Harvard Business Review*, November–December 1976, pp. 133–140.
- 4 B. H. Booms, M.J. Bitner, «Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms», in *Marketing of Services*, eds. J. Donnelly and W. R. George, Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 47–51.
- 5 Leonard Berry, «Big Ideas in Services Marketing», *Journal of Consumer Marketing*, Spring 1986, pp. 47–51; Walter E. Greene, Gary D. Walls, Larry J. Schrest, «Internal Marketing: The Key to External Marketing Success», *Journal of Services Marketing* 8, no. 4, 1994, pp. 5–13; John R. Hauser, Duncan I. Simester, Birger Wernerfelt, «Internal Customers and Internal Suppliers», *Journal of Marketing Research*, August 1996, pp. 268–280.
- 6 Amy Ostrom and Dawn Iacobucci, «Consumer Trade-offs and the Evaluation of Services», *Journal of Marketing*, January 1995, pp. 17–28.
- 7 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41–50; см. также Susan J. Devlin and H.K. Dong, «Service Quality from the Customers Per-

- spective», *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, Winter 1994, pp. 4–13; *William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin*, «A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions», *Journal of Marketing Research*, February 1993, pp. 7–27.
- 8 *Leonard L. Berry* and *A. Parasuraman*, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press, 1991, p. 16.
- 9 *Stephen S. Tax* and *Stephen W. Brown*, «Recovering and Learning from Service Failure», *Sloan Management Review*, Fall 1998, pp. 75–88.
- 10 *С.М. Hal F. Rosenbluth* and *Diane McFerrin Peters*, *The Customer Comes Second*, New York: William Morrow, 1992.
- 11 *Theodore Levitt*, «Industriazation of Service», *Harvard Business Review*, September–October 1976, pp. 63–74.
- 12 *Milind M. Lele*, «How Service Needs Influence Product Strategy», *Sloan Management Review*, Fall 1986, pp. 63–70.
- 6 *Philip McVey*, «Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?» *Journal of Marketing*, January 1960, pp. 61–64.
- 7 *Milind M. Lele*, «Creating Strategic Leverage», New York: John Wiley, 1992, pp. 249–251.
- 8 *Stern and El-Ansary*, *Marketing Channels*, p. 189.
- 9 *Russel Johnston and Paul R. Lawrence*, «Beyond Vertical Integration — The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, July–August 1988, pp. 94–101; *Judy A. Sigauw, Penny M. Simpson, Thomas L. Baker*, «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective», *Journal of Marketing*, July 1998, pp. 99–111; *Narakesari Narayandas and Manohar U. Katwani*, «Long-Term Manufacturer — Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?», *Journal of Marketing*, January 1995, pp. 1–16.
- 10 *Lee Adler*, «Symbiotic Marketing», *Harvard Business Review*, November–December 1966, pp. 59–71; *P. «Rajan» Varadarajan and Daniel Rajaratnam*, «Symbiotic Marketing Revisited», *Journal of Marketing*, January 1986, pp. 7–17.

ГЛАВА 15

- 1 *Amy E. Cortese*, «Good Bye to Fixed Pricing?», *Business Week*, May 4, 1998, pp. 71–84.
- 2 *Thomas T. Nagle and Reed K. Holden*, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2d ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, ch.4.
- 3 «Japan's Smart Secret Weapon», *Fortune*, August 12, 1991, p. 75.
- 4 *Michael Rowe*, *Countertrade*, London: Euromoney Books, 1989; *P.N. Agarwala*, *Countertrade: A Global Perspective*, New Delhi: Vikas Publishing House, 1991; *Christopher M. Korth*, ed., *International Countertrade*, New York: Quorum Books, 1987.
- 5 *Henry Cheesman*, *Contemporary Business Law*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995.
- 6 *Eric Mitchell*, «How Not to Raise Prices», *Small Business Reports*, November 1990, pp. 64–67.
- 11 *Rowland T. Moriarty and Ursula Moran*, «Marketing Hybrid Marketing Systems», *Harvard Business Review*, November–December 1990, pp. 146–155.
- 12 *Bert C. McCammon Jr.*, «Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution», in «Toward Scientific Marketing», ed. *Stephen A. Greyser*, Chicago: American Marketing Association, 1963, pp. 477–490.

ГЛАВА 17

ГЛАВА 16

- 1 *Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary*, *Marketing Channels*, 5th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996.
- 2 *E. Raymond Corey*, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, ch. 5.
- 3 *Stern and El-Ansary*, *Marketing Channels*, pp. 5–6.
- 4 *William G. Zikmund and William J. Stanton*, «Recycling Solid Wastes: A Channels-of-Distribution Problem», *Journal of Marketing*, July 1971, p. 34.
- 5 *Ronald Abler, John S. Adams, Peter Gould*, *Spatial Organisations: The Geographer's View of the World*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1971, pp. 531–532.
- 1 *Frank Feather*, *The Future Consumer*, Toronto: Warwick Publishing, 1994, p. 171; см. также *Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze, Mary E. Purk*, «EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic», *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 1–15.
- 2 *R. L. Davies and D. S. Rogers*, eds., *Store Location and Store Assessment Research*, New York: John Wiley, 1984.
- 3 *С.М. Sara L. McLafferty*, *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington, MA: Lexington Books, 1987.
- 4 *С.М. Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall, James M. Kenderdine*, *Wholesaling in Transition*, Norman University of Oklahoma, College of Business Administration, 1989.
- 5 *James A. Narus and James C. Anderson*, «Contributing as Distributor to Partnerships with Manufacturers», *Business Horizons*, September–October 1987; см. также *James D. Hlavecek and Tommy J. McCuiston*, «Industrial Distributors— When, Who, and How», *Harvard Business Review*, March–April 1983, pp. 96–101.

⁶ Ronald Henkoff, «Delivering the Goods», *Fortune*, November 28, 1994, pp. 64–78.

⁷ Оптимальный объем заказа рассчитывается по формуле $Q^* = 2DS/IC$, где D = годовой спрос, S = стоимость размещения одного заказа, и I = годовая стоимость транспортировки на единицу продукции. Эта формула оптимального размера заказа предполагает постоянными величины стоимости выполнения заказа, стоимости транспортировки дополнительной единицы продукции к месту хранения, отсутствие оптовых скидок и наличие точной информации об объеме спроса. Дополнительно см. *Richard J. Tersine, Principles of Inventory and Materials Management*, 4th ed, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall, 1994.

ГЛАВА 18

¹ Определения заимствованы из *Peter D. Bennett, ed., Dictionary of Marketing Terms*, Chicago: American Marketing Association, 1995.

² С альтернативной, разработанной специально для рекламных коммуникаций коммуникативной моделью вы можете познакомиться в работе *Barbara B. Stern, «A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient»*, *Journal of Advertising*, June 1994, pp. 5–15.

³ См. *Brian Sternthal and C. Samuel Craig, Consumer Behavior: An Information Processing Perspective*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982, pp. 97–102.

⁴ Заметим, что в соответствии с полученными в этом исследовании данными легче всего поддаются внушению индивиды, характеризующиеся умеренной уверенностью в себе. *Donald F. Cox and Raymond A. Bauer, «Self-confidence and Persuasibility in Women»*, *Public Opinion Quarterly*, Fall 1964, pp. 453–466; *Paymond L. Horton, «Some Relationships between Personality and Consumer Decision-Making»*, *Journal of Marketing Research*, May 1979, pp. 233–246.

⁵ См. *John Fiske and John Hartley*, Reading Television, London: Methuen, 1980, p.79; см. также *Elizabeth J. Wilson and Daniel L. Sherell, «Source Effects in Communication and Persuasion Research: A Meta-Analysis of Effect Size»*, *Journal of Academy of Marketing Science*, Spring 1993, pp. 101–112.

⁶ Метод семантического дифференциала описывается в работе: *C. E. Osgood, C. J. Suci, P. H. Tannenbaum, The Measurement of Meaning*, Urbana: University of Illinois Press, 1957.

⁷ См. *Michael L. Ray, Advertising and Communications*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982.

⁸ *Kevin Goldman, «Advertising: Knock, Knock, Who's There? The same Old Funny Ad Again»*, *Wall Street Journal*, November 2, 1993, B10. См. также *Marc G.*

Wienberger, Harlan Spotts, Leland Campbell, Amy L. Parsons, «The Use and Effects of Humor in Different Advertising Media», *Journal of Advertising Research*, May–June 1995, pp. 44–55.

⁹ См. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., *Поведение потребителей* – СПб: Питер Ком, 2000.

¹⁰ См. *Майерс Д. Социальная психология*. – СПб.: Издательство «Питер», 1999.

¹¹ *C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, «The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change»*, *Psychological Review* 62, 1955, pp. 42–55.

¹² Майкл Кафферски определил 4 типа потребителей, которых компании побуждают давать устные отзывы о своем товаре: носители мнения, знатоки рынка, источники влияния и энтузиасты товара. *Носители мнения* – это люди, пользующиеся большим уважением внутри определенной социальной группы (например, лидеры в области моды). Обладают широкой сетью соответствующих связей, очень общительны и считаются надежным источником информации. Знатоки рынка проводят на нем большую часть своего времени, изучая товары и выбирая лучшие из них. *Источники влияния* – это социально и политически активные группы населения; пытаются быть в курсе всего и влиять на события. *Энтузиасты товара* являются признанными экспертами в области данной товарной категории (знатоки искусства, аудиофилы и компьютерщики). См. *Let Your Customers Do the Talking*, Chicago: Dearborn Financial Publishing, 1995, pp. 30–33.

¹³ *G. Maxwell Ule, «A Media Plan for "Sputnik" Cigarettes»*, *How to Plan Media Strategy*, American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention, pp. 41–52.

¹⁴ Theodore Levitte, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1965.

¹⁵ См. *Gary L. Lilien and John D. C. Little, «The ADVISOR Project: A Study of Industrial Marketing Budgets»*, *Sloan Management Review*, Spring 1976, pp. 17–31; *Gary L. Lilien, «ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decisions for Industrial Products»*, *Management Science*, February 1979, pp. 191–204.

ГЛАВА 19

¹ *Russell H. Colley, Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, New York: Association of National Advertisers, 1961.

² См. *David A. Aaker and James M. Carman, «Are You Overadvertising?»*, *Journal of Advertising Research*, August–September 1982, pp. 57–70.

³ *M. L. Vidale, H. R. Wolfe, «An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising»*, *Operations Research*, June 1957, pp. 370–381.

- 4 John D. C. Little, «A Model of Adaptive Control of Promotional Spending», *Operations Research*, November 1966, pp. 1076–1097.
- 5 СМ. «Keep Listening to That Wee, Small Voice», in *Communications of an Advertising Man*, Chicago: Leo Burnett Co., 1961, p. 61.
- 6 John C. Maloney, «Marketing Decisions and Attitude Research», in *Effective Marketing Coordination*, ed. George L. Baker Jr., Chicago: American Marketing Association, 1961, pp. 595–618.
- 7 Dik Warren Twedt, «How to Plan New Product, Improve Old Ones, and Create Better Advertising», *Journal of Marketing*, January 1969, pp. 53–57.
- 8 Lalita Manrai, «Effect of Labeling Strategy in Advertising: Self-Referencing versus Psychological Reactance», Ph.D. dissertation, Northwestern University, 1987.
- 9 David Ogilvy and Joel Raphaelson, «Research on Advertising Techniques that Work — And Don't Work», *Harvard Business Review*, July–August 1982, pp. 14–18.
- 10 Herbert E. Krugman, «What Makes Advertising Effective?», *Harvard Business Review*, March–April 1975, pp. 98.
- 11 Ronald T. Rust, Richard W. Oliver, «Notes and Comments: The Death of Advertising», *Journal of Advertising*, December 1994, pp. 71–77.
- 12 Jay W. Forrester, «Advertising: A Problem in Industrial Dynamics», *Harvard Business Review*, March–April 1959, pp. 100–110.
- 13 Amber G. Rao, Peter B. Miller, «Advertising/Sales Response Functions», *Journal of Advertising Research*, April 1975, pp. 7–15.
- 14 Alfred A. Kuehn, «How Advertising Performance Depends on Other Marketing Factors», *Journal of Advertising Research*, March 1962, pp. 2–10.
- 15 Russell I. Haley, James Staffaroni, Arthur Fox, «The Missing Measures of Copy Testing», *Journal of Advertising Research*, May–June 1994, pp. 46–56.
- 16 Glen L. Urban, «Allocating Ad Budgets Geographically», *Journal of Advertising Research*, December 1975, p. 7–16.
- 17 Gerald J. Tellic, «Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice», *Journal of Marketing Research*, May 1988, pp. 134–144.
- 18 Paul W. Farris, John A. Quelch, «In Defense of Price Promotion», *Sloan Management Review*, Fall 1987, pp. 63–69.
- 19 Цит. по Kerry E. Smith, «Media Fusion», *PROMO*, May 1992, p. 29.
- 20 Thomas L. Harris, *The Market's Guide to Public Relations*, New York: John Wiley, 1991; см. также *Value-Added Public Relations*, Chicago: NTC Business Books, 1998.

ГЛАВА 20

- 1 См. Robert N. McMurry, «The Mystique of Super-Salesmanship», *Harvard Business Review*, March–April 1961, p. 114; см также William C. Moncrief III, «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces», *Journal of Marketing Research*, August 1986, pp. 261–270.
- 2 Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, pp. 416–418.
- 3 George H. Lucas, A. Parasuraman, Robert A. Davis, Ben M. Enis, «An Empirical Study of Sales Force Turnover», *Journal of Marketing*, July 1987, pp. 34–59.
- 4 Charles Garfield, *Peak Performers: The New Heroes of American Business*, New York: Avon Books, 1986
- 5 Robert N. McMurry, «The Mystique of Super-Salesmanship».
- 6 David Mayer and Herbert M. Greenberg, «What Makes a Good Salesman?», *Harvard Business Review*, July–August 1964, pp. 119–125.
- 7 Из приветствия Дональда Кеу 27 конференции Института суперрынка, Чикаго, 26–29 апреля 1964 г.
- 8 James C. Anderson, James A. Narus «Partnering as a Focused Market Strategy», *California Management Review*, Spring 1991, pp. 95–113.
- 9 Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Walker, *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 4th ed., Homewood, IL: Irwin, 1993.
- 10 Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill, 1990.
- 11 Neil Reckhman, *SPIN Selling*, New York: McGraw-Hill, 1988.
- 12 Frank V. Cespedes, Stephen X. Doyle, Robert J. Freedman, «Teamwork for Today's Selling», *Harvard Business Review*, March–April 1989, pp. 44–54, 58.

ГЛАВА 21

- 1 Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993; Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing: The Cutting Edge Strategy for Synchronizing Advertising, Direct Mail, Telemarketing, and Field Sales*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995; Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Maximarketing*, New York: McGraw-Hill, 1987, Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring*, New York: McGraw-Hill, 1994.
- 2 Roman, *Integrated Direct Marketing*, p. 3.
- 3 Rapp and Collins, *Maximarketing*.
- 4 Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Future*, New York: Double-day/Currency, 1993.

- ⁵ Jonathan Berry, «A Potent New Tool for Selling: Database Marketing», *Business Week*, September 5, 1994, pp. 56–62; Vincent Alonzo, «Til Death Do Us Part», *Incentive*, April 1994, pp. 37–41.
- ⁶ Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 6th ed., Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996.
- ⁷ Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 3d ed., New York: McGraw-Hill, 1995.
- ⁸ Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla, «Managing in the Marketspace», *Harvard Business Review*, November–December, 1994, pp. 75–85.
- ⁹ Daniel S. Janal, *Online Marketing Handbook 1998 Edition: How to Promote, Advertise and Sell Your Products and Services on the Internet*, New York: John Wiley, 1998.
- ¹⁰ Greg Hansen, «Smaller May be Better for Web Marketing», *Marketing News*, January 19, 1998, p. 10, 13.
- ¹¹ J. A. Quelch, L.R. Klein, «The Internet and International Marketing», *Sloan Management Review*, Spring 1996, pp. 60–75.
- Farley, «Measuring Market Orientation», *Journal of Market-Focused Management* 2, 1998, pp. 213–232.
- ⁴ Askok K. Gupta, S. P. Raj, David Wilemon, «A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process», *Journal of Marketing*, April 1986, pp. 7–17.
- ⁵ Edward E. Messikomer, «DuPont's «Marketing Community», *Business Marketing*, October 1987, pp. 90–94. О переориентации компании на рынок см. George Day, *The Market-Driven Organization: Aligning Culture, Capabilities and Configuration to the Market*, New York: Free Press, 1999.
- ⁶ О разработке и внедрении маркетинговых планов см. H.W. Goetsch, *Developing, Implementing & Managing an Effective Marketing Plan*, Chicago: American Marketing Association; Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.
- ⁷ Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Marketing Work*, New York: Free Press, 1985. Данный раздел базируется на положениях указанной работы.
- ⁸ Альтернативный метод — концентрация компании на анализе факторов, определяющих *акционерную стоимость*, и прежде всего на приведенной стоимости будущих денежных потоков, как результате деятельности фирмы. В центре внимания анализ *нормы дохода* — результаты полученные в течение прошлого отчетного периода, обычно года.
- ⁹ The MAC Group, *Distribution: A Competitive Weapon*, Cambridge, MA: MAC Group, 1985, pp. 20.
- ¹⁰ См. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, «Profit Priorities from Activity-Based Costing», *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–135.
- ¹¹ См. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 1990, ch. 7.
- ¹² Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row, 1953, p. 215. См. также N. Craig Smith and Elizabeth Cooper-Martin, «Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability», *Journal of Marketing*, July 1997, pp. 1–20.

