MBA

МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЫНОК

2-е издание

Жан-Жак Ламбен
Рубен Чумпитас
Изабель Шулинг

IMISP

ПИТЕР

МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЫНОК

Учебник занимает особое место в современной деловой и управленческой литературе. В книге подробно анализируются содержание и взаимосвязи двух уровней маркетинга — стратегического и операционного, при этом акцент делается на практическом применении теоретических знаний. В отличие от многих аналогичных изданий детально рассматриваются такие области, как маркетинг промышленных товаров, торговый маркетинг и международный маркетинг.

Во втором издании основные темы излагаются более подробно и системно. Читателю дается полное представление о методе «решения проблемы» как о лучшем способе создания ценности для покупателей; электронном маркетинге; управлении отношениями с покупателями (CRM); управлении торговой маркой; появлении новых ценностей; европейском взгляде на маркетинг, подкрепленном многочисленными примерами из практики бизнеса.

Адресовано слушателям программ MBA, студентам старших курсов, обучающимся по управленческим специальностям, а также профессиональным менеджерам, работающим в сфере маркетинга и стратегического управления.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования».

Заказ книг:

ПИТЕР®

Санкт-Петербург
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com

www.piter.com —
вся информация о книгах и веб-магазин

ISBN 978-5-496-00841-9

9 785496 008419

MBA

Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр
Управленческий учет
12-е издание

М. Армстронг
Практика управления человеческими ресурсами
10-е издание

Р. Дафт
Менеджмент
8-е издание

П. Кит, Ф. Янг
Управленческая экономика. Инструментарий руководителя
5-е издание

Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг
Менеджмент, ориентированный на рынок
2-е издание

Э. Абель, Б. Бернанке
Макроэкономика
5-е издание

Р. Грант
Современный стратегический анализ
5-е издание

Э. Шейн
Организационная культура и лидерство
3-е издание

MARKET-DRIVEN MANAGEMENT

Strategic and Operational Marketing

JEAN-JACQUES LAMBIN

in association with

RUBEN CHUMPITAZ and IZABELLE SCHUILING

Second Edition

palgrave
macmillan

MBA

МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЫНОК

2-е издание

Жан-Жак Ламбен
Рубен Чумпитас
Изабель Шулинг

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»

IMISP

ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2014

ЦГПБ им. В. В. Маяковского № 21 003F859

ББК 290-21
УДК 658
Л21

Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.

Л21 Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2014. — 720 с.: ил. — (Серия «Классика MBA»).

ISBN 978-5-496-00841-9

Один из наиболее видных представителей европейской маркетинговой школы профессор Жан-Жак Ламбен предлагает учебник, занимающий особое место в современной деловой и управленческой литературе. В книге подробно анализируются содержание и взаимосвязи двух уровней маркетинга — стратегического и операционного, при этом акцент делается на практическом применении теоретических знаний. В отличие от многих аналогичных изданий детально рассматриваются такие области, как маркетинг промышленных товаров, торговый маркетинг и международный маркетинг.

Во втором издании основные темы излагаются более подробно и системно. Читателю дается полное представление о методе «решения проблемы» как лучшем способе создания ценности для покупателей; электронном маркетинге; управлении отношениями с покупателями (CRM); управлении торговой маркой; появлении новых ценностей; европейском взгляде на маркетинг, подкрепленном многочисленными примерами из практики бизнеса.

В русское издание книги включены кейсы, моделирующие конкретные проблемные ситуации, с которыми пришлось столкнуться известным зарубежным фирмам.

Данная работа ориентирована прежде всего на слушателей программ MBA, студентов старших курсов, обучающихся по управленческим специальностям, а также на профессиональных менеджеров, работающих в сфере маркетинга и стратегического управления.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования».

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 290-21
УДК 658

Права на издание получены по соглашению с Palgrave Publishers Ltd.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Jean-Jacques Lambin 2007
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2014
© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2014

ISBN 978-1-4039-9853-8 (англ.)
ISBN 978-5-496-00841-9

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию 18

Предисловие 20

Структура книги 20

Отличительные особенности книги 21

Зачем нужен европейский взгляд на маркетинг? 23

Благодарности 25

Об авторах 27

Жан-Жак Ламбен 27

Рубен Чумпитас Касерес 27

Изабель Шулинг 28

ЧАСТЬ I ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ РОЛЬ МАРКЕТИНГА 31

1 Роль маркетинга в компании и в социальной рыночной экономике 31

Цели главы 32

1.1. Идеологические основы процесса маркетинга 32

1.1.1. Принцип суверенитета покупателя 33 | 1.1.2. Области маркетинга 35 | 1.1.3. Две стороны процесса маркетинга 36 | 1.1.4. Полисемия (многозначность): хроническая болезнь теоретического маркетинга 37

1.2. Осуществление процесса маркетинга 37

1.2.1. Стратегический маркетинг 37 | 1.2.2. Операционный маркетинг 38 | 1.2.3. Маркетинговая программа 40 | 1.2.4. Стратегический маркетинг отклика или стратегический маркетинг предложения? 41

1.3. Роль процесса маркетинга в социальной рыночной экономике 43

1.3.1. Организация обменных транзакций 44 | 1.3.2. Организация коммуникационных потоков 45 | 1.3.3. Другие модели бизнеса 46 | 1.3.4. Маркетинг как фактор демократии в бизнесе 48

1.4. Роль процесса маркетинга в изменении приоритетов 50

1.4.1. Ориентация на товар: пассивный маркетинг 52 | Товарная концепция 52 | Ограничения товарной концепции 53 | 1.4.2. Ориентация на продажи: операционный маркетинг 54 | 1.4.3 Ориентация на покупателя: стратегический маркетинг 56 | 1.4.4. Ориентация на рынок: движимый рынком менеджмент 63

Резюме 65

Вопросы и задания 65

2 Ориентированный на рынок менеджмент на глобальном рынке 67

Цели главы 67

2.1. Последствия глобализации 67

2.1.1. Типология международных сред 68 | 2.1.2. Преимущества глобализации маркетинга 69 | 2.1.3. Издержки глобализации маркетинга 70 | 2.1.4. Традиционные стимулы глобализации отрасли 71 | 2.1.5. Появившиеся движущие факторы глобализации рынка 71

2.2. Усложнение глобальных рынков 74

2.2.1. Рынок как экосистема покупателей 74 | 2.2.2. Рыночные игроки в потребительской экосистеме 76 | 2.2.3. Степень рыночной ориентации 82 | 2.2.4. Новая модель управления: метод «решение для покупателя» 83

2.3. Рыночная ориентация и результаты деятельности 85

2.3.1. Сложность взаимосвязи между рыночной ориентацией и экономической эффективностью 86 | 2.3.2. Сдерживающий эффект макромаркетинговой среды 86 | 2.3.3. Посреднический эффект межфункциональной координации 87

2.4. Новая маркетинговая организация 89

2.4.1. Традиционная организация маркетингового подразделения 89 | 2.4.2. Дефицит доверия к маркетологам 92 | 2.4.3. Издержки слабой рыночной организации 94 | 2.4.4. Характеристики ориентированной на рынок организации 95 | 2.4.5. К межфункциональным формам организаций 98

Резюме 99

Вопросы и задания 100

ЧАСТЬ II ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ 103

3 Анализ потребностей покупателей 103

Цели главы 104

3.1. Понятие базовой потребности 104

3.1.1. Стабильность базовых потребностей 105 | 3.1.2. Невозможность насыщения относительных природных потребностей 106 | 3.1.3. Выраженные и невыраженные потребности 108 | 3.1.4. Истинные и ложные потребности 108

3.2. Мотивация индивидуального потребителя 110

3.2.1. Теория «стимул — реакция» 110 | 3.2.2. Концепция возбуждения 111 | 3.2.3. Благополучие и оптимальный уровень возбуждения 112 | 3.2.4. Потребность в стимуляции 113 | 3.2.5. Потребность в удовольствии 114 3.2.6. Детерминанты благополучия индивида 116

3.3. Многомерная структура потребностей 117

3.3.1. Классификация потребностей по Г. Мюррею 118 | 3.3.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу 118 | 3.3.3. Шкала ценностей М. Рокича 120 | 3.3.4. Модель цепочки «средство — результат» 122 | 3.3.5. Теория ценностей потребления Шета—Ньюмена—Гросса 122

3.4. Мотивация делового (B2B) покупателя 124

3.4.1. Специфика деловых (B2B) рынков 124 | 3.4.2. Деловой (B2B) покупатель как закупочный центр 125 | 3.4.3. Базовые потребности делового (B2B) покупателя 127

Резюме 128

Вопросы и задания 129

4 Покупательское поведение клиента 131

Цели главы 131

4.1. Различные роли покупателя 131

4.2. Процесс приобретения товара на потребительских рынках (B2C) 134

4.2.1. Этапы процесса покупки 134 | 4.2.2. Принцип ограниченной рациональности 135 | 4.2.3. Различные подходы к решению проблемы 136 | 4.2.4. Важность воспринимаемого риска 136 | 4.2.5. Стоимость информации 137 | 4.2.6. Источники информации 138

4.3. Процесс покупки товара производственного назначения (B2B) 139

4.3.1. Этапы процесса закупки 139 | 4.3.2. Промышленная цепочка поставок 140 | 4.3.3. Типичная структура промышленной цепочки 141

4.4. Товар как совокупность выгод 142

4.4.1. Основной (базовый) сервис, или выгода 143 | 4.4.2. Периферийные сервисы 144

4.5. Управление отношениями с покупателями (CRM — Customer Relationship Management) 146

4.5.1. Определение управления отношениями с покупателями 147 | 4.5.2. Управление отношениями между покупателем и поставщиком на деловых рынках 149

4.6. Поведение покупателя после совершения покупки 149

4.6.1. Поведение неудовлетворенных потребителей 149 | 4.6.2. Методы оценки удовлетворенности/неудовлетворенности 151 | 4.6.3. Анализ удовлетворенности потребителей 152 | 4.6.4. Стили реакции на удовлетворение и неудовлетворение 153

4.7. Связь удовлетворенности и лояльности 153

4.7.1. Концепция лояльности торговой марке 153 | 4.7.2. Связь между удовлетворенностью и лояльностью 155

Резюме 157

Вопросы и задания 158

5 Измерение реакции потребителей 161

Цели главы 161

5.1. Структура маркетинговой информационной системы 161

5.1.1. Система внутренней отчетности 163 | 5.1.2. Система делового наблюдения 164 | 5.1.3. Система маркетинговых исследований 165

5.2. Маркетинговые исследования и научный метод 167

5.2.1. Характеристики научного знания 168 | 5.2.2. Взаимодействие между менеджером и исследователем 169 | 5.2.3. Стадии исследовательского процесса 170 | 5.2.4. Типы маркетинговых исследований 171

5.3. Зондирующие исследования 172

5.3.1. Цели зондирующего исследования 172 | 5.3.2. Выработка гипотез 173 | 5.3.3. Использование вторичных данных 174 | 5.3.4. Беседы с информированными лицами 177 | 5.3.5. Анализ кейсов 177 | 5.3.6. Обсуждения в фокус-группах 178 | 5.3.7. Проективные методики 179 | 5.3.8. Ограничения зондирующих исследований 180