ГЛАВА 22

- ¹ См. Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, sales, and Service*, Boston: Harvard Business School Press, 1995, и *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- ² Andrall E. Pearson and Thomas W. Wilson Jr., *Making Your Organization Work*, New York: Association of National Advertisers, 1967, pp. 8–13.
- ³ Stanley F. Slater and John C. Narver, «Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance», *Business Horizons*, March–April 1994, pp. 22–28. См. также Frederick E. Webster, *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, New York: John Wiley, 1994; John C. Narver and Stanley F. Slater, «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 20–35; Bernard Jaworski and Ajay K. Kohli, «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, July 1993, pp. 53–70; Rohit Deshpande and John U.

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

А
Аакер, Дэвид 418, 429
Адлер, Ли 515
Адреасен А. 279
Айал, Игал 385
Альбрехт, Кар 453
Андерсен, Джеймс К 63, 648
Андерсон, Джеймс С. 545
Ансофф, Игорь 97
Артурс, Брайан 484

Б
Базелл, Роберт Д. 256, 325
Барксдэйл, Джим 454
Барлетт, Кристофер Э. 402
Барретт, Джон 330
Бауэр, Раймонд Э. 560
Безос, Джефф 33
Бейкер, Милард 275
Бекхэм, Дж. Даниэль 81
Белк Р. 279
Бернбах, Уильям 588
Берник Говард 265
Берри, Леонард Л. 445, 448
Берц, Кэрол 374
Биггадайк Р. 267
Битнер М. Дж. 444
Блэтберг Р. 274
Болдридж, Малкольм 81
Бонома, Томас 290, 696
Боуэн, Говард Р. 713
Браун, Норман 593
Браун С. 452
Брилл, Стивен 274
Брэдли, Милтон 576
Брэнсон, Ричард 27, 305, 428
Бумс Б. Х. 444
Бхат, Сьюбод 428
Бэрри, Леонард Л. 76, 78, 83

В
Вайдель М. Л. 588
Вайлемон, Дэвид 691
Вайнер, Джозель 422
Ванамэйкер, Джон 571
Вебер, Джон 333
Векснер, Лесли 534
Вергейл, Маргарет 164
Видерсхайм-Пауль, Финн 393
Вирсема Ф. 256
Вилер, Элмер 407
Вильсон, Томас У. мл. 686
Вольф Г. Р. 588
Вон, Джерри 387
Ву, К. 255

Г
Гейтс, Уильям III 66
Герцберг, Фредерик 191
Гиролам, Пол 468
Гитомер, Джеффри 71
Глейзер, Р. 317
Годин, Сет 672
Голдер, Питер Н. 327
Гоулдинг, Пол 230
Гошал, Самантра 402
Гранофф, Питер 668

Грин, Пауль Э. 359
Гринфилд, Джерри 50
Гупта, Аскок К. 691
Гэтиньон, Гумберт 327

Д
Дайтон, Дж. 274
Делл, Мишель 62
Деминг Э. 81
Джеймисон, Джудит 696
Джексон, Барбара 648
Джианнулли, Моссимо 548
Джобс, Стивен 319, 374
Джонсон, Рассел 514
Джонсон, Эндикотт 355
Джордан, Майкл 570
Диккенс, Чарлз 24
Диксон, Ланс 220
Дисней, Уолт 26, 580
Доблер, Дональд У. 644
Долан, Р. 259
Доннели, Джеймс Г. 78
Друкер, Питер 30, 57, 88, 107
Дэй, Джорж 65
Дэлджик Т. 273

З
Зарелла, Рональд 687
Зиззо, Дебора 546
Зикмунд, Уильям Г. 502
Зиф, Джэхил 385

Й
Йохансон, Ян 393

К
Каплан, Роберт С. 705
Каран, Донна 512
Карлсон, Честер 355
Карпенгер, Г 267, 317, 327
Кафферски, Майкл 568
Квелч Дж. Э. 608, 673
Кендердайн, Джеймс М. 546
Кеспедес, Фрэнк В. 684
Киган, Уаррен Дж. 394
Киддер, Трейси 352
Клайншмидт, Элко Дж. 349
Кларк, Кимберли 122
Клиффорд, Д. 265
Клэнси, Кевин 139, 469
Кляйн, Калвин 512, 565
Кляйн, Л. Р. 673
Кляйншмидт, Э. 373
Койя, Рикардо 388
Кокс, Дональд Ф. 560
Колбаут, Ян 192
Колли, Расселл Г. 587
Коллинз, Джеймс К. 67
Коллинз, Томас Л. 654, 657
Кори, Раймонд 498
Кох, Джим 25
Кох, Ричард 254
Кохен, Бен 50
Крего, Эдвин Т. 306
Крок, Рэй 406
Кругман, Герберт Э. 595
Купер, Роберт Г. 349
Купер, Робин 705

Купер, А. 255
Куперштейн, Дэвид 77
Кюзн, Альфред Э. 600

Л
Лаш, Роберт Ф. 546
Левитт, Теодор 43, 89, 263, 396, 397, 407, 439, 453, 577
Лефевр, Скинп 60
Лиле, Миланд М. 458
Лилиен, Гарри Л. 140
Лиль, Миланд 307, 511
Линдал, Горан 402
Линнеман, Р. 274
Линтвейт, Джон 594
Литтл, Джон Д. К. 140, 588
Лойаконо, Джон 423
Лорен, Ральф 512
Лотерборн, Роберт 39
Лоу, Георг С. 574
Лоуренс, Пауль Р. 514
Лэйси, Алан 553
Лэнд, Эдвин 354
Лэннинг, Майкл Дж. 79
Лэннинг, Мишель Дж. 60
Люшер, Картер 77

М
Мадик, Модесто Э. 349
Макабента, Грег 163
Маквей, Филип 509
Макрат, Рита Гюнтер 313
Маккарти, Э. Джероми 38
Маккена, Реджис 272
Маклан, Стэн 60
Макмат, Роберт 347, 348
Макмиллан, Ян К. 313
Макнили, Скотт 261
Макс, Питер 310
Манрай, Лэйлита 590
Маркус, Бернард 319
Маслоу, Абраам 191
Маслоу, Абрахам 340
Мередит Дж. 283
Миллер, Питер Б. 600
Мор, Джеки 574
Моран, Урсула 516
Мориарти Р. 292
Мориарти, Роуланд Т. 516
Морита, Акио 45, 88
Моррисон, Филип 211
Муг, Боб 390
Мэлони, Джон К. 589
Мэтайл, Клей 314

Н
Найт, Фил 27
Накамото К. 267, 317, 327
Нарвер, Джон К. 689
Нарус, Джеймс Э. 273, 545, 634, 648
Нейл, Джим 425
Нокс, Саймон 60
Нээбитт, Джон 157, 177, 482
Нэш, Эдвард Л. 661

О
Оливер, Ричард У. 598
Олсон, Роберт 668

Омае, Кеничи 385
 ОРейли, Тони 418
 Остуд, К. Е. 569
 Остле, Арнольд 277
 Оудез, Руфь М. 668

П

Пайн, Джозеф 277
 Паккард, Дэвид 46
 Парасураман, Э. 76, 83, 448
 Пастер, Луи 578
 Пепперс, Дон 655
 Пирсон, Андралл Э. 686
 Питерс, Диана Макферин 453
 Питерс, Том 26, 79
 Платт, Льюис 354
 Пол, Фредерик 522
 Попкорн, Фэйт 157, 158
 Поррас, Джерри И. 67
 Портер, Майкл Е. 103
 Портер, Майкл Э. 68
 Прайск, Кэвин 422
 Прахалад, К. 45
 Путтен, Дж. 78

Р

Радж К. П. 691
 Райерсон, Джорж 552
 Райс, Эл 249, 317, 318, 319, 482
 Рангасвами, Эрвинд 140
 Раньон, Марвин 443
 Рао, Амбер Г. 600
 Рапп, Стэн 654, 657
 Раст, Рональд Т. 598
 Редди, Шринивас К. 428
 Рейнольдс, Уильям Г. 325
 Рекхман, Нил 645
 Ривс, Россер 318
 Рифкин, Гленн 25
 Робертсон, Томас С. 327
 Робинсон, Уильям Т. 326
 Роддик, Анита 50
 Роджерс, Эверет М. 375, 376, 377
 Розенбауэр, Том 314
 Розенблат Хол Ф. 453
 Роман, Эрнан 654
 Роу, Рэнди 219
 Рэнган К. 292

С

Саймон, Герман 275
 Сандерс, Харлан 406
 Сворти Г. 292
 Сенге, Питер М. 706

Сильверман Г. 419
 Сильверман, Генри 419
 Симпсон, Чарльз 42
 Слейтер, Стэнли Ф. 689
 Сливоцки, Адриан Дж. 681
 Смит, Дж. Уолкер 162
 Смит, Кэрри Э. 613
 Смит, Фред 88
 Сони, Мозн 32
 Стентон Дж. 274
 Сток, Джорж 102
 Столкэмп, Томас 216
 Стоун, Боб 660
 Стэнтон, Уильям Дж. 502
 Стюарт, Джон 220
 Сунь-Цзы 251
 Сьюэл, Карл 78
 Сэссер, Эрл У. 443

Т

Такс С. 452
 Таненбаум, П. Г. 569
 Тведт, Дик Уоррен 589
 Теллис, Джеральд Дж. 327, 605
 Томас, Дэйв 406
 Томпсон, Томас У. 78
 Траут, Джек 249, 317, 318, 319, 482
 Тэрнер, Тэд 317

У

Уинд, Йорам 210, 359
 Уиттл, Кристофер 377
 Уокер, Орвил К. 635
 Уолтон, Сэм 244, 450
 Уорнер, Тай 325
 Уоррингтон, Стив 274
 Урбан, Глен Л. 327, 605
 Ури, Уильям 645
 Уэбстер, Фредерик Э. 210
 Уэлч, Джек 264

Ф

Фаррис, Пол У. 608
 Филд, Маршалл 355
 Филипс, Линн У. 79
 Фирхайд, Том 347
 Фиск, Джон 560
 Фишер, Роджер 645
 Форд, Генри 40
 Форд, Нэйл М. 635
 Форнелл, Клейс 326
 Форрестер, Джей У. 600
 Фрейд, Зигмунд 191

Х

Хайес, Роберт 310
 Хамермеш, Р. 255
 Хаммер, Майк 681
 Харви, Уильям 530
 Харриган, Кэтрин Руди 334
 Харрис, Томас Л. 617
 Хартли, Джон 560
 Хеккерт, Ричард 695
 Хендерсон, Брюс 245
 Хенигер, Рэнди 538
 Хенигер, Шона 538
 Хизенг, Уэйн 518
 Хилл, Сэм 25
 Хилфигер, Томму 512
 Хиппель, Эрик ван 353
 Холак, Сьюзан Л. 428
 Хопкинсон, Джерри 104
 Хэйли Р. 285
 Хэмел, Гэри 45, 67

Ц

Цайтамл, Валери А. 83, 448
 Циргер, Беллини Джо 349

Ч

Черчилль, Гилберт Э. 635

Ш

Шамис, Гари 459
 Шапиро, Роберт 338
 Шей, Роберт 252
 Шерден, Уильям 78
 Шив Ч. 283
 Шифрин, Питер Д. 306
 Шнаарс, Стивен П. 267, 327
 Шонфельд, Дэвид 565
 Штерн Л. 499, 513
 Шульман, Роберт 139

Щ

Шульц, Дон Э. 654, 676

Ш

Шустер, Синтия 670

Э

Эдисон, Томас 107
 Эдмарк, Томима 65
 Эйли, Альвин 696
 Эль-Ансари А. 499, 513
 Ямс, Пол 314

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

- Агент 543
 - иностранный 390
 - по закупкам 211, 232, 543
 - производителя 543
 - по закупкам 229, 232
- Адаптация
 - двойная 398
 - коммуникативная 398
 - товара 394
- Альфа-тестирование 365
- Альянс маркетинговый 104
- Анализ
 - SWOT 99, 102
 - безубыточности 364
 - бизнеса 362
 - ВД-анализ 473
 - выполнения плана 699
 - доли рынка 698
 - дискриминантный 141
 - значимости услуг 451
 - издержек 705
 - кластерный 141, 279
 - корректирующих воздействий 703
 - маркетинговый оценочный 700
 - микророзничных продаж 698
 - многомерных совокупностей 141
 - объединенный 141
 - осведомленность-
благосклонность 561
 - потребительской ценности 247
 - прибыльности 701, 702, 704, 705
 - рисков 364
 - сбыта 698
 - серийный 151
 - совместный 359
 - статистический 151, 470
 - стоимости продукта 223
 - стратегический ССВУ 99, 102
 - факторный 141, 279
 - финансовый 700
 - функциональных затрат 702
 - эконометрический 151
 - эффективности маркетинга 705
 - эффективности рекламы 705
 - эффективности стимулирования 706
 - эффективности торгового
персонала 705
- Анкетирование 133, 136
 - подбор вопросов 134
- Ассортимент
 - в сфере услуг 534
 - магазина 530
 - обновление в торговле 534
 - оптовой торговли 544
 - товарный 534
 - узкий 295
- Атака
 - на конкурентов 247
 - фланговая 251
- Атмосфера 571
- Аудит
 - качества сервиса 450
 - маркетинговый 706, 707
- Аудитория
 - контактная 135
 - целевая 560 см. Целевая аудитория
- Аутсорсинг 51, 65

Б

- База данных
 - маркетинговая 130
 - потребителей 52, 618, 653, 655
 - проспективная 130
 - электронная 277
- База потребительская 88
- Банкомат 665
- Баннер 424, 575
- Бартер 35, 481
- Бенчмаркинг 51, 69, 244, 680
- Бета-тестирование 365, 371
- Бизнес
 - высокорезультативный 63
 - зрелый 100
 - идеальный 100
 - общая привлекательность 100
 - проблемный 100
 - рискованный 100
 - эффективность 93
- Бизнес-анализ 362
- Бизнес-единица 87
 - планирование 87
- Бизнес-миссия 98
- Бизнес-план 117
- Бизнес-портфель 92, 96
- Бизнес-процесс 60, 64, 65
- Бизнес-сайт 130
- Бизнес-среда 89, 99, 107, 110, 115
 - внешняя 149
- Бизнес-тенденции 51
- Бизнес-теория 40
- Блага материальные 25
- Близорукость
 - (миопия) маркетинговая 41
- Ботс 425
- Брокер 543
- Брэнд 408, 417
- Бюджет кампании
 - продвижения 571, 572, 573, 574
 - маркетинговых коммуникаций 574
 - метод исчисления 571, 572, 573, 574
 - на маркетинговые исследования 127
 - опорный 113
 - продаж 145
 - рекламный 573
- В
- ВД-анализ 473
- Венчурная команда
 - по новым товарам 351
- Видеотекст 665
- Виртуальная реальность 171
- Власть поставщика
 - основанная на вознаграждении 510
 - основанная на законе 510
 - основанная на принуждении 510
 - референтная 510
 - экспертная 510
- Влияние
 - источник 570
 - личное 570
- Внешняя среда 38, 156
 - делового рынка 215, 216
- Внимание избирательное 194
- Внушение 560

- Вовлеченность потребителя 198
 - низкая 199, 200
 - средняя 199
- Воздействие маркетинговое 130
- Возможность маркетинговая 99
- Война маркетинговая 249, 263
- Восприятие 194
- Выборка
 - планирование 135
 - размер 135
 - случайная 136
 - смешанная 136
- Выгода
 - дополнительная 408
 - потребителя 34
 - стержневая 407
 - функциональная 34
 - эмоциональная 34
- Выставка
 - отраслевая 371
 - торговая 612, 641
- Выставочный зал 530, 539
- Выход на рынок 372
- Г
- Гарантия 59, 456, 483
 - расширенная 458
- Геогруппировка 288, 289
- Геосегментирование 289
- Гибридная сетка канала распределения 516
- Гипермаркет 529
- Гипотеза колеса розничной торговли 528
- Глобализация 50, 241, 680, 715, 716
- Готовность к покупке 578
- Группа
 - заинтересованная 64
 - референтная 183
 - стратегического управления заказом 630
 - членства 183
- «Гуппи» 260
- Д
- Данные
 - вторичные 129
 - первичные 129
- Двойник 264
- Дегустация 541
- Деловой покупатель 210, 209, 213
 - воздействие внешней среды 215, 216
 - долгосрочные контракты 17
 - культурные факторы 220
 - отдел по закупкам 216
 - оценка поставщика 228
 - решение о закупке 214, 215
- Деловой центр 538
- Деловые закупки
 - влияние Интернета 218
 - участники процесса 214
- Демографическая среда 38, 161
- Демонстрация
 - в местах продаж 610
 - товара 642
- Демпинг 399
- Денежные дойные коровы 92
- Депозиционирование 318
 - деталей 25, 37

- Децентрализация 51
 Дешевый кредит 168
 Дженирик 420, 474
 Диверсификация 98
 Диверсификация рынка 254
 Дизайн 310
 канала распределения 503
 Дилер 354, 511, 535
 конфликт 519
 права 523
 франчайзинговый 504
 эксклюзивный 520
 Дискаунт 262, 529
 специализированный 529
 цены 503
 Диссонанс 198
 сглаживающий 197
 Дистрибьютор 499, 511, 541
 зарубежный 399
 иностраный 390
 место на рынке 500
 отношение с производителем 510
 промышленный 504
 работа с производителем 545
 Дифференциация рынка 238
 Дифференцирование 267, 306
 имиджа 314
 критерии 316
 переменные 307
 персонала 314
 по свойствам 307
 по форме 307
 стратегия 322
 товара 307
 услуг 311
 Долговечность 309
 Доллары Бакстера 457
 Доля потребителя 51
 Доля рынка 51, 243, 244, 588
 V-образная кривая 255
 анализ 699
 определение 573
 оптимальная 256
 относительная 91
 расширение 254, 263
 сокращение 488
 Доска объявлений электронная 669, 671
 Доставка 312
 Достоверность 568
 Доход
 валовой 476
 дочерней компании 390
 канибализированный 364
- Е**
 Европейская экономическая комиссия 230
- Ж**
 Жалобы 61, 452
 в магазинах 537
 клиентов 569
 производителей 545
 Жизненный цикл
 внедрение на рынок 325
 концепция 336
 потребителя 72, 74, 662
 продукта 492, 511
 реклама 588
 розничного предприятия 528
 рынка 336
- семьи 188
 синдром зрелости 333
 стоимость 74
 структура 336
 товара 323, 524, 579
 форма кривой 324
 часто приобретаемых товаров 362
 этап зрелости 329
 этап роста 328
 этап спада 333
- З**
 Заинтересованная группа 64
 Заказ
 автоматически повторный 535
 обработка 550
 точка повторного заказа 551
 Законодательство о
 предпринимательской
 деятельности 172
 Закупка 222
 без хранения 535
 организация 210
 повторная 213
 взаимная 212
 деловая 210
 деловых товаров 212
 децентрализованная 217
 комплектная 213
 новая 213
 организационная,
 см. организационные закупки 210
 системная 213
 централизованная 217
 через Internet 217
 Зал демонстрационный 372
 Запасы 548
 объем 551
 управление 69
 Запоминание избирательное 195
 Затраты
 на логистику 548
 на обработку заказа 551
 на стимулирование сбыта 577
 на хранение 551
 начальные 551
 сокращение 546
 текущие 551
 Зачет товарообменный 483
 Защита
 информации 219
 прав потребителей 173
 Защитник продукта 355
 Звезда 92
 Зона свободной торговли 385
- И**
 Идея 34
 новая 350
 нового продукта 354
 товара 354, 357
 Иерархическая модель
 отклика 563
 эффектов 563
 Иерархия
 товаров 408
 потребностей Маслоу 340
 ценности для потребителей 407
 Избирательность
 внимания 559, 560
 искажений 194, 560
 памяти 560
 Изготовление товара на заказ 534
 Издержки 471
 административные 295
 виды 34
 денежные 58
 дифференцированного маркетинга 295
 косвенные 704
 логистические 549
 на модификацию товара 295
 на рекламу 295
 на хранение 295
 переменные 471
 полные 471, 704
 постоянные 471
 потребления 58
 при расширении рынка 256
 производственные 295
 прямые 704
 средние 472
 структура 240
 транзакционные 36, 72
 функционирования товара 457
 целевое определение 473
 Имидж 314, 561
 анализ 560
 в сфере услуг 447
 компании 432, 704
 марки 276
 оптового торговца 544
 отношение потребителей 562
 проверка вариативности 562
 сильный 315
 символы 315
 товара 479, 480, 483
 торговой марки 191
 ценовой 490
 Имитатор 267
 Имитация продукта 263
 ИМК, интегрированные маркетинговые
 коммуникации 52, 580, 654
 контрольная карта 572
 технологии 582
 эффективность 580
 Импорт 383
 Инвестиции
 в продвижение 257
 прямые 389, 393
 Индивидуальность 314, 576
 Инновации 351
 в сфере услуг 447, 453
 лидера рынка 263
 принятие компанией 377
 принятие потребителем 376
 товарные 257
 характеристики 377
 Инновация 375
 Инсайдер 517
 Интеграция вертикальная 240
 Интегрированные маркетинговые
 коммуникации, см. ИМК
 Интенсивность потребления 286
 Интерактивность 576
 Интервью 136
 онлайнное 137
 подробное 192
 Интернет
 Web-вещание 671
 базы данных 277
 в прямом маркетинге 665
 в сфере услуг 460

- веб-вещание 669
- влияние на торговые марки 423
- влияние на цены 464, 469, 484, 486
- для поддержки экспорта 390, 392
- закупки деловых товаров 217
- заменитель посредников 269
- каналы распределения 502
- каталоги товаров и услуг 224
- кибер-базар 218
- коммерческий канал 666
- конференции 671
- мировой рынок 673
- обслуживание мелких сегментов 274
- проблемы коммерциализации 386
- продвижение торговых марок 424
- страницы пользователя 454
- супермаркет 487
- торговля авиабилетами 238
- торговля энциклопедиями 237
- фанаты 40
- характеристики пользователей 674
- электронный форум 671
- этические проблемы 674
- Интернетмаркетинг 187
 - для детей 188
 - этика 188
- Интерьер 570
- Интранет 123, 666
- Интрапренер 351
- Интуиция 340
- Инфляция издержек 489
- Информация
 - о конкурентах 246, 247
 - первичная 129
 - статистическая 132
- Информдневник 673
- Инфорелик 665
- Инфраструктура компании 69
- Искажение избирательное 194
- Исследование
 - маркетинговое 126
 - покупательских предпочтений 564
 - расположения аудитории 564
 - результатов маркетинга 577
 - рынка 109, 126
- Исчисление дифференциальное 141
- К**
- Канал
 - доставки 500
 - маркетинговый, см. Маркетинговый канал
 - продаж 37, 500
 - распределения 37
 - сервисный 500
 - торговый 37
- Канал коммуникации
 - личный 569
 - неличный 569
 - пропагандистский 569
 - социальный 570
 - экспертный 569
- Канал распределения 498
 - в сфере услуг 502
 - выбор варианта 508
 - двухуровневый 502
 - дизайн 503, 504
 - лидера рынка 249
 - международный 400, 401
 - многоуровневый 502
 - мотивирование участников 509
 - обратного хода 502
 - одноуровневый 502
 - ответственность членов 506
 - оценка вариантов 506, 507, 508
 - оценка участников 511
 - планирование 525
 - посредники 502
 - правила 511
 - расширение 516
 - связи 500
 - функции 500, 501
 - число посредников 505
 - этика участников 522
- Каннибализация 427
- Капитал
 - марочный 418, 587
 - потребительский 490
- Карта
 - восприятия 320
 - кредитная внутримаркетинговая 532
 - позиционирования марки 358
 - позиционирования товара 357
 - потока покупок 228
 - рыночных позиций товаров 413
- Каста 182
- Кастомизация 52, 63, 276, 277, 576
- Каталог товаров 662
- Качество 81
 - и цена 479
 - программа повышения 81
 - сравнительное 81
 - стандарт ISO 9000 81
 - тотальное 80
- Квазипокупатель 125
- Квота на продажу 145
- Кибер-базар 218
- Киоск (автомат для заказов) 665
- Класс товаров 31
- Клиент 71, 73, 74
 - корпоративный 63
- Клика 571
- Клуб
 - покупателей 25
 - потребителей 76
- Коллаборация 454
- Комитет
 - по идеям 355
 - по новым товарам 351
- Коммерция электронная 665
- Коммуникативная программа
 - глобальная 566
 - разработка 566
 - эффективность 572
- Коммуникация
 - каналы 569
 - микс 560
 - неличные каналы 570
 - средства 580
 - цель 562
 - эффективная программа 560
 - эффективность 560
 - компании Beef Council 591
- Компания
 - бизнес-среда 107
 - борец 517
 - виды деятельности 68
 - виды стратегий 92
 - вице-чемпион 259
 - внутренняя среда 65
 - временная 517
 - выживание 466
 - глобальная 382
 - двойник 264
 - дополняющая 517
 - имитатор 264
 - инсайдер 517
 - инфраструктура 69
 - малая 275
 - миссия 88
 - новый бизнес 96
 - организационная структура 86
 - ориентированная на маркетинг 43
 - ориентированная на потребителей 268
 - ориентированная на потребителя 46
 - ориентированная на продажи 41
 - ориентированная на рынок 65, 86
 - ориентированная на товар 40
 - основные компетенции 65
 - планирование 86
 - подражатель 264
 - поле конкуренции 88
 - политика 88
 - последователь 264
 - pretendent на лидерство 259
 - приспособленец 264
 - риски входа на внешний рынок 383
 - стержневые процессы 69
 - стратегическое планирование 107
 - франчайзинговая 531
- Компетентность 568
- Конкурент 236, 243, 267
 - анализ 241, 243, 247, 248
 - изменение цен 491
 - классификация 243, 247
 - непредсказуемый 245
 - неторопливый 245
 - плохой 248
 - разборчивый 245
 - сбор данных 246
 - сильные и слабые стороны 242
 - система наблюдения 246
 - слабости 244
 - хороший 248
 - цели 242
 - цены 490
- Конкурентное преимущество
 - источники 65
 - на внешнем рынке 383
- Конкуренция 56, 235, 588
 - атрибутивная 340
 - в оптовой торговле 542
 - в розничной торговле 539
 - генерическая 38
 - интенсивная 236
 - монопольная 239
 - отраслевая 38
 - поле компании 88
 - рыночная концепция 241
 - современная 407
 - торговых марок 37
 - формальная 38
 - ценовая 122
 - чистая 239
- Конкурс 575
 - коммерческий 612
- Консолидация 339
- Консультирование потребителей 313
- Консьюмеризм 173
- Консьюмерист 433
- Контакт
 - долгосрочный 217
 - с маркой 558
- Контейнеризация 552

- Контракт
 комплексный 228
 комплектный 214
 на обслуживание 458, 483
 на поставку 221
 Контроль 113
 продаж автоматизированный 123
 маркетинговый 111
 Конференция 569
 в Интернете 671
 Конфликт
 вертикальный 520
 воздействие 521
 горизонтальный 519
 дилеров, причины 519
 межканальный 519
 причины 520
 разрешение 522
 участников канала распределения 518, 520, 522
 Конформность 309
 Концепция
 маркетинга 42, 46, 49, 53
 марки 358
 массового рынка 375
 планируемого износа 250
 производственная 40
 рыночная, конкуренции 241
 социально-ответственного маркетинга 49, 53
 товара 357, 365
 упаковки 432
 Кооператив 389, 554
 розничный 531, 554
 потребительский 554
 Кооперация интерсегментарная 298
 Кооптация 522
 Коэффициент
 ухода из очереди 71
 ценность/цена 58
 Кредит дешевый 168
 Кривая обучения 472
 Кривая опыта 472
 Кривая спроса 467, 469
 анализ 470
 Культура 181
 ведения бизнеса 383
 корпоративная 65, 66
 разных стран 398
 субкультура 181
 отношений 576
 Купон 370, 398, 575, 606
 Кэш энд кэрри 543
- Л**
 Легитимизация 577
 Лидер рынка 248, 263, 579
 защита 251, 252
 контратака 253
 оборона 252
 стратегии 249
 стратегия 199
 Лизинг 212
 Ликвидация бизнеса 93
 Лицензирование 389, 390
 Логистика 546, 547
 внешняя 68
 внутренняя 68
 затраты 548
 маркетинговая 546
 розничной торговли 539
- Логотип 447
 Потеря 398
 Лояльность 287
 к торговой марке 25
 потребителей 70
 пять уровней 418
- М**
 Магазин
 Web-магазин 33
 атмосфера 536
 бросовых цен 529
 выставочный зал 530
 дополнительные услуги 530
 кибер-магазин 33
 комбинированный 529
 независимый 529
 низких цен 529, 532, 539
 онлайн-магазин 653
 оптовый/складской клуб 529
 розничный 554
 самообслуживания 528
 специализированный 554
 товаров массового спроса 554
 товаров повседневного спроса 529
 фирменный 529
 цепной 531
 электронный 33, 669
 Макросегментирование 291
 Макросреда 99, 109, 115
 Макроэкономика 190
 Максимум маркетинг 654, 657
 Маржа прибыли 265
 Маркетинг 30, 48, 78, 82
 10 позиций для решений 25
 4 P 39
 4 C 39
 автоматический 657
 антрепренерский 25, 26
 баз данных 655
 базовый 75
 в Internet 187, 380, 425, 672
 в сфере услуг 438, 443, 444
 взаимодействие внутри фирмы 690
 внедрение 696
 внешний 46
 внутренний 46
 географическая организация 684
 глобальный 396, 400
 дифференцированный 295
 доктринальный 25
 задачи 27, 44, 317
 затраты 372
 идей 27
 индивидуализация 52
 инструменты 39, 332
 интегрированный 43, 45
 интегрированный прямой 654
 интерактивный 445
 интрепренерский 25
 информационный 27
 кастомизированный 276
 команды по продукту 687
 контроль 113, 697, 706
 концентрированный 294
 концепции 30, 42
 корпоративный 690
 креативный 45
 локальный 275
 массовый 272, 652, 655
- матричная организация 689
 мегамаркетинг 298
 международный 383, 401
 местный 684
 методы организации 712
 недифференцированный 294
 ниш 274
 одинарный 655
 онлайн-магазин 653, 667, 668, 669, 672
 организаций 27
 организационное сопротивление 47
 организация по маркам 685
 организация по подразделениям 690
 организация по рынкам 688
 ориентированный на активных потребителей 375
 основные вопросы 29
 ответственный 75
 отдел 680, 683
 отклика 45
 оценка качества 712
 партнерских отношений 36, 51, 52, 53, 75, 631, 636, 646, 648, 652
 планирование 696
 по каталогам 662
 по электронной почте 672
 потребительский 655
 предвидения 45
 предпринимательский 25
 проактивный 75
 прямой, см. Прямой маркетинг 501, 531, 576, 652
 радикальный 25
 разрешенный потребителем 672
 расходы 47
 реактивный 75
 ресурсы в Internet 130
 розничной торговли 532
 рынок знаменитостей 26
 рынок опыта 26
 самомаркетинг 299
 сегмента 273
 симбиотический 515
 система 680
 собственности 27
 событий 26
 социальный 287
 стратегический 108
 тактический 108
 телемаркетинг, см. Телемаркетинг 300, 501
 телефонный, см. Телемаркетинг 652
 территориальный план 638
 технологии 269, 582
 торговых марок 425
 транзакционный 36, 648
 три стадии 25
 функциональная организация 683
 целевой 52, 272
 цель 180
 ценностный 56
 частный 76
 этапы развития 680
 этичность 713
 эффективный 25, 52, 683
 Маркетинг менеджмент 30, 39
 задачи 95
 планирование 86
 Маркетинг-микс 38, 111, 180, 272
 в сфере услуг 444