5.4. Дескриптивные исследования 180

5.4.1. Цели дескриптивных исследований 180 | 5.4.2. Методы сбора первичных данных 181 | 5.4.3. Правила составления анкет 183 | 5.4.4. Методы определения выборки 185 | 5.4.5. Ошибки при проведении опросов 187 | 5.4.6. От сбора данных к знаниям 188

5.5. Каузальные исследования 189

5.5.1. Цели каузальных исследований 189 | 5.5.2. Определение эксперимента 190 | 5.5.3. Типы планов эксперимента 191 | 5.5.4. Совместный анализ (конджойнт-анализ) 193 | 5.5.5. Моделирование структурных уравнений 194 | 5.5.6. Технология нейронной сети 195

Резюме 196

Вопросы и задания 197

ЧАСТЬ III СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ 199

6 Анализ потребностей методом сегментирования рынка 199

Цели главы 200

6.1. Этапы процесса стратегического сегментирования 200

6.2. Макросегментационный анализ 201

6.2.1. Определение базового рынка с позиций предлагаемого решения 202 | 6.2.2. Концептуализация базового рынка 204 | 6.2.3. Определение границ рынка 205

6.3. Построение сетки макросегментирования 207

6.3.1. Анализ значимости полученных сегментов 208 | 6.3.2. Тестирование сетки макросегментирования 209 | 6.3.3. Поиск новых сегментов 210 | 6.3.4. Изменение границ рынка 210

6.4. Микросегментационный анализ на потребительских рынках 211

6.4.1. Описательное, или социально-демографическое, сегментирование 211 | 6.4.2. Сегментирование по выгодам 215 | 6.4.3. Поведенческое сегментирование 221 | 6.4.4. Социокультурное сегментирование, или сегментирование по стилю жизни 222

6.5. Микросегментационный анализ на деловых (B2B) рынках 224

6.5.1. Описательное сегментирование 224 | 6.5.2. Сегментирование по выгодам 225 | 6.5.3. Поведенческое сегментирование 227

6.6. Условия эффективного сегментирования 229

6.6.1. Дифференцированная реакция 229 | 6.6.2. Адекватный размер 230 | 6.6.3. Измеримость 230 | 6.6.4. Доступность 231 | 6.6.5. Действенность 231

6.7. Появление транснациональных рыночных сегментов 231

Резюме 232

Вопросы и задания 233

7 Анализ привлекательности рынка 235

Цели главы 235

7.1. Базовые концепции анализа спроса 235

7.1.1. Расширяемый и нерасширяемый первичный спрос 236 | 7.1.2. Первичный спрос как функция отклика 237 | 7.1.3. Абсолютный и текущий потенциалы рынка 238

7.2. Анализ деловых возможностей на виртуальном рынке 239

7.2.1. Когнитивное пространство потребителя 239 | 7.2.2. Как построить метарынок? 240 | 7.2.3. Концепция цепочки действий потребителя 241

7.3. Структура первичного спроса на потребительские товары 243

7.3.1. Спрос на потребительские товары 243 | 7.3.2. Спрос на потребительские товары кратковременного пользования 243 | 7.3.3. Спрос на потребительские товары длительного пользования 245

7.4. Спрос на потребительские услуги 248

7.4.1. Классификация услуг 248 | 7.4.2. Уникальные свойства услуг 249 | 7.4.3. Последствия для менеджмента в сфере услуг 250

7.5. Спрос на товары производственного назначения 252

7.5.1. Спрос на расходные материалы производственного назначения 253 | 7.5.2. Спрос на детали и комплектующие изделия 253 | 7.5.3. Спрос на промышленное оборудование 253 | 7.5.4. Эффект ускорения 255 | 7.5.5. Последствия производного спроса на товары производственного назначения для маркетинга 255

7.6. Анализ возможностей роста на существующем рынке 257

7.6.1. Разрывы в дистрибуции 257 | 7.6.2. Разрывы в использовании 258 | 7.6.3. Разрывы в продуктовой линии 258

7.7. Модель жизненного цикла товара 260

7.7.1. Детерминанты модели жизненного цикла товара 261 | 7.7.2. Модель жизненного цикла товарного рынка 262 | 7.7.3. Стратегические выводы из модели жизненного цикла товара 262 | 7.7.4. Стадия внедрения 263 | 7.7.5. Стадия роста 264 | 7.7.6. Стадия турбулентности 266 | 7.7.7. Стадия зрелости 267 | 7.7.8. Стадия спада 268

7.8. Модель ЖЦТ как концептуальная структура 269

7.8.1. Многообразие реальных кривых ЖЦТ 269 | 7.8.2. Стратегии «омолаживания» товара 271 | 7.8.3. Как сбалансировать цели увеличения роста и прибыли? 273

Резюме 274

Вопросы и задания 275

8 Анализ конкурентоспособности фирмы 277

Цели главы 277

8.1. Рост взаимозависимости конкурентов 277

8.2. Понятие конкурентного преимущества 279

8.2.1. Конкурентное преимущество, основанное на качестве 280 | 8.2.2. Конкурентное преимущество, основанное на издержках (внутреннее конкурентное преимущество) 280 | 8.2.3. Поиск устойчивого конкурентного преимущества 280 | 8.2.4. Конкурентное преимущество, основанное на ключевых компетенциях 282 | 8.2.5. Операционное и стратегическое конкурентное преимущество 283

8.3. Движущие силы конкуренции в отрасли 285

8.3.1. Угроза появления новых участников рынка 285 | 8.3.2. Угроза со стороны товаров-субститутов 287 | 8.3.3. Рыночная сила покупателей 288 | 8.3.4. Рыночная сила поставщиков 289 | 8.3.5. Идентификация конкурентов 290

8.4. Конкурентное преимущество, основанное на рыночной силе 291

8.4.1. Чистая (совершенная) конкуренция 292 | 8.4.2. Олигополия 296 | 8.4.3. Монополистическая (несовершенная) конкуренция 301 | 8.4.4. Монополия 303 | 8.4.5. Динамика конкуренции 304 |

8.5. Конкурентное преимущество, основанное на лидерстве по издержкам 305

8.5.1. Определение закона опыта 305 | 8.5.2. Источники эффектов опыта 307 | 8.5.3. Математическое представление закона опыта 307 | 8.5.4. Стратегические следствия закона опыта 308 | 8.5.5. Ограничения закона опыта 312

8.6. Международное конкурентное преимущество 312

Резюме 314

Вопросы и задания 315

9 Целевой рынок и решения по позиционированию 317

Цели главы 317

9.1. Стратегии охвата базового рынка 317

9.1.1. Стратегия фокусированного охвата рынка 317 | 9.1.2. Стратегия полного охвата рынка 318 | 9.1.3. Смешанная стратегия 319 | 9.1.4. Гиперсегментация и контрсегментация 319 | 9.1.5. Выбор приоритетных сегментов 321

9.2. Решения относительно стратегии позиционирования 322

9.2.1. Определение позиционирования 322 | 9.2.2. Выбор основания для позиционирования 323 | 9.2.3. Способы позиционирования бренда относительно конкурентов 324 | 9.2.4. Достоверность выбранного позиционирования 324

9.3. Поведенческая реакция на позиционирование 325

9.3.1. Иерархия «познание — чувство — действие» 325 | 9.3.2. Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга 327 | 9.3.3. Атрибутивные карты восприятия 328 | 9.3.4. Стратегии изменения позиционирования 329

9.4. Роль цепочки ценности в анализе дифференциации 330

9.4.1. Стремление к дифференциации 331 | 9.4.2. Измерение рыночной власти 332

9.5. Идентификация сегментов глобального рынка 334

9.5.1. Кластеризация стран 334 | 9.5.2. Обслуживание универсальных сегментов в разных странах 335 | 9.5.3. Обслуживание разных сегментов в разных странах 335 | 9.5.4. Универсальные сегменты 337

Резюме 339

Вопросы и задания 339

10 Формулирование рыночной стратегии 341

Цели главы 341

10.1. Анализ продуктового портфеля 341

10.1.1. Матрица «рост рынка/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы 342 | 10.1.2. Многокритериальная портфельная матрица 349 | 10.1.3. SWOT-анализ 354 | 10.1.4. Практическое применение портфельного анализа 355

10.2. Выбор базовой стратегии 358

10.2.1. Два подхода к стратегии 358 | 10.2.2. Базовые стратегии на существующих рынках 359 | 10.2.3. Риски, связанные с базовыми стратегиями 362

10.3. Оценка возможностей для роста 362

10.3.1. Интенсивный рост 363 | 10.3.2. Интегративный рост 368 | 10.3.3. Логическое обоснование диверсификации 369 | 10.3.4. Влияние прерывистых технологических инноваций 371

10.4. Выбор конкурентной стратегии 374

10.4.1. Стратегии лидера рынка 374 | 10.4.2. Стратегии «претендента» 376 | 10.4.3. Стратегии «последователя» 378 | 10.4.4. Стратегии «обитателя рыночной ниши» 379

10.5. Стратегии международного развития 379

10.5.1. Этапы интернационализации рынков 379 | 10.5.2. Цели международного развития 381 | 10.5.3. Формы международного развития 382

Резюме 383

Вопросы и задания 383

Часть IV ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ 387

11 Принятие решений о выпуске новых товаров 387

Цели главы 388

11.1. Стратегическая роль инноваций 388

11.1.1. Элементы инновации 389 | 11.1.2. Притягиваемые рынком и проталкиваемые технологией инновации 390

11.2. Организация процесса разработки новых товаров 390

11.2.1. Межфункциональные организационные структуры 391 | 11.2.2. Последовательный процесс разработки 392 | 11.2.3. Скорость как стратегия 394 | 11.2.4. Параллельный процесс разработки 395

11.3. Генерирование идей новых товаров 395

11.3.1. Методы функционального анализа 396 | 11.3.2. Креативные группы и метод мозгового штурма 397 | 11.3.3. Запросы потребителей как источник идей новых товаров 398

11.4. Отбор идей для новых товаров 400

11.5. Разработка концепции нового товара 402

11.5.1. Определение концепции товара 402 | 11.5.2. Разработка концепции «зеленого» товара 403 | 11.5.3. Проверка концепции нового товара 403 | 11.5.4. Прогностическая ценность заявленных намерений совершить покупку 404 | 11.5.5. Использование совместного анализа (конджойнт-анализа) 405 | 11.5.6. Пример проверки концепции 407

11.6. Бизнес-анализ и разработка маркетинговых программ 407

11.6.1. Прогнозирование объема продаж 408 | 11.6.2. Типичные кривые объемов продаж 409 | 11.6.3. Прогнозирование с помощью потребительских панелей 409

11.7. Процесс принятия товара потребителями 411

11.7.1. Длительность процесса распространения (диффузии) инновации 412 | 11.7.2. Категории пользователей 412

11.8. Ценовые стратегии для новых товаров 413

11.8.1. Ценовая стратегия «снятия сливок» 414 | 11.8.2. Ценовая стратегия проникновения на рынок 414

11.9. Оценка финансового риска 415

Резюме 418

Вопросы и задания 418

12 Управление торговой маркой (бренд-менеджмент) 421

Цели главы 421

12.1. Стратегическая роль брендинга 421

12.1.1. Что такое бренд? 422 | 12.1.2. Значение торговых марок 423

12.2. Марочный продукт как совокупность атрибутов 424

12.2.1. Объективные характеристики 424 | 12.2.2. Атрибуты 424 | 12.2.3. Значение атрибутов 425 | 12.2.4. Качество: воспринимаемая степень наличия атрибута 426 | 12.2.5. Ценность конкретного атрибута 427