- модификации 332
- составляющие 111
- трансформация 332
- цена 464
- ценообразование 470, 480
- Маркетинговая информационная система (МИС) 123
- Маркетинговая кампания паневропейская 386
- Маркетинговая логистика, см. логистика 547
- Маркетинговая система администрируемая 514
- вертикальная 514
- горизонтальная 515
- контрактная 514
- корпоративная 514
- многоканальная 516
- независимая 515
- Маркетинговая среда 38
- глобальная 160
- Маркетинговая стратегия 110, 113, 145, 201
- программа 110
- разработка 361
- Маркетинговое исследование 109, 126, 133
- автоматические устройства 133
- аудит магазинов 370
- анализ информации 138
- бюджет 127
- возрастная структура 161
- демографические характеристики 161
- инженерные атрибуты 364
- инструменты 133
- источники информации в Интернет 129
- компьютерные программы 142
- методы прогнозирования 142
- миграция населения 165
- партизанское 248
- планирование 129
- представление результатов 138
- сбор информации 137
- численность населения 161
- обзор потребителей 370
- ошибки 139
- планирование выборки 135
- постановка задачи 128
- потребительская панель 370
- потребительские атрибуты 364
- просеивание данных 131
- результаты 126
- рыночного спроса 142
- социокультурных изменений 176
- тест на ассоциации 426
- тест на запоминаемость 426
- тест на предпочтение 426
- тест на произношение 426
- типы стран 167
- этапы 128
- эффективное 138
- Маркетинговое планирование перспективы 117
- Маркетинговые коммуникации интегрированные, см. ИМК 580
- формы 558
- Маркетинговый канал 498, 499
- в Интернет 502
- в сфере услуг 502
- вертикальный 514
- виды 36
- гибридная сетка 516, 517
- дизайн 503
- задачи 504
- конфликты 516
- назначение 499
- развитие 513
- уровень 501
- участники 528
- цепочки поставок 37
- Маркетолог 52
- Маркировка 500
- Марковский процесс 141
- Марочная стратегия 427
- Марочное название, см. Торговая марка 425
- Марочный капитал 418, 587
- конкурентные преимущества 418
- оценка 419
- управление 419
- Матрица
- General Electric 93, 94
- БКГ 91, 93, 306
- возможностей 99
- Продукт/Расширение рынка 97
- Рост/Доля рынка 91, 109
- угроз 100
- Мегамаркетинг 298
- Мегатенденция 157
- Медиа 570
- Межфункциональная команда 64
- Менеджер
- по заказам 631
- по закупкам 59
- по идеям 355
- по продуктам 351
- по стимулированию сбыта 610
- торговой марки 574
- по закупкам 534
- Менеджмент
- децентрализованный 51
- дивизиональный уровень 109
- корпорации 109
- марочный 258
- СБЕ 109
- Мерчендайзер 534
- Метапосредник 32
- Метарынок 32
- Метод
- PIMS, воздействие рыночных стратегий на прибыль 254
- адаптивного регулирования 588
- волнового исследования продаж 368
- Дельфи 151
- диалектический 340
- дымовых труб 148
- имитационный 369
- индексный 148
- интроспекции 200
- критического пути 374
- мозгового штурма 151, 304
- монадического рейтинга 367
- мультифакторный индексный 146
- обучения 633
- охотничьей собаки 148
- парного сравнения 367
- планирования бюджета 571
- предскрипции 200
- проспекции 200
- простого рейтинга 367
- прямой оценки рекламы 602
- психографический 207
- ретроспекции 200
- сбора информации 131
- семантического дифференциала 561
- системных поставок 214
- снятия сливок 466, 467
- тестирования рынка 152
- трудозатрат 627
- установления цены 477
- формирования рынка 146
- функционального использования качественных показателей 364
- ценовой дискриминации 483
- экспоненциального сглаживания 151
- Миграция населения 165
- Микрорынок 166
- Микромаркетинг 273
- Микросайт 670
- Микросегментирование 292
- Микросреда 99, 109
- МИС
- внутренняя комиссия 124
- источники вторичных данных 127
- источники данных в Internet 127
- первичная информация 131
- Миссионер 624
- Миссионерство 578
- Миссия компании 88, 98
- Миф 139
- Многофункциональная команда 352
- Множественная регрессия 141
- Мода 324
- Моделирование Марковских процессов 141
- Модель
- Arthur D. Little 96
- Вайделя и Вольфа 588
- внимание-интерес-желание-действие 564
- выбора места магазина 538
- качества услуг 449
- направленной политики 96
- ответная реакция на продажу 141
- отклика иерархическая 563
- очереди 141
- потока покупок 228
- потребительских предпочтений 306
- предварительного тестирования нового товара 141
- процесса покупки 200
- разумного выбора 141
- сделай-почувствуй-узнай 563
- сметы на рекламу 588
- узнай-почувствуй-сделай 563
- узнай-сделай-почувствуй 563
- Модернизация 416
- Мониторинг
- приоритетов потребителей 247
- потребителей 450
- Монополия чистая 238
- Мотив 191, 194
- Мотивация 191, 194
- работников 636
- торгового персонала 637
- Мультимарка, см. Торговая марка 427, 430
- Мультисегмент 289
- Н**
- Наблюдение 131

- Надежность 309
 Наценка 537
 оптовая 544
 Недопозиционирование 319
 Ниша 249, 266, 273
 выбор 265
 организация 267
 потенциал 266
 преимущества 274
 привлекательная 274
 Новатор 267, 376
 Норма возврата инвестиций 265, 308, 475
 Норма прибыли компании 254
 Носитель мнения 183, 571
- О**
 Обитатель ниш 264
 Обмен 31, 34
 Оборона
 мобильная 254
 позиционная 252
 упреждающая 253
 Обработка заказов 550
 Обращение рекламное, см. Сообщение 568
 Обслуживание послепродажное 68, 204, 457, 458
 Обучение 195
 методы 633
 торгового персонала 633
 Общественность 615
 Объем продаж 149, 507, 537
 изменения 151
 оценка 149, 151
 падение 333
 прогнозирование 149
 ОДР, относительная доля рынка 92
 Ожидание потребителя 59
 Олигополия 239
 дифференцированная 239
 Оперативность 576
 Оплата труда
 возмещение расходов 629
 дополнительные выплаты 629
 комиссионная 629, 633
 постоянные выплаты 629
 фиксированная 630
 Оптовая торговля 541
 ассортимент 544
 виды компаний 542
 имидж компании 544
 продвижение 541
 продвижение товара 544
 расположение 544
 с ограниченным циклом обслуживания 543
 с полным циклом обслуживания 542
 специализированная 543
 стратегия победы 546
 целевой рынок 542
 ценообразование 544
 Оптовик-коммивояжер 543
 Оптовик-консигнант 543
 Организационная структура 86
 Организация
 глобальная 402
 продаж 38
 логистическая 528
 Ориентация
 на продажи 41, 43
 на товар 40
 рыночная 51
 Осведомленность 563
 на деловом рынке 576
 о марке 579
 Отдел
 бухгалтерии 693
 закупок 692
 исследований и разработок 691
 логистики 695
 маркетинга 111, 691, 694
 новых товаров 351
 операционный 693
 по закупкам 216
 по связям с общественностью 695
 производственный 692
 продаж зарубежный 390
 сбыта 695
 технический 692
 управления крупными заказами 630
 финансовый 693
 Отдел сбыта
 организация 625
 размер 627
 система оплаты 629
 стратегия 625, 626
 структура 628
 управление 630
 Отзыв клиента 568
 Отклик поведенческий 35
 Отрасль 31, 238
 глобальная 382
 объемная 306
 ограниченная 306
 специализированная 306
 фрагментированная 306
 Охват рынка
 избирательная специализация 294
 полный 294
 рыночная специализация 294
 товарная специализация 294
- П**
 Паблик рилейшнз 576, 615
 эффективность 576
 Паблсити 576, 615
 Пакет потребительских преимуществ 306
 Партнер авторизованный 505
 Партнерство долгосрочное 510
 Пассаж 538
 Перевозчик наемный 552
 Переговоры 36
 возможность проведения 644
 приемы ведения 646
 принципы ведения 645
 процесс 643
 стратегия ведения 644
 Персонал
 в сфере услуг 453
 квалифицированный 314
 переобучение 48
 Пионеры рынка 326
 План маркетинговый 111, 112, 117, 119, 270, 361
 каналы распределения 525
 операционный 117
 содержание 112
 стратегический 87
 тактический 87
 Планирование
 бюджета 571, 574
 в сфере услуг 450
 долгосрочных поставок 216
 маркетинга 113
 маркетинговых программ 572
 ориентированное на рынок 86
 перспективы 117
 поставок 222
 спроса 142
 стратегическое 86, 87, 98, 267, 450
 сфера услуг 504
 Побуждение 195
 Поведение покупателя 181, 191
 комплексное 198
 Поведение потребителя 180, 188
 одного социального класса 183
 прогнозирование 150
 сбор информации 132
 личное влияние 377
 убеждения и установки 195
 Повышение эффективности обслуживания 454
 Подражатель 264
 Позиционирование 190, 305, 317, 540, 706
 в розничной торговле 537
 в сфере услуг 439
 гражданское 298
 мотивационное 192
 платформы 321
 по атрибуту 321
 по использованию 321
 по категории продукта 321
 по потребителю 321
 по преимуществу 321
 по соотношению цена/качество 321
 распывчатое 319
 репозиционирование 203
 стратегия 316, 321, 322
 стратегия ценообразования 465
 товара 504
 торговой марки 431
 уровни 465
 цена 465
 цена-качество 465
 эмоциональное 590
 Позиционирование СЦП 108
 Показатель
 ROI, прибыль на используемый капитал 254
 Поколение
 бэби бума 429
 X 162
 Покупатель
 вдумчивый 292
 возможный 146
 деловой,
 см. Деловой покупатель 210
 доход 190
 жалобы 451, 453
 женщина 186
 комиссия по закупкам 660
 локальная группа 275
 лояльный 287
 невидимка 61
 неудовлетворенный 204, 205, 451
 новатор 376
 новый 250
 организованный 236
 осведомленный 292
 период лояльности 419

- поведение 181
 повод для покупки 284
 показатель привычного поведения 600
 потенциальный 71
 прагматик 292
 привлечение 71
 программируемый 292
 результирующее мнение 60
 рекация на покупку 204
 решение о покупке 181
 сегментирование 660
 сопротивление покупке 643
 степень вовлеченности 197
 степень готовности к покупке 288
 степень удовлетворения 204
 удовлетворенный 72, 204
 характеристики 31
- Покупка**
 карта процесса 228
 мотивация 194
 на ходу 540
 неудовлетворенность 451
 процесс, см. Процесс покупки 197, 200, 223
 стадии 563
 фазы 222
 шкала вероятности совершения 150
 этапы 223
- Поле конкуренции** 88
- Политика**
 ежедневно низких цен 537
 компании 88
 ценообразования 465, 466
- Политико-правовая среда** 38
- Пользователь**
 ведущий 353
 статус 286
- Поощрение торговых представителей** 218
- Посредник** 501, 523
 в канале распределения 502
 виды 504
 выгоды привлечения 499
 метапосредник 32
 мотивы 509
 новый 512
 региональный 517
 собственный 504
- Посредники** 499
- Посредничество** 522
- Поставка**
 комплектная (системная) 214
 планирование 222
 согласование условий 225
- Поставки**
 долгосрочные 216
- Поставщик**
 влияние на рынок 237
 деловой 210
 методы оценки 228
 оценка характеристик 225
 работа с розницей 535
- Потенциал** 144
 регионального рынка 146
 продаж 145
- Потребитель** 257, 558
 альтруист 285
 «американская мечта» 289
 база данных 653
 благочестивый 285
 борец 285
 вовлеченный 198
 возрастная структура 161
 восприятие цвета 398
 выгодный 79
 группы 89
 деловой 210
 дети бэби-бума 162
 «детки в клетке» 289
 задушевный друг 285
 «зеленая утопия» 289
 интенсивность потребления 286
 интернет-поколение 163
 источники информации о товаре 201
 «кашемир и загородный клуб» 289
 кластеры 289
 консультирование 313
 лояльность 418
 лояльный 25, 287
 любитель поразвлечься 285
 миграция 416
 негативная реакция 567
 неперспективный 74
 неудовлетворенный 74
 новатор 376
 новый 250
 обзор мнений 340
 обучение 312, 454
 ожидания 59, 204
 онлайнновый 666
 оптимист 193
 осведомленность о товаре 418
 отношение к товару 288
 перспективный 74
 пессимист 193
 поведение 180
 повышение осведомленности 426
 пожилой 185
 поколение MTV 397
 поколение X 162
 последователь 376
 потенциальный 74, 657
 потребности 89
 процесс принятия товара 375
 ранний последователь 377
 с высоким ресурсом 190
 с низким ресурсом 190
 «сельская индустрия» 289
 семейное положение 164
 система ценностей 284, 285
 сохранение 73
 статус 286
 степень удовлетворенности 59, 61, 62, 72
 стиль жизни 283
 творец 285
 технологий 192, 193
 товаров производственного назначения 292
 удержание 74
 удовольствие 408
 «умники» 289
 уровень образования 163
 уровень отказов 61
 уровень потери 71
 характеристики 280, 286
 целевой 45
 чувствительность к цене 469
 этнический состав 162
- Потребительская ценность** 247
 оценка 226
- Потребление**
 общие издержки 57
 ресурсов 65
 структура 188
- Потребность** 202
 № 1, неудовлетворенная 194
 биогенная природа 191
 виды 44
 действительная 44
 заявленная 44
 незаявленная 44
 потребителя 44
 приятные 44
 психогенная природа 191
 семейство 408
 тайные 44
- Предложение** 34
 рыночное 31, 406
 специальное 477
 стандартное 477
 торговое 473
- Предложение-микс** 38
- Предмаркировка** 535
- Презентация** 575, 642, 643
 двусторонняя 567
 односторонняя 567
- Премия** 575, 609
 бесплатная почтовая 609
 в упаковке 609
 самовыплачиваемая 609
- Препараты-джеренерики** 474
- Прибыль**
 долгосрочная 466
 за счет роста цен 489
 на инвестиции 476
 сокращение 72
 увеличение 466
 упущенная 72
 экспортной компании 389
- Приемщик заказов** 624, 640
- Признаки сегментирования, см. Сегментирование** 279
- Призыв**
 моральный 565
 основанный на страхе 565
 основанный на юморе 565
 рациональный 564
 эмоциональный 564
- Принцип**
 силы 260
 соответствия 569
- Природная среда** 168, 216
- Приспособленец** 264
- Причуда** 157
- Проба** 375
- Прогноз**
 продаж 145, 548
 рыночный 144
- Прогнозирование**
 объема продаж 142, 149
 поведения потребителей 150
 рыночное 144
 спроса 151
 статистическое 151
 успешного продукта 340
 экспертное 151
- Программа ценовой реакции** 492
- Программирование**
 математическое 141
- Продавец** 32
 готовых решений 624