12.3. Функции торговой марки 427

12.3.1. Функции торговой марки для потребителя на рынке потребительских товаров 427 | 12.3.2. Функции торговой марки для производителя на рынке потребительских товаров 429 | 12.3.3. Функции торговой марки на деловом рынке 430

12.4. Основные концепции бренд-менеджмента 433

12.4.1. Позиционирование бренда 433 | 12.4.2. Идентичность торговой марки 434 | 12.4.3. Имидж торговой марки 435 | 12.4.4. Концепция марочного капитала 436

12.5. Создание успешной торговой марки 439

12.5.1. Архитектура торговых марок 439 | 12.5.2. Название и логотип торговой марки 440 | 12.5.3. Характеристики успешных торговых марок 441 | 12.5.4. Жизненный цикл бренда 442 | 12.5.5. Стратегии расширения и растягивания торговой марки 442 | 12.5.6. Стратегии совместного брендинга 444

12.6. Международные стратегии брендинга 445

12.6.1. Преимущества международных и глобальных брендов 446 | 12.6.2. Преимущества локальных брендов 446 | 12.6.3. Влияние на стратегии международного позиционирования 447 | 12.6.4. Управление марочным портфелем 450

Резюме 453

Вопросы и задания 454

13 Принятие решений о каналах сбыта 457

Цели главы 457

13.1. Экономическая роль каналов сбыта 457

13.1.1. Функции сбыта 458 | 13.1.2. Потоки распределения 459 | 13.1.3. Для чего нужны каналы сбыта 459

13.2. Альтернативные структуры каналов сбыта 461

13.2.1. Типы посредников 462 | 13.2.2. Конфигурации канала сбыта 466 | 13.2.3. Типы конкуренции между торговыми компаниями 467

13.3. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта 467

13.3.1. Характеристики товара 469 | 13.3.2. Характеристики компании 469

13.4. Вертикальные маркетинговые системы 470

13.4.1. Корпоративные вертикальные маркетинговые системы 470 |
13.4.2. Контрактные вертикальные маркетинговые системы 470 |
13.4.3. Административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы 471

13.5. Стратегии охвата рынка 472

13.5.1. Классификация потребительских товаров 472 | 13.5.2. Интенсивный сбыт 474 | 13.5.3. Селективный сбыт 474 | 13.5.4. Эксклюзивный сбыт и франчайзинговые системы 476

13.6. Коммуникационные стратегии в канале сбыта 479

13.6.1. Стратегии проталкивания 479 | 13.6.2. Стратегии притягивания 479

13.7. Анализ сбытовых издержек 481

13.7.1. Торговые наценки 482 | 13.7.2. Прейскурантная цена, цена в счете и цена продажи 482 | 13.7.3. Сравнение сбытовых издержек 483

Резюме 485

Вопросы и задания 486

14 Сражение брендов на потребительском рынке 489

Цели главы 489

14.1. Изменения в секторе розничной торговли 489

14.1.1. Власть розничных торговцев 490 | 14.1.2. Важнейшие изменения в розничном секторе 491 | 14.1.3. Изменения в покупательском поведении потребителей 494

14.2. Стратегии дифференциации розничных торговцев 494

14.2.1. Мультиатрибутивная концепция магазина 495 | 14.2.2. Альтернативные стратегии позиционирования магазина 495 | 14.2.3. Создание частных торговых марок 497 | 14.2.4. Стратегические цели дистрибьюторов 498

14.3. Стратегии производителей брендов 500

14.3.1. Четыре основных варианта 500 | 14.3.2. Альтернативные варианты стратегии притягивания 500 | 14.3.3. Торговый маркетинг 501

Резюме 503

Вопросы и задания 504

15 Принятие решений о ценообразовании 507

Цели главы 507

15.1. Восприятие цены покупателем 507

15.1.1. Рыночное определение цены 508 | 15.1.2. Важность ценовых решений 510 | 15.1.3. Альтернативные цели ценообразования 511

15.2. Методы ценообразования на базе издержек 512

15.2.1. Концепции цены, исходящие из издержек 513 | 15.2.2. Опасность порочного круга 514 | 15.2.3. О пользе методов ценообразования на базе издержек 516

15.3. Методы ценообразования, ориентированные на спрос 520

15.3.1. Концепция ценовой эластичности 521 | 15.3.2. Оптимальная цена, основанная на эластичности спроса 524 | 15.3.3. Методы оценки чувствительности к цене 526 | 15.3.4. Ценообразование на основе ценности товара 529 | 15.3.5. Гибкие ценовые стратегии 532 | 15.3.6. Ценообразование в сфере услуг и «управление доходами» 536 | 15.3.7. Кастомизация цен на онлайновых рынках 537

15.4. Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию 538

15.4.1. Прогнозирование поведения конкурентов 539 | 15.4.2. Ценообразование в условиях инфляции 540 | 15.4.3. Ценовое лидерство 540

15.5. Ценообразование в рамках продуктовой линии 541

15.5.1. Опасность эффекта каннибализации 541 | 15.5.2. Концепция перекрестной эластичности 543 | 15.5.3. Использование анализа рентабельности при ценообразовании в рамках продуктовой линии 543 | 15.5.4. Стратегии ценообразования в рамках продуктовой линии 544

Резюме 547

Вопросы и задания 548

16 Принятие решений о маркетинговых коммуникациях 551

Цели главы 551

16.1. Природа и роль маркетинговых коммуникаций 551

16.1.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций 552 | 16.1.2. Процесс коммуникации 553 | 16.1.3. Личные и неличные коммуникации 554 | 16.1.4. Расходы на коммуникации 555

16.2. Личная продажа, или личные коммуникации 557

16.2.1. Цели и задачи торгового персонала 557 | 16.2.2. Новая роль торгового персонала 559 | 16.2.3. Различия между транзакционными продажами и продажами, основанными на отношениях 560 | 16.2.4. Организация торгового персонала 564 | 16.2.5. Определение численности торгового персонала 565

16.3. Решения относительно рекламной коммуникации 567

16.3.1. Ценность рекламной информации 567 | 16.3.2. Формы рекламной коммуникации 568 | 16.3.3. Предпосылки концептуальной рекламы 569 | 16.3.4. Альтернативные цели рекламы 570

16.4. Решения, направленные на стимулирование сбыта 574

16.4.1. Цели стимулирования сбыта 576 | 16.4.2. Методы стимулирования сбыта 576 | 16.4.3. Влияние стимулирования на сбыт 578 | 16.4.4. Стимулирование сбыта в общеевропейском масштабе 581

16.5. Паблик рилейшнз (связи с общественностью) 582

16.5.1. Цели паблик рилейшнз 583 | 16.5.2. Методы паблик рилейшнз 584 | 16.5.3. Спонсорство и патронаж 584 | 16.5.4. Общемировые расходы на спонсорство 585

Резюме 586

Вопросы и задания 587

ЧАСТЬ V ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЫНОК 591

17 Стратегический и операционный план маркетинга 591

Цели главы 592

17.1. Маркетинговое планирование: краткий обзор 592

17.1.1. Общая структура стратегического плана 592 | 17.1.2. Роль стратегического планирования 594 | 17.1.3. Возражения против формального планирования 594

17.2. Содержание стратегического плана маркетинга 595

17.2.1. Заявление о миссии 595 | 17.2.2. Внешний аудит: анализ привлекательности рынка 597 | 17.2.3. Внутренний аудит: анализ конкурентоспособности компании 603

17.3. Цели и программы 608

17.3.1. Определение целей 608 | 17.3.2. Характеристики правильно выбранных целей 612

17.4. Выбор стратегического пути 612

17.4.1. Альтернативные программы действий 612 | 17.4.2. Изложение стратегии 614 | 17.4.3. Критерии выбора стратегической альтернативы 614

17.5. Разработка маркетинговой программы 614

17.5.1. Разработка и согласование маркетингового бюджета 616 | 17.5.2. Альтернативные маркетинговые программы 616 | 17.5.3. Концепция мультипликатора продаж 618 | 17.5.4. Анализ риска или чувствительности 619 | 17.5.5. Вычисление чистой маркетинговой контрибуции 620 | 17.5.6. Анализ разрывов 620

17.6. Анализ уязвимости и ситуационное планирование 621

17.6.1. Проверка устойчивости стратегического плана 622 | 17.6.2. Анализ уязвимости 623 | 17.6.3. Управление стратегическими неожиданностями 624 | 17.6.4. Новые роли глобального стратегического планирования 626

Резюме 626

Вопросы и задания 627

Приложение 627

18 Новые ценности и проблемы менеджмента, ориентированного на рынок 631

Цели главы 631

18.1. Утверждение власти гражданского общества 631

18.2. Интеграция электронной коммерции 634

18.2.1. Электронная коммерция нового поколения 635 | 18.2.2. Концепция виртуального рынка 636 | 18.2.3. Изменение конфигурации сетей дистрибуции 637 | 18.2.4. Географический охват рынка 638 | 18.2.5. Электронная коммуникация 638 | 18.2.6. Защита частной жизни в Интернете 639

18.3. Появление новых ценностей 640

18.3.1. Дебаты на тему: акционеры или все группы влияния 640 | 18.3.2. Принятие социоэкологического подхода к потреблению 642 | 18.3.3. Цель экоэффективности 644 | 18.3.4. На пути к глобальному управлению 644 | 18.3.5. Корпоративная гражданская ответственность 646 | 18.3.6. Потенциальные последствия сертификации на социальную ответственность 647 | 18.3.7. Маркетинг и нищета 649

18.4. Влияние на менеджмент, ориентированный на рынок 651

Вопросы и задания 652

Кейс 1. IKEA 656
Вопросы 657

Кейс 2. GP Textile, Болгария 658
Вопросы 659

Кейс 3. Волшебный электронный мир мистера Жи 660
Вопросы 662

Кейс 4. Procter and Gamble 663
Вопрос 664

Кейс 5. Rautaruukki 665
Вопросы 667

Кейс 6. Trenitalia 662
Вопросы 669

Кейс 7. Volvo Trucks Belgium 670
Вопрос 670

Кейс 8. PolyColor Company 671
Вопросы 674

Кейс 9. Levi Strauss (1) 675
Вопросы 677

Кейс 10. Levi Strauss (2) 678
Вопросы 680

Кейс 11. Sound Company 681
Вопрос 682

Кейс 12. Geox 683
Вопрос 684

Кейс 13. New Products Company 685
Вопросы 686

Кейс 14. Битва Tesco и Aldi на британском рынке 687
Вопросы 690

Кейс 15. The Universal Plastics Company 691

Вопрос 693

Кейс 16. Tissex Company 694

Вопросы 696

Кейс 17. Club Med 697

Вопросы 699

Литература 701

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

В последние годы интерес практиков и ученых к маркетингу как философии и инструментарию бизнеса имеет устойчивый и постоянный характер. Откликаясь на растущий спрос, российские издательства ежегодно предлагают рынку большое количество наименований переводной и отечественной литературы, в которой рассматриваются различные аспекты маркетинговой теории и практики. При этом издаются преимущественно книги американских авторов, в ряду которых абсолютным чемпионом как по тиражу, так и по известности является Филип Котлер. Книги европейских маркетологов представлены в России значительно скромнее, что существенно ограничивает возможности знакомства российских читателей со всем спектром существующих точек зрения на предмет и содержание маркетинговой деятельности.

Здесь, пожалуй, можно выделить лишь учебник Питера Дойля и Филипа Штерна «Маркетинг менеджмент и стратегии», вышедший в издательстве «Питер» в 2007 г., и выпущенный ЗАО МЦФЭР годом ранее двухтомник французских авторов Жака Ландреви, Жюльена Леви и Дени Линдон «Меркатор. Теория и практика маркетинга».

Между тем глубина проработки вопросов и практическая направленность данных книг как минимум не уступают аналогичным заокеанским изданиям. Кроме того, они лишены известного схематизма и упрощенного подхода к сложным проблемам, которыми зачастую страдает американская деловая литература в целом. В этом же убеждает положительный опыт использования книг П. Дойля и Ж.-Ж. Ламбена в качестве основных рекомендованных учебников при чтении курса «Маркетинг» слушателям программ MBA Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП). Именно в силу названных причин издательством «Питер» и ИМИСП было принято решение осуществить русское издание последней версии учебника Ж.-Ж. Ламбена в рамках серии «Классика MBA», адресованной профессиональным управленцам, обучающимся в российских школах бизнеса.

Русский текст основан на втором английском издании 2007 г. (Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan). При подготовке русской версии было решено бережно отнестись к оригиналу, избегая косметической и несколько искусственной адаптации к российской читательской аудитории, характерной для многих переводных изданий. Важной частью книги является завершающий раздел, в котором собраны кейсы, основанные на реальных проблемных ситуациях из практики известных западных компаний.

Следует особо подчеркнуть, что во втором издании учебника ключевые разделы излагаются более подробно и системно по сравнению с предыдущей версией.

Потенциальная целевая аудитория данного учебника достаточно широка. Прежде всего, книга рекомендуется слушателям программ MBA и профессиональным управленцам, работающим в сфере маркетинга и стратегического управления. Она может оказаться полезной студентам старших курсов, обучающимся по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг».

В. Б. Колчанов,
кандидат экономических наук, MBA,
заведующий кафедрой маркетинга и стратегии
Санкт-Петербургского международного института менеджмента

ПРЕДИСЛОВИЕ

Исходя из положительных отзывов, полученных от студентов, преподавателей и специалистов по маркетингу, и учитывая успех других изданий книги на французском, испанском, итальянском, португальском, польском и русском языках, мы решили предложить вам новое английское издание книги «Менеджмент, ориентированный на рынок».

Отличительной особенностью книги остается фокус на концепции *рыночной ориентации*, призванной заменить собой традиционную *концепцию маркетинга* с ее «4Р», популяризованную стараниями американских бизнес-школ. И дело тут не только в семантической трактовке. Традиционная концепция маркетинга ориентирована главным образом на краткосрочную перспективу и озабочена прежде всего функциональной ролью маркетинга в координации и управлении «4Р» с целью улучшения реакции фирмы на потребности покупателей. В концепции ориентации на рынок, напротив: а) уделяется меньше внимания функциональной роли отделов маркетинга; б) расширяется определение рынка: в нем помимо потребителей появляются такие игроки, как дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда; в) утверждается, что развитие связей с рынком и увеличение ценности потребителей для фирмы есть обязанность каждого члена организации; г) провозглашается, что создание ценности для потребителей — это единственный способ, посредством которого фирма может достичь намеченных целей в отношении прибыли и роста и, следовательно, обеспечить ценность своим акционерам. Данная смена приоритетов диктуется усложнением конкурентной среды, становящейся глобальной и дерегулированной, серьезно меняющейся под влиянием революционных информационных технологий.

Во втором издании эти темы рассматриваются различными способами. Особое внимание было уделено тому, чтобы дать более полное представление: а) о методе «решения проблемы» как лучшем способе создания ценности для покупателей; б) об электронном маркетинге и различиях между двумя типами рынков — глобальных традиционных рынков (ГТР) и глобальных электронных рынков (ГЭР), а также концепции виртуального или метарынка в анализе спроса; в) *об управлении отношениями с покупателями* (CRM), которое стало сегодня возможным благодаря информационным технологиям, позволяющим управлять личными отношениями с покупателями; г) *об управлении торговой маркой*, которое сейчас имеет место как на потребительском, так и деловом рынках и рассматривается как реальный актив, обеспечивающий сильное конкурентное преимущество тем фирмам, у которых он есть; д) *о появлении новых ценностей*, поощряющих модель рыночной экономики, нацеленной на долгосрочное устойчивое развитие; е) наконец, о европейском взгляде на маркетинг, подкрепленном многочисленными примерами и короткими историями, разыгравшимися на европейской сцене. Европейский взгляд прекрасно проиллюстрирован современными данными и статистикой.

СТРУКТУРА КНИГИ

Общая структура книги представлена на рис. 1. Она состоит из 5 частей и 18 глав.

Часть I посвящена анализу *изменения роли маркетинга* на европейском рынке. В гл. 1 вводятся понятия операционного маркетинга (действенная составляющая) и стратегического маркетинга (аналитическая и философская состав-

ляющие). В новой европейской макромаркетинговой среде (гл. 2) маркетинг сталкивается с изменением ролей и приоритетов, требующим усиления стратегического направления и ориентации всей организации на рынок. Проактивная, думающая о будущем фирма должна эволюционировать от маркетинг менеджмента к менеджменту, ориентированному на рынок. Глава 2 — одна из важнейших в книге; в ней полностью раскрывается концепция рыночной ориентации и предлагаются инструменты оценки маркетинговой деятельности.

В части II анализируется *поведение и реакции потребителей*, как частных лиц, так и организаций. Стратегический маркетинг — это прежде всего изучение потребностей и покупательского спроса потребителей (гл. 3). С маркетинговой точки зрения принятие решений о покупках — это поиск не столько товаров как таковых, сколько решений проблем (гл. 4). Для обретения качественных знаний об этом требуется маркетинговая информационная система, а сами знания, получаемые в результате маркетинговых исследований, необходимы для понимания и прогнозирования поведения потребителей и их реакций на те или иные события (гл. 5).

В части III анализируются конкретные задачи *стратегического маркетинга*. Его роль состоит в том, чтобы следить за развитием *базового рынка* фирмы и идентифицировать различные потенциальные товарные рынки или сегменты на основе анализа потребностей, требующих удовлетворения (гл. 6). После выявления потенциальных товарных рынков необходимо оценить их экономическую *привлекательность*. Количественной оценкой этой привлекательности служит рыночный потенциал, динамической — экономически выгодный период, или жизненный цикл (гл. 7). Привлекательность товарного рынка для конкретной фирмы зависит от ее *конкурентоспособности*, иначе говоря, от способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Конкурентоспособность имеет место, если фирма обладает конкурентным преимуществом: отличается от соперников по рынку некоторыми существенными качествами либо имеет более высокую производительность, выраженную в преимуществе по издержкам (гл. 8). На основе этого стратегического аудита ориентированная на рынок фирма может обоснованно выбрать свои целевые рынки и сегменты, определить на каждом из них желательную позицию относительно конкурентов (гл. 9), а также правильно сформулировать *рыночную стратегию* для каждой бизнес-единицы компании (гл. 10).

Часть IV посвящена вопросам *операционного маркетинга*, а именно проблемам реализации стратегических маркетинговых решений. Здесь рассматриваются решения о выпуске новых товаров (гл. 11), об управлении торговыми марками (гл. 12, 14), сбыте (гл. 13), ценообразовании (гл. 15) и о маркетинговых коммуникациях (гл. 16).

В части V рассматривается структура и содержание маркетингового плана (гл. 17) и анализирует ряд специфических особенностей современного этапа развития маркетинга (гл. 18).

Заключительный раздел книги содержит 17 кейсов (практических ситуаций), иллюстрирующих стратегические и операционные маркетинговые решения на примерах из реальной жизни. Кейсы представляют собой короткие статьи, предназначенные для аудиторного обсуждения, и не требуют сколько-нибудь существенной подготовительной работы.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КНИГИ

В книге полностью освещены вопросы стратегического и операционного маркетинга. Другие ее отличительные характеристики обусловлены тем, что в книге:

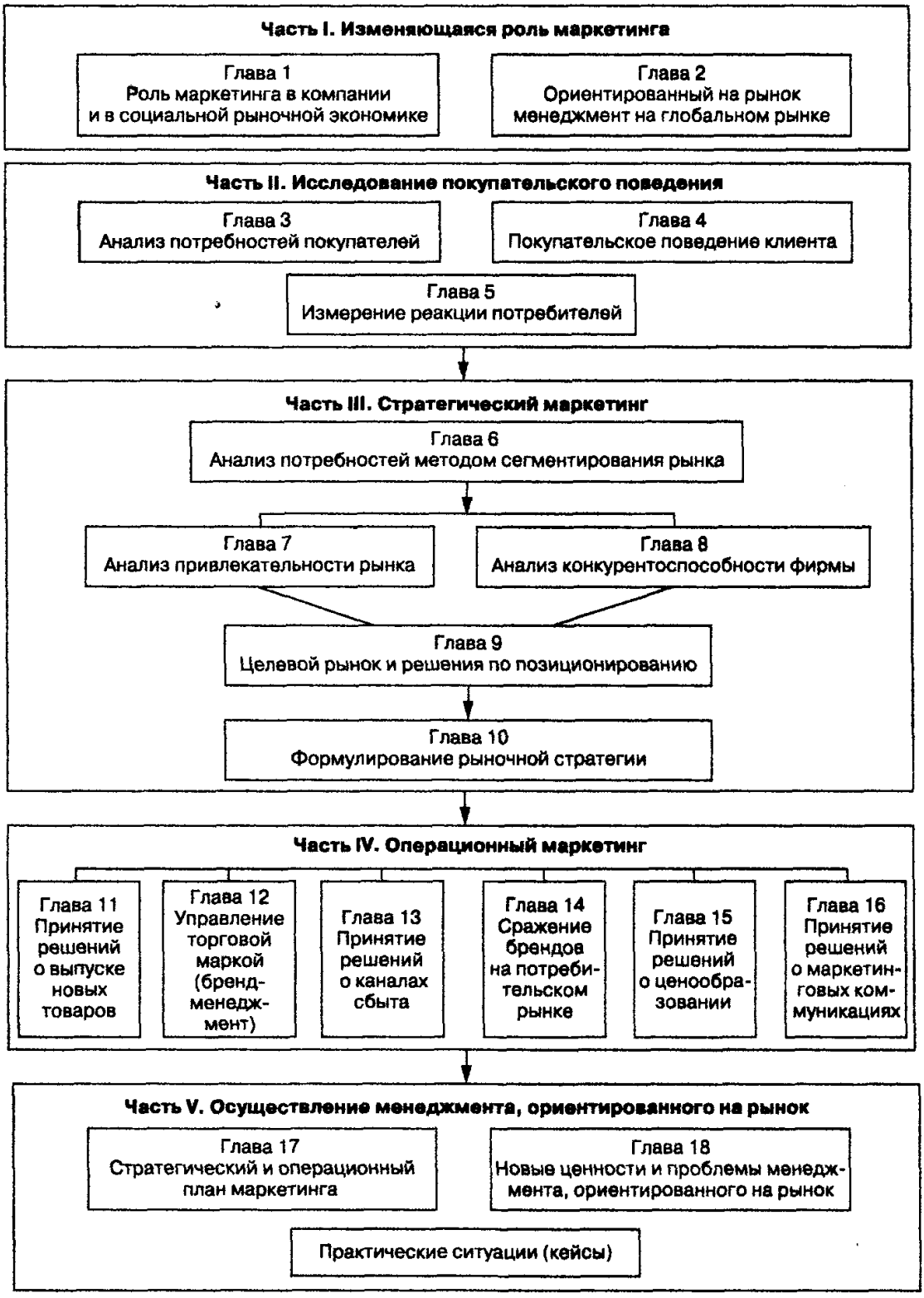


РИСУНОК 1

Структура книги

- обсуждаются идеологические основы маркетинга и его роль в турбулентной среде современной рыночной экономики;
- вводится концепция рыночной ориентации вместо традиционной концепции маркетинга;