- Продажа
 бюджет 145
 замещающая 363
 личная 332, 576, 577, 640, 658
 максимизация 657
 медленный рост 47
 микропродажа 698
 объем 507
 оптовая 541
 оценка объема 149, 362
 по базам данных 657
 по каталогам 652, 662
 по телефону, телепродажа 664
 поиск клиентов 641
 потенциал компании 145
 сопротивление покупателя 643
 телефонная 290
 торговым представителем 625
 через Internet 212
 эффективность 538
- Продвижение 272
 бюджет 571, 573
 в оптовой торговле 544
 глобальное 566
 мероприятия 398, 576
 микс 576
 на деловом рынке 576
 оптовое 541
 продукции лидера 249
 расчет бюджета 574
 средства 575
 телевизионное 613
 товара 111, 612
 услуг 458
 продукции эффективное 258
- Продвижение-микс 38
- Продукт 34, 111
 интенсивность использования 250
 новый способ использования 250
 природный 410
 референтный 493
 сельскохозяйственного
 производства 410
 технические характеристики 258
 успешный 349
 характеристики 59
- Производитель
 воздействие на дистрибьютора 510
 работа с оптовиками 545
 торговой марки 50
- Производство
 массовое индивидуальное 276, 277
 по контракту 391
 рентабельно с 44
- Прототип 365
- Процедуры бюрократические 230
- Процесс покупки
 запрос предложений 224
 осознание проблемы 200, 223
 отбор характеристик 223
 поиск информации 200
 поиск поставщика 224
- Прямая почтовая рассылка 38, 613,
 653, 658
 цели 659
- Прямой маркетинг 531, 558, 576, 652
 в Интернет 665
 виды 652
 затраты 662
 каналы 501, 652, 665
 личная продажа 658
- преимущества 653, 661
 факторы роста 652
 через киоски 658
 этические проблемы 675
 эффективность 662
- Психографика 190, 191
- Психография 207
- Р**
- Раздражитель 196
- Разносчик 624
- Расположение 564
- Распределение
 доходов 166
 интенсивное 506
 материальное 546
 на внешнем рынке 394
 программирование 511
 прямое 394
 селективное 505
 стратегия 513
 физическое 546
 эксклюзивное 505, 522
- Распродажа 554
- Расходы
 анализ 572
 маркетинговые 145
- Реакция на покупку 204
- Реализация нового продукта 69
- Реинжиниринг 51, 64
- Реклама 38, 199, 332, 558, 575,
 586, 619
 анализ эффективности 705
 баннерная 575
 в Internet 424, 597, 598
 в разных странах 398
 влияние на продажи 589, 604
 внутримагазинная 422
 воздействие на объем продаж 604
 время размещения 601
 выбор средств 594, 595, 601
 выбор средств рекламы 599
 глобальная 566
 дополнительная 27
 задачи 587
 запоминаемость 579
 затраты 577
 интенсивная 263
 интерактивная 424
 информативная 587
 информирующая 597
 источники 568
 коммерческий эффект 604
 личная 567
 макрографики 599
 массированная 258
 микрографики 599, 600
 на деловом рынке 577
 напоминающая 587
 наружная 597
 общеевропейская 387
 онлайн-овая 670
 основных выгод 589
 переходящие затраты 600
 периодическая 601
 печатная 567
 планирование средств 595
 по электронной почте 672
 поддерживающая 587
 прямая почтовая 652, 659
 пульсирующая 601
- радио 567
 размер аудитории 599
 размещение 602
 расходы 703
 расчет охвата 573
 совместная 535
 социальная ответственность 593
 специальная 612
 сравнительная 587
 средства 594
 средство коммуникации 575
 стиль 566
 стоимость 596
 стоимость охвата 599
 суммарный оценочный рейтинг 573
 творческий подход 588
 телевизионная 567, 575, 588, 665
 убеждающая 587
 фонд 398
 цвет 398, 567
 цель 587
 циклическая политика 600
 частота 588, 595
 экспозиция 595
 эффект взаимопонимания 602
 эффективность 369, 602, 605
- Рекламная кампания
 общий эффект 603
- Рекламная программа 586
- Рекламная задача 587
- Рекламное агентство 580, 589
- Рекламное обращение
 восприятие 593
 интонация 592
 метод прямой оценки 602
 непрерывность размещения 601
 принципы создания 589
 создание 589
 стиль 590
 тестирование 602, 603
 типы заголовков 592
 формат 592
- Рекомендация 568
- Ремонтпригодность 309
- Репозиционирование 318, 346, 615
 реальное 203
 торговой марки 431
- Ресторан
 быстрого обслуживания 538
 недорогой 536
- Реципиент 559
- Решение о покупке
 влияние детей 187
 влияние информации 201
 роли 197
 стадии принятия 200
 факторы 203
- Риск покупки
 сознаваемый 203
- Розничная торговля 528
 виды 528
 виды специализации 534
 вне магазина 530
 исследования рынка 535
 каналы 703
 маркетинг 532
 организация 554
 позиционирование 537
 продвижение 537
 расположение 538
- Розничный торговец 51

- кооператив 514
- логистика 539
- маркетинг 532
- новые средства продаж 520
- сеть 514
- стратегия 538
- стратегия позиционирования 534
- целевой рынок 532
- Роль 188
- рынка 254
- Рынок 31
 - SoHo 279
 - виды 576
 - внешний 383
 - внутренний 383, 396
 - географический 31
 - глобальный 29, 51, 396, 546
 - государственный 30
 - деловой 29, 110, 210, 576
 - демографический 31
 - диверсификация 254
 - доступный 142, 143
 - жизненный цикл 336
 - захват 327
 - знаменитостей 26
 - индивидуализация 52
 - институциональный 228
 - как место 31, 52
 - как пространство 31, 52
 - консолидация 339
 - локальный 51
 - лояльный к марке 288
 - массовый 108, 166, 337, 375
 - международный 49
 - мировой 395
 - множественных предпочтений 337
 - модификации 330
 - монополистический 238
 - некоммерческий 29, 30
 - новый 383
 - обслуживаемый 142, 699
 - опыта 26
 - патентный 336
 - персональный 276
 - потенциальный 142, 143, 388
 - потребительский 29, 110
 - проникновения 142, 143
 - расширение 249, 254, 256
 - расширяемый 144
 - региональный 385
 - ресурсов 31
 - стабильный 275
 - структура 249
 - теневой 399, 400
 - тестирование 152
 - товарный 31
 - услуг 279, 395
 - фрагментация 339
 - целевой 48, 103, 143, 243, 660 см.
 - Целевой рынок
 - ценовая эластичность 470
 - электронный 653
 - этап зрелости 339
 - этап роста 338
 - этап спада 339
 - этап формирования 336
- С
- Customdisc 454
- Сайт
 - гос. учреждения 231
 - корпоративный 669
 - экспортный 392
- Самообслуживание 431, 454
- Сбыт
 - отдел, см. Отдел сбыта 625
 - прогнозирование 362
- Сверхпозиционирование 319
- Связи с общественностью 38, 558, 615, 620
 - бюджет 616
 - влияние на прибыль 619
 - выбор средств 618
 - организация 618
 - охват аудитории 619
 - оценка результатов 618
 - средства 617
 - функции 615
 - цели 617
- Связи с общественностью, см. Паблик рилейшнз 576
- Себестоимость
 - полная 475
- Сегмент 103, 247, 273
 - выбор целевого 296
 - границы 279
 - индивидуальный 276, 277
 - модели выбора 293
 - мультисегмент 289
 - национальный 566
 - непривлекательный 236
 - новый 279
 - освоение 297
 - охват нескольких 294
 - оценка 293
 - покупателей 189
 - привлекательный 236, 293
 - профилированный 279
 - свойства 292
 - субсегмент 273
 - суперсегмент 296
 - управление 298
 - характеристики 279
- Сегментирование 108, 279
 - PRIZM 289
 - гендерные признаки 282
 - географические признаки 280
 - деловых рынков 290
 - демографические признаки 280
 - доминирующий признак 279
 - идентификация сегментов 279
 - иерархия признаков 279
 - критерии 292
 - мультиатрибутивное 288
 - отношение к товару 288
 - по поводу покупки 284
 - по получаемому благу 285
 - по специфике сделки 291
 - поведенческие признаки 280, 284
 - последовательное 291
 - потребительских рынков 280
 - процесс 280
 - психографические признаки 280, 283
 - психографическое 207
 - рынка 31, 272, 421
 - смешанное 289
 - социальные признаки 283
 - структуры предпочтения 278
 - эффективное 292
- Семья 186
 - наставляющая 186
- Сервис см. Услуги 68, 455, 459
- торговый 531
- Сеть
 - дилерская 258
 - дистрибуторская 142
 - магазинов глобальная 540
- Синергия 657
- Система
 - автоматически повторных заказов 535
 - внутренней отчетности 123
 - вознаграждения торговца 637
 - доставки ценностей 37
 - контроля продаж 123
 - логистики 550
 - марочного менеджмента 258
 - мониторинга качества услуг 450
 - обеспечения маркетинговых решений 140
 - потребления 407
 - позатпных проверок 351
 - распределения 498
 - сбора жалоб и предложений 61
 - создания и передачи ценности 69
 - товарная 408
 - точно вовремя 218, 220, 552
 - экономного («подтянутого») производства 218
- Система наблюдения
 - за конкурентами 246
 - маркетингового 125
- Система сбыта
 - стратегия 627
 - структура 627
- Сканер 540
- Скидки
 - виды 482
 - назначение 483
 - психологические 483
- Склад
 - автоматизированный 551
 - распределительный 551
 - хранения 551
- Складирование 550
- Слоган 60
- Собаки 92, 93
- Собеседование 136
- Совместное предприятие 392
- Соглашение
 - компенсационное (бай-бек) 481
- Создание потребителя 57
- Сообщение
 - источник 568
 - кодирование 559
 - коммуникативное 559
 - оформление 567
 - разработка 564
 - содержание 564
 - структура 567
 - устное 568
- Социокультурная среда 38, 174
- Союз по продвижению 104
- Спаммер 672
- Специализация 266
- Специализация компании
 - избирательная 294
 - рыночная 294
 - товарная 294
- Список рассылки 655
- Спрос 28, 32
 - будущий 149
 - временной распродаж 27
 - генерирование 516
 - избирательный 144

- измерение 143
 иррегулярный 28
 латентный 28
 на деловые товары 211
 на товар компании 145
 негативный 28
 нездоровый 28
 нестабильный 149
 низкая эластичность 211
 общий 149
 отсутствие 28
 оценка 142, 149
 полный 28
 рыночный 143
 скрытый 28
 снижающийся 28
 совокупный 145
 статистический анализ 151
 структура 27
 текущий рыночный 145
 уровень 27
 чрезмерный 28, 489
 эластичный 468, 470
 CPA 459
 Среда
 демографическая 38, 161
 задач 38
 технологическая 38, 169
 ССВУ-анализ 99
 Стандарты обслуживания 450
 Статистика 132
 Статус 183, 188
 пользователя 286
 символ 188
 социальный 181
 Степень удовлетворенности, см.
 Удовлетворенность 59
 Стилистическое решение 310
 Стилль 324
 жизни 190
 Стимул 195
 максимизация 657
 эгоистичный 632
 Стимулирование
 анализ эффективности 613, 706
 бюджет 613
 гарантии 610
 дальнейших покупок 657
 деловых партнеров 606
 деловых потребителей 612
 демонстрации 610
 дополнительных преимуществ 607
 дорогих покупок 416
 задачи 608
 марочной осведомленности 608
 менеджер 610
 мероприятия 608
 методы 606
 перекрестное 610
 планирование 609
 покупок 500
 потребителей 606, 608, 609
 программа 614
 продавцами 609
 продолжительность кампании 613
 производителями 609
 разработка программы 613
 розничной торговли 608, 611
 сбыта 38, 332, 377, 558
 своих торговых представителей 612
 снижение затрат 617
 совместное 610
 средства 606, 612, 613
 торговли 611, 612
 торгового персонала 637
 торговцев 606
 цели 606
 ценовое 482, 607
 эффективность 610, 614
 Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)
 87, 90
 доля рынка 91
 конкурентоспособность 94
 перспективы развития 109
 программа 106
 Стратегическое планирование 267
 этапы 98
 Стратегия
 бизнес-единицы 87
 ведения переговоров 644
 внедрение 106
 входа на внешний рынок 389
 выхода на «оккупированный»
 рынок 267
 географической экспансии 250
 глобальная 402
 глобально-локальная 402
 дешевых товаров 262
 диверсификации 97, 98
 дифференцирования 103, 322
 единичной ниши 337
 «знаменитости рекомендуют» 591
 изложения рекламного
 обращения 590
 имитации продукта 263
 инноваций в распределении 263
 инновационного товара 263
 интеграционного роста 98
 интенсивного роста 98
 качества 257
 конкурентная 243, 248
 концентрации 103
 лидирующих позиций по
 издержкам 103
 ликвидации неперспективных
 производств 98
 маркетинговая 268, 468
 марочная 427
 массового рынка 337
 медленного проникновения 326
 множественных ниш 337
 мультимарочная 257, 430
 наступательная 260
 обитателя рыночных ниш 269
 обороны 254
 обслуживания дилеров 535
 охвата нескольких сегментов 294
 партизанская 262
 планирование 87
 повышения качества 331
 повышения уровня обслуживания
 263
 позиционирования 322, 465, 534
 послепродажного обслуживания 457
 поставщика 408
 престижных товаров 262
 претендент на лидерство 259
 привлечения покупателя к товару
 578
 проникновения 97, 250, 326
 проталкивания товара 578
 разработка 361
 распределения 513
 расширения рынка 254
 расширения товарной линии 257,
 427
 розничного торговца 538
 скидок с цены 262
 снижения издержек производства 263
 снятия сливок 326
 создания нового сегмента 250
 создания предложения 661
 товарная 413, 417
 товарного расширения 262
 улучшения свойств 331
 улучшения стиля 331
 формирования рынка 97
 цена-качество 465
 ценообразования 468
 эксклюзивного клуба 318
 Стрип молл (пассаж) 538
 Структура
 экономики отраслевая 166
 потребительских ценностей 306
 предпочтения 278
 Субкультура 175, 181
 Субституты 236
 Субъект рынка активный 32
 Супермагазин 532, 539
 Супермаркет 69, 529, 532, 534, 554
 расположение 538
 распродаж 537
 цены 537
 Суперсегмент, см. Сегмент 297
 Суперстор 529
 Суперцентр 540
 Сфера услуг 26, 455
 каналы распределения 502
 планирование 504
 Сырье 410
 Т
 Тахистоскоп 135
 Телевидение интерактивное 597, 665
 Телемагазин 665
 Телемаркетинг 38, 148, 300, 501, 516,
 519, 532, 569, 624, 629, 635, 642,
 652, 653, 654, 663, 665
 Телепродажа 664
 Тенденция 157, 158
 Теория
 иерархии потребностей А. Маслоу
 340
 обучения 195
 игр 141
 Теория мотивации
 А. Маслоу 192
 по З. Фрейду 191
 по Ф. Герцбергу 194
 Тест
 визуальный 432
 дилерский 432
 потребительский 432
 технический 432
 Тест-город 370
 Тест-городов 370
 Тест-маркетинг 369
 Тест-рынок 369
 Тестирование 632
 имитационное 369
 лабораторное 602
 портфельное 602
 потребительское 367

- претендентов на работу 632
 рыночное 152, 368
 упаковки 432
 Технографика 192
 Тип личности 191
 Товар 34, 323, 407, 566
 адаптированный к другой стране 396
 без марки 420
 гетерогенный 409
 глобальный 396
 гомогенный 409
 деловой 372
 детали 410
 дженерик 420
 дифференцированный 238
 длительного пользования 150, 409, 410
 дополненный 407, 408
 заменитель 474
 затраты на разработку 350
 зрелый 329
 иерархия 408
 импульсной покупки 409
 капитальный 410
 категория 186
 класс 408
 классификация 408
 комплектующие детали 410
 концепция 357
 крайней необходимости 409
 кратковременного пользования 409
 марочный 420
 материалы и комплектующие 410
 материальный 407
 неудачный 347, 348
 новый 304, 346, 347, 349, 356, 475, 535
 ожидаемый 407
 оптовый 542
 основной 407
 особого спроса 409
 оценка потребительской ценности 226
 пассивного спроса 410
 повседневного спроса 409
 повторное представление 395
 полуфабрикат 410
 потенциальный 408
 потребительский 409
 предварительного выбора 409
 преимущества 377
 принципы разработки 373
 прогнозирование атрибутов 340
 прогрессирование проектирование 395
 производственного назначения 151
 промышленного назначения 371
 разработка 349, 353
 разработка идеи 354
 разработка нового 351
 результативность использования 308
 рейтинг 356
 сельскохозяйственного производства 410
 семейство 408
 создание 395
 стационарные сооружения 410
 страна-изготовитель 196
 субститут 236, 469
 судьба проданного 205
 уровни 407
 успешный 349
 финансирование разработки 350
 характеристика 365
 широкого потребления 368
 Товар-микс 408, 411
 глубина 412
 длина 412
 товарная линия 412
 ценообразование 485
 широта 412
 Товарная единица 408, 412
 Товарная категория 258, 323, 430
 информация для покупателя 198
 Товарная линия 408, 412, 485
 анализ 412
 выделение 416
 вытягивание 414
 длина 414
 модернизация 416
 наполнение 416
 новая 346
 расширение 257, 333, 427
 сокращение 416
 уязвимость 412
 Торг закрытый 479
 Торговая марка 323, 332, 408, 685
 бюджет продвижения 574
 в сфере услуг 447
 влияние рекламы 605
 внутримаркетинговая 521, 532
 выбор названия 423
 глобальная 566
 дистрибьютора 421
 дифференцированная 198
 зрелая 330
 имидж 191, 419, 426, 432
 индекс развития 149
 индивидуальная 423
 история 420
 комбинированная 427, 430
 компании 424
 конкуренция 37
 лестница 422
 лицензионная 421
 локальная 566
 магазина 422
 маркетинговые решения 420
 национальная 422, 512
 новая 430
 отношение потребителя 418
 оценка 419
 паритет 422
 поддержка 263
 покупка марок 418
 положение на рынке 418
 производителя 421
 разработка стратегии 427
 расширение границ 427, 428, 429
 решение о создании 417
 составляющие 417
 специальный сбор 422
 стадия спада 336
 торговца 421
 учебного заведения 42
 франчайзера 533
 цена 480
 частная 422, 512, 534
 экономичная 490
 Торговец 498
 оптовый 528
 Торговля
 встречная 481
 интернационализация 393
 компенсационная 481
 международная 395, 401
 по каталогам 543, 655, 662
 розничная 401, 528
 с тележек в магазине 538
 эксклюзивная 522
 электронная 425, 531, 653
 Торговля по каталогам
 оптовая 543
 Торговый канал 498
 Торговый конгломерат 532, 554
 Торговый отчет 638
 Торговый персонал 504, 624, 625
 автоматизация работы 636
 анализ продаж 626
 время работы с клиентом 633
 задачи 625
 контрактный 627
 контроль работы 634
 мотивация 635, 637
 нормы продаж 637
 обучение 633, 640
 офисный 634
 оценка производительности 638
 оценка работы 638
 полевой 635
 производительность 634, 635
 производителя 578
 прямой 627
 система оплаты 629
 Торговый представитель 151, 354, 390, 624
 задачи 625
 инспектирование 633
 найм 630
 обучение 632
 работа с клиентом 642, 643
 региональный 517
 система оплаты 629
 способы работы 626
 Торговый центр
 местный 538
 региональный 538
 Трансакция 36
 денежная 35
 Транспортировка 541, 552
 Трансферт 35
 Трафик района 538
 У
 Убеждение
 повторное 577
 индивида 195
 Убийца категорий 529, 539
 Уборка урожая 92
 Удержание потребителя 74
 Удовлетворенность потребителя 59
 достижение 71
 методы 61
 полная 59
 последствия 72
 степень 72
 Упаковка 431
 вторичная 431
 концепция 432
 первичная 431
 разработка 432
 семейная 396
 тестирование 432