- анализируется структура потребностей как частных потребителей, так и потребителей-организаций;
- исследуются различные роли клиента, выступающего в качестве покупателя, плательщика или пользователя;
- собраны воедино важнейшие теоретические концепции, такие как теория поведения покупателей, модели установок, теория информации, и показано применение этого концептуального материала в реальном маркетинге;
- предлагается интегрированное рассмотрение потребительского и делового маркетинга с указанием практических отличий и концептуальных сходств между тем и другим;
- детально рассмотрен макро- и микросегментационный анализ, дополненный многочисленными примерами из практики европейского бизнеса;
- дан обзор методов маркетинговых исследований, из которых наиболее подробно рассмотрен метод опроса;
- предлагается общее описание наиболее популярных, используемых в маркетинговых исследованиях показателей рыночной реакции, не перегруженное техническими подробностями их применения;
- международный и глобальный маркетинг рассматриваются интегрированно, а не вынесены в отдельную главу;
- введен раздел о стратегическом маркетинге отношений с торговыми посредниками — тема, отсутствующая в большинстве учебников по маркетингу;
- подняты вопросы ответственного маркетинга;
- содержатся несколько разделов, посвященных электронной коммерции и ее потенциалу с точки зрения маркетинг менеджмента;
- приводится множество практических примеров и статистических данных о европейских рынках.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ЕВРОПЕЙСКИЙ ВЗГЛЯД НА МАРКЕТИНГ?

Как уже было сказано, книга предлагает читателю *европейский взгляд* на стратегический маркетинг. В связи с этим может возникнуть вопрос: *действительно ли европейский маркетинг отличается от, скажем, американского или японского подходов*? Мы полностью убеждены в существовании серьезных отличий, причем не столько в концептуальном и методологическом обеспечении, сколько в приоритетах, сложности и философии бизнеса. Данные отличия объясняются тремя факторами:

- в Европе происходит интеграция рынка;
- в Европе присутствуют многообразие культур и плюрализм мнений;
- европейскому обществу присуща социальная ответственность.

Перед странами Европы стоит сложнейшая задача: объединение европейского рынка и ликвидация нетарифных барьеров, существовавших в некоторых государствах на протяжении столетий. На деловом уровне (уровне европейских компаний) происходит осмысление этих рыночных преобразований, переопределение базовых рынков, переоценка конкурентоспособности и раз-

работка новых стратегий и организационных структур. С вводом общеевропейской валюты, евро, образуется совершенно иная среда, в которой грамотное стратегическое мышление и анализ становятся важными как никогда, причем не только для транснациональных компаний, но и для мелких и средних фирм.

Европейский рынок сильно фрагментирован как с точки зрения культуры, так и в плане потребительских привычек. Элиминация всех барьеров между странами Европы приведет к появлению единого рынка без границ, однако это будет отнюдь не однородный рынок. Даже если европейские фирмы технически смогут осуществлять на этом рынке единые маркетинговые программы, культурные различия и вариации в установках потребителей разных частей Европы сохранятся. Фирмам не останется ничего другого, как приспосабливаться к этим культурным сложностям и находить адаптируемые решения. В Европе никогда не будет достигнута стандартизация потребительского поведения наподобие той, что наблюдается в США. Умение учитывать это многообразие и находить наднациональные сегменты станет ключевым фактором успеха.

Европейские общественные организации более, чем американские, обеспокоены вопросами защиты и интеграции индивидуальных, семейных и социальных ценностей в экономической жизни и государственной политике. Европейской фирме приходится иметь дело с более жесткими социальными ограничениями, чем американской. Слоган «Бизнес есть бизнес», до недавнего времени очень популярный в деловых кругах, уже неактуален; у европейской фирмы более нет иммунитета от социального влияния и ответственности перед обществом. Данные социальные ограничения являются выражением новых потребностей общества и проявляются в виде государственного регулирования, директив ЕС, движений в защиту прав потребителей и окружающей среды. Они подталкивают компании к расширению традиционной концепции маркетинга и к осознанию сопутствующих результатов их маркетинговой деятельности. Ввиду этой обостренной чувствительности к социальным аспектам, столь характерной для современного социально-экономического климата Европы, концепция ответственного *менеджмента, ориентированного на рынок*, представляется особенно актуальной.

Наконец, подавляющее большинство примеров и кейсов взято из европейской практики. Книга содержит богатые статистические данные о различных европейских рынках.

БЛАГОДАРНОСТИ

На разных стадиях подготовки этого издания мне напрямую или косвенно помогали многие люди, и в первую очередь мои коллеги из Университета *degli studi di Milano-Bicocca* (Италия) и с кафедры маркетинга Школы менеджмента *IAG* Католического университета *de Louvain* (Бельгия), где я раньше работал.

Я хотел бы выразить свою благодарность всем, кто прислал свои отзывы об использовании первого издания книги в своей преподавательской работе: Сильвио Брондони, Маргарете Корниани и Эмануэле Тессер из Университета *Milano-Bicocca*; Шантэль де Мерлуз и Изабель Шулинг из Школы менеджмента *IAG*, Карло Галлуччи из *ESADE*, Рубену Чумпитасу из *IESEG*, Сергею Кущу из Санкт-Петербургского государственного университета. Я также должен поблагодарить своих студентов, проходящих курс обучения по программе MBA — в частности, в *ESADE*, Балтийской школе менеджмента (Литва), Школе менеджмента СПбГУ (Санкт-Петербург), *Institut de la Francophonie pour l'Enterpreneuriat* (*IFE*, Маврикий) — «пленных, но требовательных потребителей», которые все эти годы помогали мне совершенствовать текст книги.

Наконец, мне хотелось бы горячо поблагодарить Рубена Чумпитаса и Изабель Шулинг, моих соавторов, за ценный интеллектуальный вклад и помощь в подготовке рукописи, без которых издание этой книги было бы невозможно.

Жан-Жак Ламбен
Бусваль

Посвящается Дэзи, Софии и Ларе

ОБ АВТОРАХ

ЖАН-ЖАК ЛАМБЕН

Жан-Жак Ламбен — профессор Университета *degli studi di Milano-Bicocca* (Италия) и почетный профессор Школы менеджмента *IAG* Католического университета *de Louvain* (Бельгия). В прошлом Ж.-Ж. Ламбен был главным редактором журнала «European Business Forum», издающегося совместно Сообществом европейских школ менеджмента (*CEMS*) и компанией *PricewaterhouseCoopers*.

Кроме того, профессор Ламбен являлся президентом Школы менеджмента *IAG* и деканом Международного центра менеджмента *Louvanium*. Ему принадлежит авторство многих статей, опубликованных в ведущих академических и профессиональных журналах, таких как «Harvard Business Review», «Journal of Marketing Research», «Journal of Business» и т. д. Его наиболее известная книга «Стратегический и операционный маркетинг» была переведена на 8 языков (английский, итальянский, немецкий, японский, испанский, польский, португальский и русский). Шестое французское издание вышло в начале 2005 г. в издательстве *Dunod* (Франция).

Будучи специалистом по стратегическому маркетингу, Ж.-Ж. Ламбен занимается рыночным анализом изменений, вызванных интернационализацией европейского и мирового рынков, и разработкой стратегий, ориентированных на рынок, внутри компаний.

В 1995–1999 гг. Ламбен координировал программу сотрудничества между странами ЕС и Юго-Восточной Азии.

Ж.-Ж. Ламбен имеет степень доктора прикладной экономики и обучался по программе MBA в Университете Беркли (Калифорния). В 1996 г. французский журнал «Le Nouvel Economiste» признал его Экономистом года (секция «Менеджмент»), а в 1998 г. Университет *Laval* (Канада) присвоил ему почетную докторскую степень.

lambin@marc.ucl.ac.be

РУБЕН ЧУМПИТАС КАСЕРЕС

Рубен Чумпитас — доцент и заведующий кафедрой маркетинга Школы менеджмента *IESEG* Католического университета города Лилля (Франция). Он имеет степени MBA (1995) и PhD (1998), полученные в Школе менеджмента Католического университета *de Louvain* (Бельгия). Р. Чумпитас преподает такие дисциплины, как «Стратегический маркетинг и изучение компании», «Маркетинговые исследования», «Мультивариативный анализ данных» и «Методы прогнозирования в маркетинге». Он является приглашенным профессором ряда учебных заведений в Аргентине, Бельгии, Испании, Парагвае, Перу, Франции и Уругвае.

До академического периода своей деятельности Р. Чумпитас работал несколько лет на руководящих должностях в телекоммуникационных компаниях и более 15 лет в маркетинговых исследовательских компаниях. Его научные интересы включают изучение удовлетворенности покупателей, лояльности

к бренду, качества услуг и менеджмента, ориентированного на рынок. Статьи публиковались в таких журналах, как «Managing Service Quality», «International Review of Retail», «Distribution and Consumer Research», «European Business Forum», «European Journal of Marketing», «Recherche et Application en Marketing».