- транспортная 431
 Управление
 инновационным процессом 351
 по категориям 687
 по контракту 391
 по товарным категориям 688
 поставками 222
 рабочими процессами 64
 спросом 27
 торговыми марками 687
 тотальным качеством 80
 цепочкой поставок 546
 Управление персоналом
 найм 631
 службы сбыта 630
 Уровень
 запасов 551
 конформности 309
 отказов 61
 Услуги 409, 438
 З Р 460
 анализ значимости 451
 в Internet 438, 441, 447
 деловые консультации 411
 качество 442
 виды 438
 вспомогательные 457
 дистрибьюторские 441
 дифференцированное предложение 447
 дополнительные 273, 536, 539
 имидж 447
 инновации 447
 качество 445, 448, 449, 451
 классификация 439
 консультационные 542
 маркетинг 443
 микс 438
 мониторинг качества 450
 неотделимость от клиента 440
 непостоянство 441
 новые технологии 454, 455
 обслуживание и ремонт 313
 оформление заказа 311
 по проведению досуга 279
 по управлению 542
 послепокупочные 536
 послепродажное обслуживание 457, 458
 предпокупочные 536
 продвижение 458
 производительность труда 453
 производственные 438
 профессиональные 26
 сопутствующие 455, 457
 способы предложения 444
 стандарты обслуживания 450
 торговая марка 447
 финансовые 441
 характеристики 439
 частные некоммерческие 438
 чистые 439
 Установка
 товара 312
 индивида 195, 196
 Учет
 издержек 473
 функциональный 473
Ф
 Фаза покупки 222
 Фактор
 Q 591
 симпатии 568
 успеха 63
 Фетиш 325
 Философия маркетинга 39
 Финансирование
 оптовиками 541
 демонстрации 535
 Фокус-группа 131, 132, 279
 онлайн 132
 Форум онлайн 671
 Фрагментация 339
 Франчайзер 533
 Франчайзинг 391, 503, 514, 515, 522, 532, 533, 685
 Функции маркетинговых каналов 500
 Фэн шуй 395
Х
 Характеристика
 демографическая 279
 культурная 179
 личностная 179
 психологическая 179
 социальная 179
 поведенческая 31
 психографическая 31
 Холодный контакт 641
Ц
 Целевая аудитория 560
 предпочтения 596
 убеждение 564
 факторы внимания 559
 цель коммуникации 562
 шкала благосклонности 561
 шкала осведомленности 561
 Целевой рынок 243, 660
 в прямом маркетинге 660
 выбор 374
 маркетинговые программы 44
 оптовая торговля 542
 позиционирование 537
 розничного торговца 532
 Цена 332, 464
 адаптация 480
 базисная 483
 воспринимаемая 479
 высокая-низкая 478
 гонорар 464
 демпинговая 399
 дискриминационная 483
 ежедневно низкая 478, 537
 закрытых торгов 478
 заниженная 484
 инициативное снижение 487
 кастомизированная 468
 конкурентное давление 227
 конкурентов 474, 478
 кривая спроса 467
 лидера 262
 льготная 609
 максимизация прибыли 466
 метод установления 477
 на мировом рынке 399
 на основе издержек 399
 на товары-заменители 474
 надбавки 267
 низкая 466, 488, 537
 оптовая 545
 оптовой торговли 544
 особая 482
 отдельная 489
 пакетная 486
 планируемая 361
 плата 464
 позиционирование 537
 престижная 479
 проникновения 466
 регулирование 489
 резервная 644
 рыночная 399
 с задержкой 489
 сбор 464
 скидки 262, 481
 скользящая 489
 снижение 226, 260, 346, 490, 491
 снижение отраслевое 491
 сохранение 491
 социальная 467
 тариф 464
 трансфертные 399
 убыточного лидера 482
 унифицированная 399
 успешная 468
 установление уровня 465
 фиксированная 464
 формирование 466
 чувствительность покупателя 469
 эластичная 470
 Ценность
 воспринимаемая 57, 476, 488
 для потребителя 57
 добавленная 491
 доставка 60
 жизненного цикла потребителя 662
 используемая 476
 максимизация 57
 общая 57
 показатели эффективности 308
 потребительская 306
 продукта 111
 процесс предоставления 107
 расчет 34
 реальная 477
 система создания и передачи 69
 совместная 106
 уникальная 469
 цепочка создания 68
 Ценообразование 464, 476
 выбор метода 473
 издержки плюс надбавка 474, 475
 кривая обучения 472
 метод расчета цены 475
 модели 485
 на вспомогательные принадлежности 485
 на дополнительные устройства 485
 на побочные продукты 486
 опережающее 489
 по географическому признаку 480
 покрытие расходов 467
 политика 465, 488, 498
 постановка задачи 466
 проникновение на рынок 466
 товарная линия 485
 экспериментальное 470
 Центр
 закупочный 214, 219, 225, 227
 маркетинговой информации 126
 общения 541

- Цепочка
создания ценности 68
спроса 547
поставок 37, 546
- Цепь
добровольная 531
корпоративных магазинов 531
- Цикл заказаплата 550
- Ч**
- Чемпион теневой 275
- Ш**
- Шкала
благосклонности 561
осведомленности 561
- Штрих-код 137
- Э**
- Эволюция рынка 336
- Эвристика 141
- Эргономичность 158
- Экология 169
- Экономическое сообщество 385
- Эксперимент 129
объект 133
- Экспорт 383, 388
активный 389
косвенный 389
онлайновая поддержка 391
по случаю 389
прямой 389, 390
стадии 393
- Экстранет 218, 666
закупки 218, 219
- Эластичность
спроса 471
ценовая 470
- Эмпатия 632
- Этикет делового рынка 220
- Этикетка 431, 433
- Эффект
конечной выгоды 469
общих расходов 469
акселерации 211
- Эффективность обслуживания 454
- 3М 89, 265, 350, 351, 352, 457, 460
- 7-Eleven 529, 532, 533
- 7-Up Company 318, 571

УКАЗАТЕЛЬ ФИРМ И ТОРГОВЫХ МАРОК

- A. C. Nielsen Company 149, 535
A. T. Cross 456
Aaron Montgomery Ward 486
ABB 402
Abbey National 244
Abbott Laboratories 104
Absolut 310, 426, 590
Accura 415
ACE Hardware 531
Acme Construction Supply 438
Acumin 276
AcuPOLL 150
Acura 426
Adaptec, Inc. 218
ADI Technology 230
Adolph Coors 265
Advanced Travel Management 226
Advanta 180
Advil 153
Agree Plus 432
Air Canada 53, 104
Air New Zealand 104
Airborne Express 659
Airbus 386
Airwalk 314
Akai 607
Alberto Culver Company 265
Alberto Natural Silk 317
Alcampo 530
Alka-Seltzer 589
All skin 44
Allegiance Healthcare 229
Allen Bradley 242
Alliance Health Care 124
AlliedSignal 70, 227
Allis Chalmers 241
Allstate 439
Alvin Ailey 696
Amazon.com, компания 207
America Online, Inc. 173, 423, 424, 666, 669, 671, 672
American Airlines 47, 76, 128, 129, 131, 132, 133, 138, 139, 269, 655
American Can 88, 254
American Drug 295
American Express 104, 127, 131, 244, 395, 447, 658
American Marketing Association 130
Ameritrade 239
Amoco 137
Amstel Light 116
Amway 385, 531, 658
Anaren Microwave Inc. 217
Andersen Consulting 106, 244
Andersen Windows 276
Anheuser-Busch 25, 685
Anne Klein 519
Ansett Australia 104
Apple Computers 47, 104, 107, 310, 343, 366, 374
Apple Newtons 427
Aquafresh 296, 319
Aramark 445
Arizona Iced Tea 310
Arm & Hammer 250, 330
Arthur Andersen 229, 395
Arthur D. Little 63, 96, 42
Arts & Entertainment Network 406
Ascom Timeplex, Inc. 124
ASEA 402
Aspirin 153
Associated Grocers 531
Associated Press 290
AT&T 104, 105, 119, 316, 426, 714
Athletes Food 529
Atlantic Group Furniture Procurement 312
Audi 319, 367, 465
Austin 425
Auto Business 518
Autodesk 374
AutoNation 518, 667
Avis 251, 259, 263, 318
Avon 205, 263, 314, 501, 505, 513, 530, 566, 574, 658, 662
Aziza Polishing Pen 432
Back to Basics 150
Badge 512
Bailey Controls 69
Ball Park 90
Banana Republic 167, 515
Bandai 161
Bang & Olufsen 47, 311
Bank of America 627, 657
Banner 421
Bantam Books 382
Barbie 429
Barclaycalls 244
Barnes & Noble 33, 237, 406, 539, 541
Baskin-Robbins 262, 382
Baskyk SA of Belgium 104
Bath and Body Works 534
Baush and Lomb 247
Baxter 124, 298, 311
Bayer 153, 382
BBBK 456
Beanie Babies 187, 325
Becher 275
Bechtel Corporation 388
Belair/Empress Travel 238
Bell 289, 532
Bell Atlantic 424
Bell Laboratories 172
Bell South 460
Ben & Jerry 290, 426, 714
Ben-Gay 348
Benadryl 580
Benetton 312, 421, 519, 534, 541
Bennett and Wilkinson 470
Best Friends Pet Care Company 579
Betty Crocker 370
Betz Laboratories 70
Bible Bread 180
Bic 251, 491
Big Smith Brand 429
Bijans 537
Bill Blass 290
BJs Wholesale Club 529
Black & Decker 267
Black & Deckers Snakelight 311
Blend-a-Med 318, 339
Bloc Reader's 598
Blockbuster Entertainment 280
Blockbuster Video 518
Bloomingdale's 167, 529, 534
Blue Shield of California 212
Blueberry Newtons 427
Blues 249
BMW 319, 367, 382, 414, 429, 430, 675
Bobbie Brooks 294
Boca-Burger 591
Body Shop 27, 50
Boeing 63, 67, 75, 365, 386, 428
Bomwar 267
Book-of-the-Month Club 505
Booz, Allen & Hamilton 346, 724
Border Books and Music 447, 539
Border Lights 176
Bosch 582
Boston Beer 25
Bowmar 327, 415
Brain Reserve 158
Braun 311
Brewski Brewing 509
Brillo 354
British Airways 43, 259, 511
British Telecom 119, 160
Brookstone 534
Brown & Williamson Tobacco Corporation 296
Brown Boveri 402
Budweiser 263, 418, 424, 601
Bugs Burger's Bug Killer 468
Buick 465
Buick Roadmaster 688
Buick Skylark 688
Buitoni-Perugina 418
Burger King 43, 104, 169, 251, 418, 455, 515, 587, 675
Busch Gardens 320, 321
Cabbage Patch Kids 335
Cable News Network 317
Cabletron Systems, Inc. 230
Cadillac 187, 262, 319
Calvin Klein 249, 512
Calyx & Corolla 668
Camay 335
Campbell Soup Company 224, 315, 684
Camry 298
Canada Dry 419
Canadian Pacific Hotels 60
Canon 259, 313, 457, 688
Canyon River Blues 512
Cardiac Science 386
Carlsberg 398
CarMax 24, 518, 525, 667
Carnation 418
Carrefour 530, 541
Casa Balton Club 426
Casa Garcia 387
Casio 240
Caterpillar 35, 57, 58, 59, 89, 217, 241, 249, 257, 258, 314, 429, 477, 485, 510
Caterpillar Tractor 455
CduCtive 276
Cendant Corporation 419
Century 21 419
Champion 441
Channel One Communications, Inc. 377
Charles Schwab 54, 239, 445, 446

- Chase 298, 420
 Checkout Channel 317
 Cheer 422
 ChemStation 277
 Chesebrough-Ponds 432
 Chevrolet 177, 204, 247, 284, 320, 503
 Chevrolet Caprice 688
 Chevron 670
 Chevy Venture 187
 Chiodo Candy Co. 505
 Chiquita 410
 Chivas Regal 188, 587
 Christian Dior 421
 Chrysler 66, 216, 318, 352, 367, 566, 610, 616
 Cigna 59
 Cimarron 319
 Cineplex Odeon 447
 Circle K 529
 Circuit City 518, 529
 Cisco Systems, Inc. 211, 219, 310, 314, 670
 City Bank 275
 Citycorp 395, 447
 Claritas, Inc. 289
 Claritin 591
 Clark Equipment 241
 Classic Cola 421
 Claymation 196
 Clearwater 388
 Clorox 427
 Club Med 47, 395, 443, 673
 CNA Insurance 658
 Coach 90, 441
 Coalition for Advertising Supported Information and Entertainment Entertainment 598
 Coca-Cola 177, 237, 249, 251, 252, 261, 272, 294, 297, 298, 318, 326, 330, 331, 382, 384, 386, 391, 392, 396, 397, 398, 399, 408, 418, 419, 420, 427, 428, 429, 486, 515, 519, 528, 549, 566, 575, 586, 587, 591, 628, 629
 Coffee Station 253
 Coldwell Banker 419
 Colesco 335
 Colgate-Palmolive 160, 161, 266, 296, 348, 370, 371, 419
 Comfort Inn 408
 CommerceNet 130
 Compaq 62, 63, 426, 431, 477, 491, 654
 CompuServe 669, 672
 Concentra Corporation 634
 Concord 347
 Continental Airlines 106
 Continente 530
 Cookies 207
 Coop 520
 Copernicus 716
 Corel 67
 Corelle Dinnerware 367
 Corning 105
 Corning Consumer Products 367
 Corolla 279, 298
 Correfours 420
 Courtyard 79, 415, 428
 CPC International 393
 Cracker Jack 348
 Craftsman 421, 424, 26
 Cranberry Newtons 427
 Cray Research 248
 Creative Staffing 638
 Creole 684
 Cressida 298
 Crest 339, 384, 412, 426
 Crown Bookstores 529
 Chrysler 216
 Crystal Light 610
 Cuisinart 267
 Cummins Engine 244
 Curtis Candy 285
 Custom Foot 276
 CutlerHammer 212
 Cutter & Buck, Inc. 548
 CVS 545
 Cyber Promotions 672
 Cybermeals 312
 Cyrix 477, 494
 Daimler 66, 566
 Daimler-Benz 481
 Daimler Chrysler Showcase 537
 Dallas Semiconductor 261
 Dan&Bradstreet 440
 Danly-Komatsu 277
 Dannon 427
 Darigold, Inc. 552
 Data Consult 662
 Data General 352
 Dayco Corporation 511
 Days Inn 419
 Dc Comics 540
 DDB Needham Worldwide, Inc. 226, 422
 Debenhams 524, 525
 Deer & Company 72, 255
 Del Monte 254
 Dell Computers 33, 242, 276, 279, 290, 300, 314, 469, 668, 670, 598
 Delphi Automotive Systems 261
 Delta Airlines 273
 DeLux 197
 Deluxe Check Printers 312
 Design Innovation Group 311
 Dexter Corporation 39
 DHL Worldwide Express 165, 652, 659
 Dial 318
 Diehard 421
 Diesel Jeans 162
 Digest 598
 Digital Equipment Corporation 386
 Digital Think 669
 Digital Vax 104
 Diners Club 267
 Dirt Devil 591
 Discount Tire 332, 519
 Disney 43, 47, 104, 105, 418, 450
 Disney Online 187
 Disneyland 320, 321
 Dockers 512
 Dominos 317
 Dominos Pizza, Inc. 533
 Donnelley Marketing Inc. 656
 Dow 169, 351
 Dow Chemical 47, 53
 Dr. Pepper 382, 519
 Duke Power 580
 Dunkin Donuts 253, 538
 DuPont 70, 88, 216, 347, 367, 372, 476, 477, 510, 605, 626, 695
 Duracell 595
 Dutch East India 478
 Dybersburg 172
 E-Trade Group 239, 390
 E.J. Brach 505
 Earthjustice Legal Defense Fund 676
 Eddie Bauer, Inc. 663
 EDS Computer Sciences Corp. 106
 Edsel 333, 347, 416
 Electrolux 430, 530, 574
 Electronic Data Systems 106
 Elise 595
 EMI 267, 327
 Emmis Broadcasting 294
 Energizer 177
 Epson 508
 ERG Ltd. Of Australia 104
 Ericsson 47, 177, 249, 402
 Ernest & Yuong 63
 Ernest Gallo Varietals 415
 Estee Lauder 44, 274
 Ethical Funds 593
 Ethicon Endo-Surgery 269
 European Airlines 76
 Everex 240
 Expedia 238, 269
 Experian 342
 Exxon 170, 178, 398
 F.W. Woolworth 464
 Fairfield 415, 428
 Famous Smoke Shops 77
 Farris and Reibstein 480
 Fashion Caffè 536
 Fater 392
 Fayva 531
 Federal Express 88, 157, 267, 312, 347, 426, 444, 450, 456, 565, 652, 657, 659, 668, 669
 Federal Express Service 79
 Federated Stores 512
 FedEx Logistics Services 547
 Feedback Plus 125
 Ferolito, Vultaggio & Sons 310
 Ferrari 274
 Fiberglas 426
 Fig Newtons 427
 Finesse 260
 Fingerhut 655, 657
 Firestones 382
 First Direct 664
 Fleischmann 479
 Florsheim Shoe Company 665
 Fluke 352, 354
 Folgers 317, 477
 Foote, Cone & Belding 593
 For Seasons 183
 Ford 89, 176, 216, 227, 242, 247, 251, 259, 272, 282, 283, 284, 333, 347, 382, 396, 416, 428, 509, 519, 567, 570, 655, 659
 Ford Escort 465
 Ford Explorer 283
 Fordstar Network 509
 Forrester Research, Inc. 33, 77, 192, 425, 666
 Forum 45
 Four Seasons 408
 Franklin Mint 501, 655
 Fresh Fields 175
 Frigidaire 430
 Frito-Lay 176, 314
 Fruit of the Loom 348
 Fuji 83, 251, 491, 533
 Fujitsu 248

- Funtime 491
 Future Electronics 69
 G&F Industries 220
 G. Heileman Brewing 296
 Gadd International 358
 Gallo 415
 Gallup & Robinson 603
 Gap 249, 421, 428, 512, 515, 534
 Gartner Group 77
 Gateway 231, 279, 668
 GC Electronics 227
 GEICO 515, 667
 General Cinema 537
 General Electric 61, 73, 75, 81, 86, 90, 91, 93, 218, 219, 234, 241, 255, 267, 310, 312, 314, 327, 329, 412, 415, 424, 431, 441, 450, 535, 550, 670, 705
 General Foods 384, 705
 General Mills 48, 147, 254, 351, 370, 371
 General Motors 41, 60, 81, 106, 156, 187, 217, 251, 259, 261, 266, 279, 290, 294, 295, 319, 386, 439, 440, 456, 460, 475, 478, 488, 499, 510, 519, 521, 537, 687
 GeoCities 454
 Georgia Pacific 254
 Gerber 89, 282
 Giant Food Stores 514
 Giant Merchandising 540
 Gibson 430
 Gifford 512
 Gillette 245, 249, 250, 251, 260, 311, 348, 366, 397, 414, 418, 419, 491, 514, 598, 616, 632
 Ginsu 665
 Glaxo 468
 Global Bank 386
 Global Technologies 170
 Godiva 310
 Goldstar 417
 Goodyear 210, 231, 332, 519
 Gould 242, 350
 Graduates 282
 Grainger 636
 Grand Metropolitan 418
 Grandma's 240
 Great American Backrub, Inc. 388
 Great Universal Stores 244
 Green Giant 418
 Green Mounyain Power 469
 Grey Advertising Inc. 422
 Gucci 382, 399
 Guess 512
 Guidant Corporation 252
 H&R Block 104, 515
 H. J. Heinz 418
 Haagen-Dazs 415, 418, 607, 608
 Hair-off Mittens 150
 Haldot 475
 Hallmark 184, 326, 384
 Hamburger University 312
 Hampton 83, 456
 Hanes 90
 Hanes Mill Outlet 441
 Hanna Barbera 540
 Harley-Davidson 25, 78, 159, 264, 267, 310, 352, 426, 429, 565
 Harrods 534
 Hasbro 335
 Healthsouth Corporation 696
 Healthy Choice 290
 Heileman 296
 Heinz 75, 229, 253, 254, 316, 409, 418, 419, 424, 567
 Helene Curtis 289
 Hellmanns 393
 Hergenrath & Company 508
 Herman Miller 457
 Hersheys 323
 Hersheys Hugs 324
 Hertz 251, 263, 317, 318, 503, 515, 591
 Hesston 255
 Heublein 492
 Hewlett-Packard 105, 126, 226, 352, 354, 415, 510, 689, 701
 Hilton 280, 395
 Hitachi 160, 258, 431
 Hoechst 352
 Hoffman-La Roche 399
 HOG Club 426
 Hohner 275
 Holiday Inn 59
 Home Depot 290, 319, 447, 516, 529, 539
 Home Shopping Network (HSN) 531, 665
 Honda 59, 267, 415, 422, 426, 428
 Honda Accord 61
 Honeywell 102, 261, 416
 Hoover 122, 130
 Hormel 429
 Horn Group 442
 Howard Johnson 515
 Hubbell 454
 Hugo Boss 512
 Hunt's 253
 Hush Puppies 330, 562
 Hyatt 391, 395, 428, 452, 453
 Hyatt Legal Services 104
 Hyatt Regency 315
 Hyperspace Cowgirls 386
 Hyster 241
 Hyundai 81, 465
 Iams Pet Food 314
 IBM 61, 62, 63, 65, 67, 73, 81, 89, 104, 106, 107, 156, 195, 220, 248, 261, 273, 290, 294, 295, 314, 315, 316, 322, 327, 355, 402, 418, 421, 426, 431, 440, 491, 510, 513, 519, 520, 627, 628, 630, 632, 633, 637, 655, 656, 673, 685, 689
 Icehouse 265
 IKEA 24, 77, 103, 529, 547, 662
 Illinois Tools Works 265
 iMac 311, 343, 374
 Independent Grocers Alliance (IGA) 531
 Indus International 76
 Infiniti 59, 415
 Information Resources, Inc. 126, 127
 Infoseek 329
 Ingram Micro 670
 Intel 220, 416, 418, 431, 466, 485, 616, 670
 Interactive Advertising Bureau 598
 International Gaming Technology 251
 International Harvester 103, 255, 259
 Iomega Corporation 672
 Iridium LLC 230
 ISS 442
 ITT 402
 Ivory 257, 323, 335
 J. C. Penney 458, 669
 J. C. Whitney 667
 J. Crew 512
 J.D. Powers 61
 Jaclyn Smith 512
 Jaguar 247
 Japan Airlines 219
 Japanese Deer Park 320, 321
 JCPenney 529, 538
 Jell-O 267, 323, 330
 Jewel 529
 Jiffy Lube 532
 JLG Industries 220
 JNCO 249
 Joe Boxer 565
 Joes Dinner 183
 John Deer 258, 415, 429, 642
 John Hancock Mutual Insurance Company 164
 John Wanamaker 464
 Johnnie Walker 386
 Johnny Carson 421
 Johnson & Johnson 67, 247, 252, 265, 269, 273, 296, 330, 351, 616, 705
 Johnson Controls 440
 Johnson Products 591
 Juiced Oj (PLUS) Caffeine 150
 Julio Gallo Varietals 415
 Junglee 598
 K-III Communications Corporation 377
 Kaiser Permanente 447
 Kao 402
 Keebler 240, 610
 Kellogs 384, 421, 425, 607
 Kelvinator 430
 Ken-L Ration 609
 Kenmore 421, 424
 Kentucky Fried Chicken 391, 406
 Kia 465
 Kimberly-Clark 427, 440
 Kinko 233
 Kinkos Copy Centers 166
 Kleenex 122, 427
 Kmart 143, 249, 290, 355, 512, 529, 540
 Knorr 393
 Knotts Berry Farm 320, 321
 KnowledgeBase Marketing Inc. 658
 Kodak 65, 83, 89, 180, 215, 231, 244, 249, 251, 315, 326, 354, 355, 411, 414, 418, 419, 426, 431, 457, 491, 514, 618
 Komatsu 57, 58, 59, 241, 258, 259
 Kool-Aid 333
 Kooperatieve Wijnbouwers Vereniging 196
 Korbel 112, 113, 166
 Kraft 75, 275, 422, 424, 607, 685, 688
 Kraft General Foods 316, 351, 365, 395
 Kroger 254, 529
 L. L. Bean 244, 456, 512, 655, 663
 Landor Associates 426
 Lands' End 131, 512, 531, 554, 555
 Lane Bryant 534
 Lavoris 365
 Lee 269, 512, 725
 Leggs 184, 610
 Lego Group 161, 352
 Lenox 318
 Leo Burnett 386
 Lerner's 534
 Lever 245, 342

- Levi Strauss & Company 70, 186, 269, 312, 511, 519
Lexus 30, 72, 415, 508
Limited Express 534
Lincoln Electric 227
Lion Country Safari 320, 321
Listerine 365
Little Debbie 262
Liz Claiborne 519
Loblaw 422
Logistix 77, 83
Logitech International 264
Looney Toons 540
Los Angeles Herald Examiner 165
Lotus 105, 107, 416, 595
Low and Order 599
Lowe's 516
Lufthansa 104
Lumident ChewBrush 150
Luvs 477
Mach3 250
Macys 537, 539
Magic Mountain 320, 321
Mail Boxes, Etc. 400
Major League Baseball 673
Malden Mills 172
Mall of America 537, 538
Manhattan»s Stock Objects and Virtual Growth, Inc. 438
Marineland of the Pacific 320, 321
Market Intelligence Service Ltd. 347
Marks & Spencer 47, 421
Marlboro 314, 397, 418
Maroc 410
Marriott 76, 79, 415, 428, 444, 447, 450, 610
Marriott Hotels 47, 414
Marriott Lodging 626
Marriott Marquis 415, 428
Mars 566, 657
Martini 176
Mary Kay Cosmetics 530, 658
Massey-Ferguson 255
MasterCard 104, 267
Matsuhita 402
Matsushita 309, 327
Mattel 156, 161, 276, 277
Max Clubs 529
Maxwell House 365
Maytag 309, 467
Mazda 168, 277
MBNA 72
McCann-Ericson Japan 391
McDonald's 34, 47, 53, 56, 106, 169, 177, 249, 296, 312, 314, 382, 391, 396, 397, 443, 447, 450, 453, 455, 532, 533, 538, 582, 587, 616, 685
McGrow Hill 151, 212
MCI 131, 160, 570, 598, 610, 714
McKesson 78, 544, 545
McKinsey 64, 105, 106
Medical EquipNet 670
Meijers 530
Meineke Mufflers 532
Mercedes 32, 34, 81, 162, 188, 255, 262, 283, 289, 318, 319, 409, 415, 417, 418
Mercedes-Benz 465
Merck 691
MERCOSUL 387, 388
Merrill Lynch 420
MetroHealth Systems 137
Michelin 250, 411, 430
Microsoft 40, 66, 107, 207, 237, 249, 256, 261, 264, 269, 329, 365, 366, 380, 416, 423, 484, 486, 509, 616, 666, 672
Midas Muffler 458
Midland Bank 664
Midwest Express Airlines 305
Migros 395, 520
MilkPEP 197
Miller 162, 259, 261, 263, 265, 571
Miller Clear 348
Miller Lite 287, 593
Milliken 43, 47, 70, 78
Minnetonka 266
Minolta 399
Missouri-Pacific Railroad 91
Mister Donut 395
Mita Corporation 509
Mitsukoshi 528
Monorail Computer Corporation 477
Monsanto 67, 322, 338, 343
Montblanc 310
Monte Blanc 382
Montgomery Security 124
Montgomery Ward»s 249
Mossimo 548
Motel Six 408
Moto Photo 533
Motoman, Inc. 210
Motorola 65, 81, 88, 107, 227, 249, 309, 416, 431
Mountain Dew 370
MRCA Information Service 127
Mudd 249
Musical 96, 97, 98
Mustang 176, 282, 567
Nabisco 240, 371, 427, 428, 610
NameLab, Inc. 426
NAPLCO 715
Nathans 538
National Cash Register 395
National Gay Newspaper Guild 164
National Semiconductor 217, 218, 219, 358, 551
National Trade Data Bank 130
Nations Bank 124, 667
Nautilus 157
Navistar 513
NBA 397
NBC 137
NEC 89, 402, 411
Neiman Marcus 125
Nestle 284, 299, 382, 392, 418, 426, 653
Netgrocer 425
Netscape 256, 329, 365, 366, 454
Neugartens 282
New York's KISS-FM 294
NeXT 319
Nike 27, 65, 265, 314, 386, 397, 506, 570, 591, 593
Nike Town 441
Nikon 408
Nintendo 30, 262
Nissan 59, 241, 415
Nokia 249, 542
Nordstrom 47, 167, 444, 447, 529, 537
Norelco 715
Northwest Airlines 253
Northwestern Mutual Life 314
Novell 66
Nucor 37
NutWest Markets 226
Oakley Millwork 456
OEM-партнер 505
Ogilvy & Mather 580
Okidata Printers 638
Okuma America Corporation 456
Old Navy 167, 515
Old Spice 431
Oldsmobile 284, 687
Oldsmobile Firenza 320
Olestra 24, 368
Olive Garden 536
Olivetti 393
Omaha Steaks 423
Opinion Research Corporation 151
Oracle 170
Original Arizona Jeans Company 512
Osborne 327
Osco 529
Otis Elevator 382
Output Steakhouse 536
Owens-Corning 591
Oxford Limited 43
P & G, см. Procter & Gamble 257
Paging Network, Inc. 289
Pall Corporation 636
Palm Computing 240
Palm Pilot 240
Pampers 425, 435, 477
Pan Am 259
Parker 267
Parker Hannifin Corporation 125, 516
Passion 315
Peapod and Streamline 33
Pentium 616
Penton Publishing 212
Pepcid 589
Pepsi-Cola 237, 251, 259, 261, 297, 298, 330, 331, 481, 566
PepsiCo 240, 591
Perdue 317
Perrier 418
PetSmart 529
Pharmacia & Upjohn 592
Philip Morris 254, 571
Philips 27, 104, 115, 384, 392, 402, 475
Phoenix University 454
Picture Network 454
Pier One Imports 540
Pierre Cardin 421
Pillsbury 315, 382, 418, 429, 590, 599
Pine-Sol 607
Pioneer HiBred 222
Pitney Bowes 335
Pizza Hut 373, 452, 532, 602
Pizza Inn 519
Planet Hollywood 536
Plank Road Brewery 265
Planter Lifesavers Company 432
Polaroid 65, 354, 508
Pontiac 279, 687
Pop-Tarts 384
Popov 492
Porsche 89, 309, 318
Pottery Barn 531
Pottsville 563, 564
Praxair 75
Premier 347
Prentice Hall 125, 720