r.chumpitaz@ieseg.fr

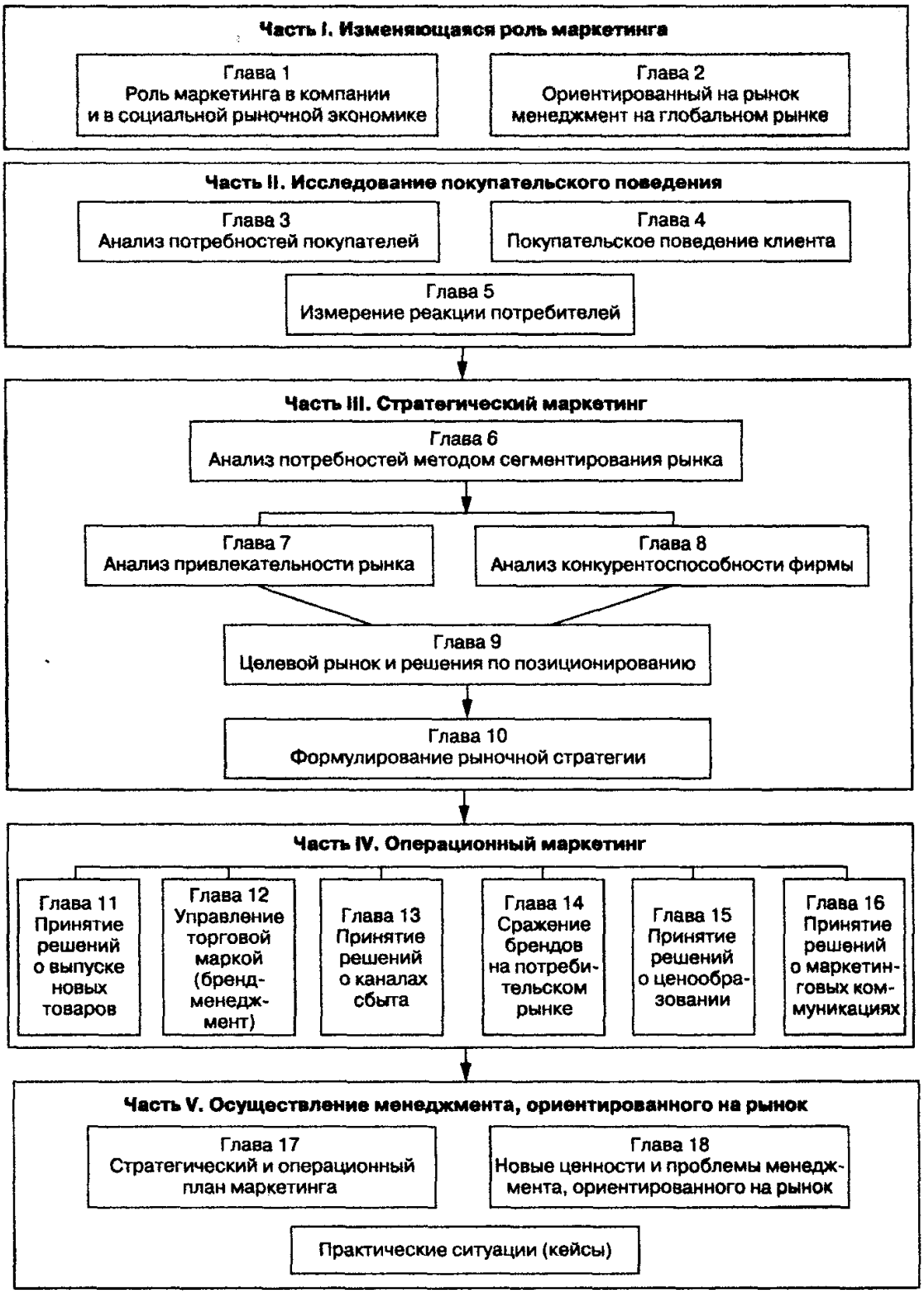
ИЗАБЕЛЬ ШУЛИНГ

Изабель Шулинг — доцент Школы менеджмента *IAG* Католического университета *de Louvain* (Бельгия). Имеет степени PhD в области менеджмента (2002) и MBA (1985) от Католического университета *de Louvain* и Чикагского университета соответственно. Ее академической карьере предшествовала более чем 12-летняя работа в должности директора по маркетингу Европейского отделения компании *Procter & Gamble*, где она входила также в состав корпоративного Управленческого комитета. И. Шулинг преподает такие дисциплины, как «Стратегический маркетинг», «Международный маркетинг» и «Управление брендом», на программах MBA в нескольких учебных заведениях — СПбГУ (Россия), Балтийская школа менеджмента (Литва), *HEC* (Франция). Ее исследовательские интересы фокусируются на брендинге и международном маркетинге, прежде всего на проблеме развития локальных и глобальных брендов. И. Шулинг имеет публикации в ряде международных маркетинговых журналов, а в 2004 г. получила диплом Американской ассоциации маркетинга (*AMA*) за статью, опубликованную в «International Marketing Review». Ее курс «Международный маркетинг» был признан лучшим курсом 2006 г. во французской школе бизнеса *HEC*.

shuiling@marc.ucl.ac.be

ЧАСТЬ I

ГЛАВА 1



ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ РОЛЬ МАРКЕТИНГА

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ И В СОЦИАЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

1.1. Идеологические основы процесса маркетинга

1.2. Осуществление процесса маркетинга

1.3. Роль процесса маркетинга в социальной рыночной экономике

1.4. Роль процесса маркетинга в изменении приоритетов

Резюме

Вопросы и задания

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление:

- о теоретических и идеологических основах процесса маркетинга;
- о различиях между «стратегическим» и «операционным» маркетингом;
- о различиях между стратегическим маркетингом отклика и стратегическим маркетингом предложения («креативным» маркетингом);
- о задачах, выполняемых маркетингом в условиях социальной рыночной экономики;
- о различных организационных структурах маркетинга;
- об ограничениях традиционной концепции маркетинга;
- об отличительных характеристиках концепции рыночной ориентации.

Маркетинг является одновременно и философией бизнеса, и реальной деятельностью в бизнесе. В данной главе маркетинг будет описан как мировоззрение и идеология, а также будет рассказано о том, как он в этом качестве влияет на деятельность и структуру фирмы. Как активный бизнес-процесс маркетинг решает целый ряд задач, необходимых для функционирования рыночной экономики. Поэтому во вторую очередь в главе будут описаны эти задачи, их важность и сложность, которые непрерывно возрастают по мере обновлений в технологии, в экономике, роста конкурентной борьбы и изменения международной ситуации. Также будет рассмотрен вопрос о том, как изменения общей ситуации влияют на управление фирмой, и в частности на функцию маркетинга.

1.1. ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА

Слово *маркетинг*, которое прочно вошло почти во все языки, несет большую смысловую нагрузку, нередко принижаемую и неверно понимаемую, причем не только критиками, но и сторонниками. Как правило, это слово используется в одном из трех следующих значений.

1. Маркетинг — это реклама, стимулирование сбыта и жесткое продвижение товара. Другими словами, маркетинг представляет собой некий набор инструментов агрессивной продажи, используемый для проникновения на существующие рынки. В этом первом, очень меркантильном, смысле слова маркетинг рассматривается главным образом в применении к потребительскому рынку; гораздо реже его употребляют в связи с более сложными секторами, например с высокотехнологичными товарами, финансовыми услугами, государственным управлением, а также социальным обслуживанием и предоставлением культурных услуг.
2. Маркетинг — это набор инструментов для анализа рынка; сюда входят методы прогнозирования объема продаж, моделирования и исследования рынка, которые применяются для разработки более глубокого научного подхода к анализу потребностей и спроса. Считается, что эти методы, зачастую сложные и дорогостоящие, могут позволить себе лишь крупные предприятия, а не мелкие и средние фирмы. При этом нередко создается образ излишне хитроумного, но практически бесполезного инструментария, применение которого связано с большими затратами.

3. Маркетинг — это активное рекламирование, «архитектор» общества потребления; это рыночная система, в которой продавцы эксплуатируют людей в коммерческих целях. Для того чтобы продавать все больше товаров, нужно непрерывно порождать спрос. При этом происходит отчуждение покупателей от продавца, точно так же как работники отчуждаются от работодателя.

Такое представление о роли маркетинга ведет к идее о всемогуществе маркетинга и рекламы, которые способны, воспользовавшись убедительными методами коммуникации, сделать так, что рынок примет любой товар. Подобные методы агрессивной продажи нередко разрабатывают вне всякой связи с желанием удовлетворить реальный спрос покупателей. Акцент смещается на потребность продавца совершить продажу.

Миф о власти маркетинга обладает исключительной живучестью, несмотря на то что существует масса фактов, опровергающих его. Например, высокий показатель количества новых товаров и торговых марок, потерпевших крах (составляющий, по данным компании *Ernst & Young*, более 40% (*Nielsen* 1999), наглядно свидетельствует о способности рынка противостоять преувеличенной силе убеждения маркетологов.

В основе этих в чем-то упрощенных представлений лежат три аспекта концепции ориентации на рынок (табл. 1.1): культурный аспект (философия бизнеса), аналитический аспект (стратегический мозг) и аспект действия (коммерческое оружие). Нередко проявляется тенденция сводить маркетинг исключительно к аспекту действия (т. е. к серии технологий продажи или к операционному маркетингу) и недооценивать аналитический аспект (стратегический маркетинг). Весь этот процесс в целом представляет собой ориентированный на рынок менеджмент. В дальнейшем для обозначения этих трех аспектов мы будем пользоваться терминами «процесс маркетинга» и/или «ориентированный на рынок менеджмент» (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1. Три аспекта концепции рыночной ориентации

Компоненты	Вид деятельности	Должность
Культура	Философия бизнеса	Генеральный директор
Анализ	Стратегический мозг	Директор по маркетингу и бренд-менеджеры
Действие	Коммерческое оружие	Бренд-менеджеры и менеджеры по продажам

ИСТОЧНИК: данные авторов.

1.1.1. ПРИНЦИП СУВЕРЕНИТЕТА ПОКУПАТЕЛЯ

Несмотря на существование глубокого непонимания, теория (или идеология), лежащая в основе маркетинга, коренным образом отличается от этих представлений. Философия, из которой берет начало маркетинг (и которую можно назвать концепцией рыночной ориентации), основана на самом деле на теории индивидуального выбора человека и принципе суверенитета покупателя. Эта идея не утратила своей новизны с тех пор, как была высказана римским императором Марком Аврелием в его трактате «Размышления о философии стоиков» («Meditations on Stoic Philosophy»), опубликованном примерно в 160 г. н. э.: «Если вы служите другим, вы служите себе». В этом смысле процесс маркетинга является всего лишь выражением принципов, провозглашенных классиками экономики в конце XVIII в. и переведенных на язык операционных правил менеджмента.

Эти принципы, предложенные Адамом Смитом (1776), образуют основу рыночной экономики и могут быть суммированы следующим образом:

Благосостояние общества представляет собой результат не столько альтруистического поведения, сколько удовлетворения личных интересов покупателя и продавца посредством добровольного и конкурентного обмена.

Исходя из того, что принцип удовлетворения личных интересов присущ большинству людей (с точки зрения морали это прискорбно, но факт остается фактом), Адам Смит предложил принимать людей такими, каковы они есть, но одновременно разработать систему, которая заставляла бы эгоцентрических индивидов вносить свой вклад в дело общественного благосостояния независимо от их собственных желаний. Так возникла система добровольного обмена на основе конкуренции, управляемая «невидимой рукой», или система удовлетворения личных интересов отдельных людей, ведущая в конечном итоге к удовлетворению всех членов общества. Данные идеи разрабатывались и внедрялись в практику менджемента Э. Чемберленом (1927), П. Дракером (1954), Л. Эбботом (1955), У. Элдерсоном (1957), Дж. Маккитриком (1957), Э. Фелтоном (1959), Дж. Говардом и Дж. Шетом (1967) и Ф. Котлером (1977) — отцами-основателями современного маркетинга.

Хотя в современной экономике этот основной принцип приобрел ряд дополнений, связанных с социальными (солидарность) и общественными вопросами (внешние эффекты, коллективные товары, правительственные постановления), он тем не менее остается главной силой, движущей экономическую деятельность успешной фирмы, которая оперирует на рынке свободной (хотя и ограниченной законодательством) конкуренции. Более того, сейчас стало как никогда ясно, что страны, которые отвергли идеи Адама Смита, заплатили слишком дорого, претерпев экономический регресс. Беспорядок в странах Восточной Европы и рост развивающейся экономики таких стран, как Индия и Китай, принявших для себя систему рыночной экономики (посредством дерегулирования и приватизации), служат этому великолепным примером.

Рыночная экономика восходит к четырем основным идеям. Они кажутся простыми, но оказывают огромное воздействие на философское осмысление принципов деятельности рынка.

1. Люди стремятся получить вознаграждение; именно это желание удовлетворить собственные интересы заставляет людей производить и работать. Данное желание является двигателем роста, индивидуального развития и в конечном итоге определяет общее благосостояние.
2. Индивидуальный выбор человека определяет то, что послужит ему наградой. Этот выбор варьирует в зависимости от вкусов, культуры, ценностей и т. п. Помимо этических, моральных и социальных норм, не существует никаких иных правил, которые позволяли бы выносить суждение о ценности или тривиальности выбора, или об «истинных» и «ложных» потребностях. Такая система характеризуется плюрализмом и уважением к разнообразию вкусов и предпочтений.
3. Именно благодаря свободному и конкурентному обмену индивиды и организации, с которыми они взаимодействуют, лучше всего осознают свои цели. Если обмен является свободным, то он происходит только в том случае, если полезен для обеих сторон. Если обмен осуществляется на основе конкуренции, опасность того, что производители будут злоупотреблять своей рыночной властью, сводится к минимуму (*Friedman* and *Friedman*, 1980).

4. Механизмы рыночной экономики основаны на принципе индивидуальной свободы, в частности на принципе суверенитета покупателя. Моральный фундамент этой системы основан на признании того факта, что люди сами отвечают за свои собственные действия и в состоянии решать, что для них хорошо, а что плохо.

Вот идеология, лежащая в основе маркетинга. Однако нетрудно представить себе, что между тем, что провозглашает маркетинг, и тем, чем он является на деле, — «дистанция огромного размера». Сразу же на ум приходят многочисленные промахи маркетологов. Тем не менее успешная фирма должна стремиться к идеалу менеджмента, ориентированного на рынок (рис. 1.1). Он может оказаться таким же мифом, как демократия, но этот миф является движущей силой, которой постоянно должна руководствоваться фирма в своей деятельности.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.1

Структура ориентированного на рынок менеджмента

1.1.2. ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА

В основе маркетинга лежат четыре принципа. Они определяют философию действия, ценную для любой организации, удовлетворяющей потребности группы покупателей. В маркетинге можно выделить три основные области.

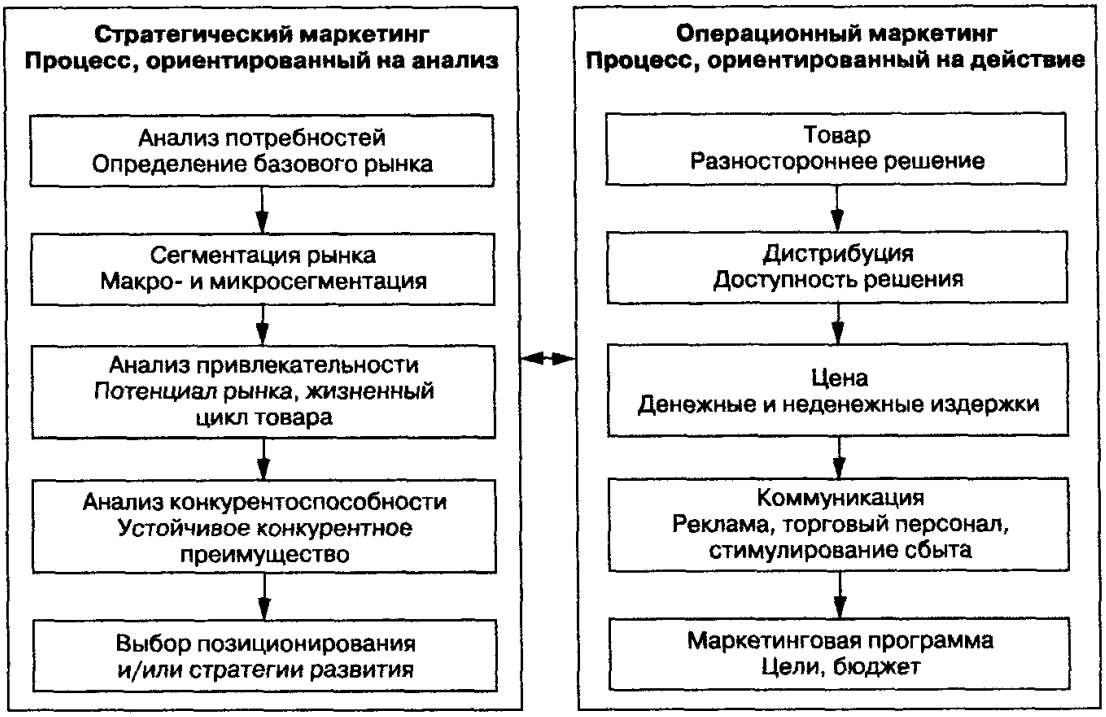
1. *Потребительский маркетинг* (B2C-маркетинг), в котором транзакции осуществляются между компаниями и конечными покупателями, отдельными людьми или семьями.
2. *Деловой маркетинг* (B2B-маркетинг), при котором оба участника процесса обмена представлены организациями.
3. *Социальный маркетинг*, включающий в себя деятельность некоммерческих организаций: музеев, университетов и т. п.

Такой подход подразумевает, что основной целью всех видов деятельности организации является удовлетворение потребностей покупателей. Это лучший способ достичь своих собственных целей (обеспечить рост фирмы и увеличение прибыльности). Этот подход диктуется не альтруизмом, а личными интересами самой организации. Далее в этой главе мы поговорим о том, что реализация концепции рыночной ориентации подразумевает различные способы

и средства, варьирующиеся в зависимости от сложности экономической и конкурентной ситуации.

1.1.3. ДВЕ СТОРОНЫ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА

Практическое применение этой философии предполагает двусторонний подход к фирме (рис. 1.2).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.2 Две стороны процесса маркетинга

1. Задачи *стратегического маркетинга* обычно включают в себя: систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп покупателей; разработку и производство пакета товаров или услуг, который поможет компании обслуживать выбранные группы или сегменты эффективнее, чем это смогут сделать конкуренты. Решая эти задачи, фирма обеспечивает себе устойчивое преимущество в конкурентной борьбе.
2. Роль *операционного маркетинга* заключается в организации сбыта, реализации стратегий продажи и коммуникации, которые должны информировать потенциальных покупателей и рекламировать отличительные свойства товара при одновременном снижении информационных издержек.

Эти задачи дополняют друг друга и решаются благодаря политике брендинга, проводимой фирмой; брендинг — это ключевой инструмент, обеспечивающий применение концепции ориентации компании на рынок в условиях рыночной экономики.

В рыночной экономике роль ориентированного на рынок менеджмента заключается в разработке и продвижении (с целью получения прибыли фирмой) решений проблем, предоставляющих дополнительную ценность людям и/или организациям.

Термин «разработка» относится к сфере стратегического маркетинга, а термин «продвижение» — к операционному маркетингу; под «решениями, предоставляющими дополнительную ценность», подразумеваются товары или услуги, удовлетворяющие потребности покупателей лучше (явно или неявно), чем товары и услуги конкурентов.

1.1.4. ПОЛИСЕМИЯ (МНОГОЗНАЧНОСТЬ): ХРОНИЧЕСКАЯ БОЛЕЗНЬ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

В словаре полисемия определяется как «слово, которое имеет множественные, но связанные друг с другом значения» (*Oxford Concise Dictionary*). В отличие от специалистов по финансам, специалисты по маркетингу все еще подразделяются на несколько лагерей, в зависимости от того, какой смысл они вкладывают в слово «маркетинг». Одним из симптомов отсутствия согласия в терминах среди менеджеров, а особенно среди генеральных директоров, является то, какой ответ они дают на первый вопрос анкеты, предложенной выборке генеральных директоров: «Каким образом изменился маркетинг вашей компании за последние три года?» — «Это зависит от того, что вы подразумеваете под словом "маркетинг"» (цит. по: *Webster* et al., 2005).

Такая же путаница наблюдается и среди практиков, и среди теоретиков. Например, хотя мы используем термин «ориентированный на рынок менеджмент» (market-driven management) для обозначения деятельности всей фирмы (стратегического и операционного маркетинга), направленной на завоевание предпочтений покупателей и, следовательно, получение более высоких доходов, Эмблер (*Ambler*, 2000) использует термин «Pan-company marketing» ("маркетинг в масштабах всей компании"), а Котлер и Келлер (*Kotler* and *Keller*, 2006) используют термин «холистический маркетинг». В одних секторах компании склонны приравнивать маркетинг к продажам; в других — к управлению брендом и продажам; в третьих — к рекламе, в четвертых — к мерчандайзингу и продажам; в пятых — к продажам и коммуникации и т. д. Мы уверены, что наша терминология, представленная в табл. 1.1 и на рис. 1.1, обладает преимуществом в силу простоты и ясности: она получила также широкое признание в академической среде, о чем говорит растущее число публикаций на тему ориентированного на рынок менеджмента (рыночного менеджмента).

1.2. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА

Термин «маркетинг» — буквально «процесс доставки товара на рынок» — плохо отражает двойственность этого процесса и подчеркивает «активную», а не «аналитическую» сторону маркетинга. Кстати, этой неточности можно избежать, а заодно и не пользоваться этим словом в обычной речи. Французская Академия (l'Académie Francaise) предложила использовать термины «la mercatique» и «le marchéage» для обозначения двух сторон маркетинга. Однако на практике французский деловой мир редко использует эти термины.

1.2.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Стратегический маркетинг представляет собой анализ потребностей индивидов и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель ищет не товар как таковой, а решение проблемы, которое может предоставить товар или услуга.

Решить проблему покупателя можно при помощи множества постоянно меняющихся технологий. Роль стратегического маркетинга заключается в том, чтобы не отставать от эволюции базового рынка и идентифицировать различные существующие или потенциальные рынки или сегменты для сбыта товара, анализируя разнообразные потребности.