- Presario 312
 Prescriptives 44
 President's Choice 422
 Price-Costco 529
 Priceline 487, 495
 Procter & Gamble 24, 25, 47, 61, 73,
 126, 170, 178, 245, 249, 257, 317,
 334, 338, 368, 370, 392, 396, 400,
 412, 421, 424, 432, 456, 477, 578,
 632
 Prodigy 666, 669
 Progressive Corporation 274
 Progressive Insurance 447, 468
 Protein Polymer Technologies 105
 Proton World International 104
 Prudential 153, 408, 439, 632
 Public Interest 176
 Pulsar 423, 430
 Pycra 530
 Quaker Oats 372, 395, 570, 591, 609,
 655
 Quasar 309
 Quicken Mortgage 441
 QVC 531
 R.J. Reynolds 296, 347
 Rainforest Cafe 537
 Raleigh Bicycles 664
 Ralph Lauren 519
 Ralston-Purina 420
 Ramada Inn 274, 515
 Range Rover 283
 Rayovac 591
 Raytheon Corporation 170
 RCA 104, 347, 355
 Reader's Digest 673
 Red Dog 265, 491
 Red Lobster 536
 Red Roof Inns 592
 Reebok 382, 386, 404
 REI 33
 Relska 492
 Repp's Big & Tall Stores 286
 Revlon, Inc. 247, 368, 547
 Reynolds 254, 267, 327
 Rice Chex 423
 Richard Simmons 348
 Rite Aid 313, 545
 Ritz 408, 409
 Roadway Express 83
 Rockwell 231
 Rodale Press 66
 Roebuck & Company 163, 553
 Rogaine 592
 Rolex 565
 Rollerblade 290
 Rolls-Royce 429, 465, 565
 Roper Reports Worldwide Global
 Consumer Survey 284, 285
 Ross Controls 277
 Rowntree 418
 Royal Caribbean 658
 Royal Doulton 318
 Royal Dutch 68
 Rubbermaid Commercial Products Inc. 88
 Rust-Oleum 511
 Ryder Integrated Logistics, Inc. 547
 Rochas 205
 S & S Cycle 264
 S. C. Johnson 220, 384, 432
 Saatchi & Saatchi 580
 Sabre from John Deer 415
 Saers 458
 Safeway 254, 453, 529
 Safeway Stores Inc. 453
 Sainsbury 421
 Saks Fifth Avenue 540
 SalesCTRL 123
 Sam's Clubs 529, 532
 Samsung 417
 Samuel Adams 25
 Sandwich Stackers 331
 Sara Lee 89, 90, 184, 441
 Sara Lee Branded Apparel 550
 Sara Lee Corporation 550
 Sara Lee Intimates 515
 SAS 104
 Saturn 60, 425, 456, 478, 537
 Schering-Plough 247
 Schlitz 309
 Scope 365
 Scotch-Brite Never Scratch 354
 Scruba Dub 456
 Sears 70, 76, 156, 163, 165, 241, 249,
 332, 355, 391, 416, 421, 424, 490,
 512, 514, 519, 529, 537, 539, 553,
 610
 Secret and Sure 432
 Sega 282
 Seiko 253, 423, 430
 Seiko Lasalle 430
 Service Merchandise 530
 Shaffner and Marx 441
 Shakey's 373
 Shaw Industries 366
 Shea Stadium 332
 Shearson-Lehman 501
 Shell 96, 382
 Shell Group 68
 Shell Oil 63
 Sherwin-Williams 514
 Shopper Track 540
 Shout Wipes 150
 Shuldice Hospital 453
 Siemens 104, 105, 273, 441
 Silicon Valley 66
 Silver Tap 186
 Simmons Market Research 164
 Simplex Knowledge 157
 Simul-Shop 358
 Singapore Airlines 305, 314
 Singer 166
 SkinSoSoft 205
 Sky Is The Ltd 180
 Slates 512
 Smirnoff 323, 492
 Smith Kline Beecham 296, 319
 Smuckers 348
 Snackwell Fat Free 428
 Snapple Beverage Corporation 419
 Snickers 566
 Soluna 395
 Somerset Square 157
 Sonic 525
 Sony 30, 45, 47, 88, 104, 115, 116, 304,
 327, 346, 349, 414, 417, 418, 426,
 428
 Sony Pictures Entertainment 372
 SOS 354
 Southwest Airlines 103, 305, 453
 Southwestern Company of Nashville
 (Bibles) 530
 Spector Freight 633
 Sperry 327
 Spiegel 289
 Spin-Grip Outsole 589
 Sprint 104, 673, 714
 Sprint Corporation 165
 Sprint Healthcare 137
 SRI International 190
 St. Jude Medical 89
 Standard Oil 428
 Staples 529, 539, 592
 Star Alliance 104
 Starbucks 166, 253, 310, 411, 538, 541
 Starch 603
 Steiger 255
 Steihl Company 516
 Steiner Optical 275
 Stetson 416
 Stillwater Technologies 210
 Stone Containers 246
 Stouffer 418
 Streamline, Inc. 657
 Stroh Brewery 265
 Suave 260, 289
 Subaru 455
 Subway 532
 Sumstar 392
 Sun 423
 Sun Microsystems Inc. 261, 423
 Sunglass Hut 530
 Sunkist 426, 433
 Super 8 419
 Supercuts 489
 Supervalu 548
 Swatch 78, 316, 468
 Swissair 450
 T.G.I. Fridays 536
 T.J. Maxx 538
 Taco Bell 79, 176, 588, 721
 TAG Heuer 387
 Tagamet 468
 Takashimaya 528
 Tall Men 529
 Tampax 425
 Tandem Computers 313
 Tang 384
 Target Stores 143
 Tasters Choice 610
 TBWA Chiat/Day 186
 Tecnol Medical Products 265
 Teddy Grahams 371
 Telefonica de Espana 388
 Telepizza S.A. 77
 Tercel 298
 Tesco 131, 421, 552
 Tetra Food 275
 Tetra Pak 432
 Texas Instruments 40, 102, 103, 160,
 242, 253, 267, 327, 347, 415, 466,
 471
 Thai Airways 104
 The Body Shop 50, 421, 426, 529
 The Bose 220
 The Gap 167
 The Limited 312, 421, 512, 529, 534,
 657
 The March of Dimes 589
 The Orvis Company 314
 The Princeton Review 262
 The Sharper 655
 The Sharper Image 387, 534
 The Walt Disney Company 167

- Thomas Cook 395
Thunderbird 570
Tiaazy 253
Tide 422, 426, 477
Tiffany 464, 530, 625
Timex 505
Today Show 591
Tommy Hilfiger 249
Topsy-Tail 65
Toro 607, 609
Toshiba 382
Total 160
Total Control Information 495
Tower Records 531
Toyota 30, 47, 72, 83, 204, 241, 259,
279, 298, 354, 415, 417, 508, 570
Toyota Corolla 396
Toyota Utility Vehicle 395
Toys «R» Us 538, 539
Travelocity 454
Trend Micro 441
Tribeca 276
Trivial Pursuit 325
Trolleyman Pub 541
Tropicana 261
True Value Hardware 531
Tullys Coffe 253
Tupperware 530, 658
Turner Broadcasting System 316
Ty Inc. 325
Tyco Toys Inc. 385
Tylenol 153
U S West 657
U.S. Steel 37, 688
U.S. Time Company 505
Unilever 89, 289, 392, 402, 424, 583, 598
Uninhibited 315
United Airlines 43, 75, 104, 140, 153,
414, 423, 675
United Colors of Beneton 426
United Distillers 386
United Express 414
United Jersey Bank 318
United Parcel Service 79, 118, 451
Universal Matchbox Group Ltd. 385
University Games 390
Valentino 427
Valley View Center Mall 313
Vanity Fair 511
Varig 104
VF Corporation 512
Via Monte Napoleone 316
Victor Talking Machine 355
Victoria's Secret 484, 534, 536
Virgin 25, 27, 426, 428
Virgin Atlantic 305
Virgin Atlantic Airways 25, 452, 565
Virgin Group 305, 428
Virginia Slims 282
Virtual Vineyards 668
Visa 267, 448
Visa International 104
Vlastic Foods International 331
Volkswagen 38, 78, 294, 455
Volvo 31, 317, 319, 465
W. R. Grace 662
W.W. Grainger, Inc. 545
Wal-Mart 33, 47, 62, 65, 69, 167, 244,
249, 254, 274, 290, 332, 355, 395,
450, 478, 512, 515, 519, 529, 530,
532, 537, 540, 630
Walkman 30, 45, 157
Warner Brothers 540, 555
Warner-Lambert 580
Warranty Gold 667
WebTV 40
Weight Watchers 591
Wellman 172
Wendy's 406
Wertkauf 396
Westin Stamford 316
Westinghouse 351, 430, 716
WFYI-TV 659
Whirlpool 61, 174, 180, 241, 392, 421
White 430
Whole Foods Markets 175
William Wrigley Jr. 499
Wilson 591
Wine Growers of California 617
Wintel 311
Winterland 549
Witter Reynolds 397
Wizard of Oz 540
Wolfschmidt 492
Wolkswagen 162
Wolverine World Wide 562
Wonder Bra 90
Wondra 334
WordPerfect 66
Working Assets 714
Worldwide Internet Solutions
Network, Inc. 224
Wrangler 70, 269, 512
Xerox 46, 59, 64, 67, 81, 83, 91, 105,
225, 244, 249, 259, 326, 426, 440,
549
Yahoo! 669, 670, 672
Yale 241
Yankelovich Monitor 176
Yaohan 541
Young & Rubicam 580
Young and Laramore 659
Yoyodyne 598, 672
Zantac 468, 589
Zanussi 430
Zapmail 426
ZD Net 454
Zeus, Inc. 109
Ziff-Davis 461
Zip City Brewing 541
Zoo-Doo-Compost Company 486
Zovirax 475

КЛУБ ПРОФЕССИОНАЛ

В 1997 году по инициативе генерального директора **Издательского дома «Питер»** Валерия Степанова и при поддержке деловых кругов города в Санкт-Петербурге был основан **«Книжный клуб Профессионал»**. Он собрал под флагом клуба профессионалов своего дела, которых объединяет постоянная тяга к знаниям и любовь к книгам. Членами клуба являются лучшие студенты и известные практики из разных сфер деятельности, которые хотят стать или уже стали профессионалами в той или иной области. Как и все развивающиеся проекты, с течением времени книжный клуб вырос в **«Клуб Профессионал»**. Идею клуба сегодня формируют три основные «клубные» функции:

- неформальное общение и совместный досуг интересных людей;
- участие в подготовке специалистов высокого класса (семинары, пакеты книг по специальной литературе);
- формирование и высказывание мнений современного профессионала (при встречах и на страницах журнала).

КАК ВСТУПИТЬ В КЛУБ?

Для вступления в **«Клуб Профессионал»** вам необходимо:

- ознакомиться с правилами вступления в **«Клуб Профессионал»** на страницах журнала или на сайте **www.piter.com**;
- выразить свое желание вступить в **«Клуб Профессионал»** по электронной почте **postbook@piter.com** или по тел. **(812) 387-01-04**;
- заказать книги на сумму не менее 500 рублей в течение любого времени или приобрести комплект **«Библиотека профессионала»**.

«БИБЛИОТЕКА ПРОФЕССИОНАЛА»

Мы предлагаем вам получить все необходимые знания, подписавшись на **«Библиотеку профессионала»**. Она для тех, кто экономит не только время, но и деньги. Покупая комплект — книжную полку **«Библиотека профессионала»**, вы получаете:

- скидку 15% от розничной цены издания, без учета почтовых расходов;
- при покупке двух или более комплектов — дополнительную скидку 3%;
- членство в **«Клубе Профессионал»**;
- подарок — журнал **«Клуб Профессионал»**.

Закажите бесплатный журнал **«Клуб Профессионал»**.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

Башкортостан

Уфа, «Азия», ул. Зенцова, д. 70
(оптовая продажа), маг. «Оазис»,
ул. Чернышевского, д. 88,
тел./факс (3472) 50-39-00.
E-mail: asiaufa@ufanet.ru

Дальний Восток

Владивосток, «Приморский торговый дом книги», тел./факс
(4232) 23-82-12.
E-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Мирс»,
тел. (4212) 30-54-47, факс 22-73-30.
E-mail: sale_book@bookmirs.khv.ru

Хабаровск, «Книжный мир»,
тел. (4212) 32-85-51, факс 32-82-50.
E-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Европейские регионы России

Архангельск, «Дом книги»,
тел. (8182) 65-41-34, факс 65-41-34.
E-mail: book@atnet.ru

Калининград, «Вестер»,
тел./факс (0112) 21-56-28, 21-62-07.
E-mail: nshibkova@vester.ru
<http://www.vester.ru>

Ростов-на-Дону, ПБОЮЛ Остроменский,
пр. Соколова, д. 73,
тел./факс (8632) 32-18-20.
E-mail: ostrom@don.sitek.net

Северный Кавказ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424,
тел./факс (87934) 6-93-09.
E-mail: rossy@kmw.ru

Сибирь

Иркутск, «ПродаЛитЪ»,
тел. (3952) 59-13-70, факс 51-30-70.
E-mail: prodalit@irk.ru
<http://www.prodalit.irk.ru>

Иркутск, «Антей-книга»,
тел./факс (3952) 33-42-47.
E-mail: antey@irk.ru

Красноярск, «Книжный мир»,
тел./факс (3912) 27-39-71.
E-mail: book-world@public.krasnet.ru

Нижневартовск, «Дом книги»,
тел. (3466) 23-27-14, факс 23-59-50.
E-mail: book@nvartovsk.wsnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»,
тел. (3832) 36-10-26, факс 36-10-27.
E-mail: office@top-kniga.ru
<http://www.top-kniga.ru>

Тюмень, «Друг»,
тел./факс (3452) 21-34-82.
E-mail: drug@tyumen.ru

Тюмень, «Фолиант»,
тел. (3452) 27-36-06, факс 27-36-11.
E-mail: foliant@tyumen.ru

Челябинск, ТД «Эврика», ул. Барбюса, д. 61,
тел./факс (3512) 52-49-23.
E-mail: evrika@chel.surnet.ru

Татарстан

Казань, «Таис»,
тел. (8432) 72-34-55, факс 72-27-82.
E-mail: tais@bancorp.ru

Урал

Екатеринбург, магазин № 14,
ул. Челюскинцев, д. 23,
тел./факс (3432) 53-24-90.
E-mail: gvardia@mail.ur.ru

Екатеринбург, «Валео-книга»,
ул. Ключевская, д. 5,
тел./факс (3432) 42-56-00.
E-mail: valeo@etel.ru

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,
психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Москва

Представительство издательства «Питер»
М. «Калужская», ул. Бутлерова, д. 17б, офис 207, 240
Тел./факс (095) 777-54-67
E-mail: sales@piter.msk.ru

Санкт-Петербург

Представительство издательства «Питер»
М. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
Тел. (812) 103-73-73, факс (812) 103-73-82
E-mail: sales@piter.com

Воронеж

Представительство издательства «Питер»
Ул. Ленинградская, д. 138
Тел. (0732) 49 68 86
E-mail: piter-vrn@vmail.ru

Екатеринбург

Представительство издательства «Питер»
Ул. Завокзальная, д. 4а, склад 10а
Тел. (3432) 33-96-40
E-mail: piter-ural@r66.ru

Нижний Новгород

Представительство издательства «Питер»
Ул. Премудрова, д. 31а
Тел. (8312) 58-50-15, 58-50-25
E-mail: piter@infonet.nnov.ru

Ростов-на-Дону

Представительство издательства «Питер»
Ул. Калитвинская, д. 17в
Тел. (8632) 95-36-31, (8632) 95-36-32
E-mail: jupiter@rost.ru

УКРАИНА

Харьков

Представительство издательства «Питер»
Ул. Энгельса, д. 29а, офис 610
Тел. (0572) 23-75-63, (0572) 28-20-04, (0572) 28-20-05,
факс (0572) 14-96-09
E-mail: piter@tender.kharkov.ua

Киев

Представительство издательства «Питер»
Пр. Красных казаков, д. 6, корп. 1
Тел./факс (044) 490-35-68, 490-35-69
E-mail: office@piter-press.kiev.ua

БЕЛАРУСЬ


Минск


Представительство издательства «Питер»
Ул. Бобруйская д., 21, оф. 3
Тел/факс (37517) 226-19-53
E-mail: piterbel@tut.by

МОЛДОВА

Кишинев

«Ауратип-Питер»
Ул. Митрополит Варлаам, 65, офис 345
Тел. (3732) 22-69-52, факс (3732) 27-24-82
E-mail: lili@auratip.mldnet.com

 Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 103-73-73.**
E-mail: grigorjan@piter.com

 Редакции компьютерной, психологической, экономической, юридической, медицинской, учебной и популярной (оздоровительной и психологической) литературы **Издательского дома «Питер»** приглашают к сотрудничеству авторов.
Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург — тел.: (812) 103-73-72,**
Москва — тел.: (095) 234-38-15, 777-54-67.