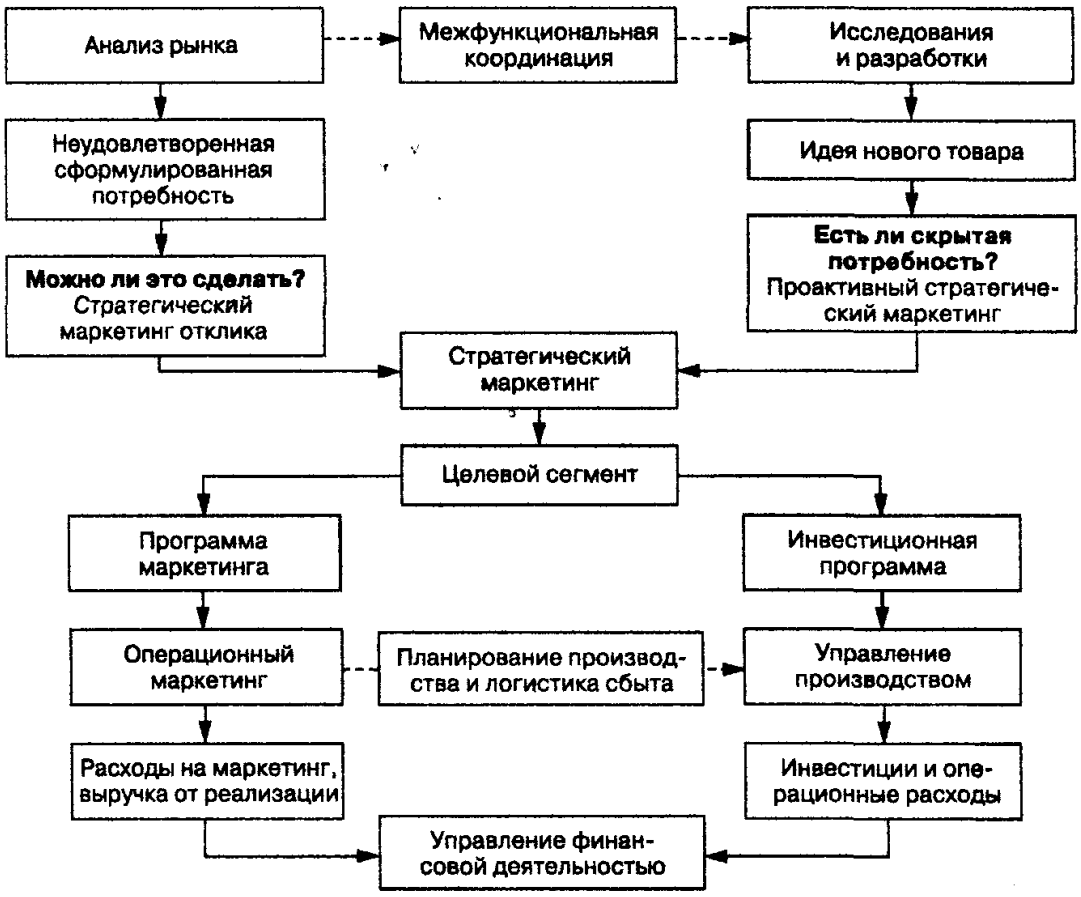
После определения рынков сбыта для товара открываются экономические возможности, привлекательность которых необходимо оценить. Привлекательность рынка измеряется количественно исходя из потенциала рынка; динамика оценивается по жизненному циклу рынка. Для каждой конкретной фирмы привлекательность рынка зависит от ее собственной конкурентоспособности, или, другими словами, от ее возможности лучше своих соперников удовлетворять потребности покупателей. Конкурентоспособность существует до тех пор, пока фирма обладает неким конкурентным преимуществом либо вследствие того, что она смогла дифференцироваться от своих соперников по своим качествам, либо вследствие более высокой продуктивности, обеспечивающей меньшие издержки.

На рис. 1.3 изображены различные этапы стратегического маркетинга и их связь с другими важными функциями фирмы. Независимо от того, притягивается ли товар рынком или проталкивается компанией, он должен пройти через процесс стратегического маркетинга, который позволяет оценить экономическую и финансовую жизнеспособность товара. Здесь решающую роль играет взаимодействие между исследованиями и производством, операционным и стратегическим маркетингом. Результат этого взаимодействия и выбор рынка для товара исключительно важны для принятия решений о производственных мощностях и инвестициях и, следовательно, для равновесия общей финансовой структуры фирмы в целом. Итак, роль стратегического маркетинга заключается в том, чтобы: 1) открывать перед фирмой существующие возможности или 2) создавать привлекательные возможности, т. е. возможности, адаптированные к ресурсам и ноу-хау фирмы и обеспечивающие ее рост и прибыльность. Процесс стратегического маркетинга рассчитан на длительные и средние периоды; он призван уточнять миссию фирмы, определять стоящие перед ней задачи, вырабатывать стратегию развития и обеспечивать сбалансированную структуру портфеля товаров. Задачи стратегического маркетинга в обобщенном виде перечислены в левой части рис. 1.2.

1.2.2. ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Операционный маркетинг — это процесс, ориентированный на действие, применяющий краткосрочное планирование и нацеленный на существующие рынки или сегменты. Это классический коммерческий процесс, направленный на получение доли рынка посредством использования тактических средств, связанных с товаром, дистрибуцией (местом), ценой и коммуникацией («4Р маркетинга-микс», как их именуют на профессиональном жаргоне (*McCarthy*, 1960/2005). План операционного маркетинга включает в себя цели, позиционирование, тактику и бюджет для каждой торговой марки в портфеле компании в данный конкретный период и в данной географической зоне.

Экономическая роль маркетинга в деятельности фирмы показана на рис. 1.3. На нем изображены основные взаимоотношения между четырьмя главными функциями менеджмента (исследованиями и разработками, производством, маркетингом и финансами). Главная задача операционного маркетинга — обеспечить выручку от реализации. Это означает «продавать» и получать заказы на приобретение товаров и услуг с помощью самых эффективных методов продажи и одновременно свести издержки к минимуму. Задача добиться определен-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.3

Две роли стратегического маркетинга в фирме

ного объема продаж превращается в программу производства для производственного подразделения и в программу хранения и сбыта для отдела продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим фактором, который оказывает непосредственное влияние на прибыльность фирмы в краткосрочном периоде.

Сила операционного маркетинга является решающим фактором для эффективности работы фирмы, особенно на рынках с жестокой конкуренцией. Каждый товар, даже самого лучшего качества, должен иметь цену, приемлемую для конкретного рынка, присутствовать в каналах сбыта, адаптированных к привычкам целевых покупателей, и иметь поддержку со стороны тех или иных рекламных средств, которые стимулируют сбыт этого товара и усиливают его отличительные особенности. На рынке очень редко возникает ситуация, когда спрос превышает предложение, когда фирма хорошо известна своим потенциальным покупателям или когда конкуренция отсутствует.

Есть множество примеров того, как перспективные товары терпели крах из-за недостаточной коммерческой поддержки. Как правило, это чаще всего происходит с теми фирмами, где царит «инженерный» дух: там верят, что товар высокого качества может получить признание сам по себе, и не считают необходимым приспосабливаться к нуждам покупателей.

Эта установка получила максимально широкое распространение в романской (западноевропейской) культуре. Меркурий был богом купцов и воров, а Христос выгнал торговцев из храма. В результате продажу и рекламу все еще считают постыдными занятиями.

Операционный маркетинг — наиболее драматичный и самый явный аспект маркетинга главным образом благодаря той важной роли, которую играют реклама и стимулирование сбыта. Одни фирмы начинают маркетинг с рекламы. Другие фирмы (например, ряд производителей промышленных товаров) в течение долгого времени считали, что маркетинг неприменим к их роду деятельности, напрямую связывая маркетинг исключительно с рекламой.

Итак, операционный маркетинг — это коммерческое оружие фирмы, без которого даже самый лучший стратегический план не в состоянии принести удовлетворительных результатов. Однако ясно и то, что без обоснованных стратегических вариантов не может быть прибыльного операционного маркетинга. Действия без размышлений — это ненужный риск. Независимо от того, насколько хорош план операционного маркетинга, он не в состоянии создать спрос при отсутствии потребности, точно так же как он не может поддерживать те виды деятельности, которые обречены на исчезновение. Следовательно, для того чтобы операционный маркетинг был прибыльным, он должен руководствоваться стратегическим планом, основанным, в свою очередь, на потребностях рынка и его предполагаемой эволюции. Задачи операционного маркетинга перечислены в правом столбце на рис. 1.2.

1.2.3. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА

Размышления и стратегическое планирование очень сильно отличаются от деятельности в сфере операционного маркетинга и требуют совершенно иных талантов от тех, кто занимается этой работой. Тем не менее эти два вида деятельности тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга (табл. 1.2) в том смысле, что разработка стратегического плана должна осуществляться в тесном взаимодействии с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает упор на нетоварные переменные (дистрибуцию, ценообразование, рекламу и стимулирование сбыта), тогда как стратегический маркетинг делает акцент на способности предоставить товар, превосходящий другие по своей ценности и по конкурентоспособной цене. Стратегический маркетинг позволяет выбрать рынки для товара и последовательность их эксплуатации, а также сделать прогноз первичного спроса на каждом из этих рынков. С другой стороны, операционный маркетинг ставит задачи по получению определенной доли на каждом целевом рынке, а также определяет маркетинговый бюджет, необходимый для решения этих задач.

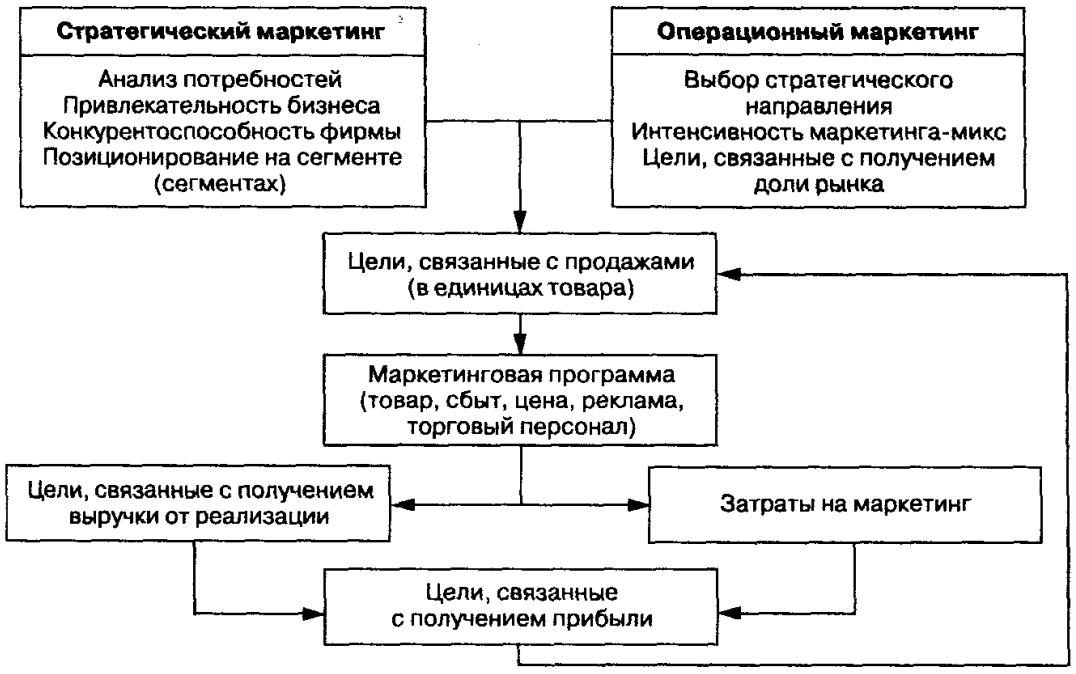
Таблица 1.2. Различия между операционным и стратегическим маркетингом

Операционный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентирован на действие	Ориентирован на анализ
Существующие возможности	Новые возможности
Нетоварные переменные	Товарно-рыночные переменные
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Повседневная управленческая деятельность	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Многофункциональная организация

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Как показано на рис. 1.4, сравнение задачи получения доли рынка и прогнозирование первичного спроса для каждого рынка позволяет поставить цели

продаж, сначала в терминах объема продаж, а затем — оборота продажи, учитывая выбранную ценовую политику. Ожидаемая валовая прибыль получается после вычитания прямых производственных расходов; вероятных постоянных затрат конкретных структур, издержек на маркетинг, отнесенных на торговых агентов, и расходов на рекламу и стимулирование сбыта, включенных в бюджет маркетинга. Эта валовая прибыль представляет собой вклад товарного рынка в фирму; она должна перекрывать накладные расходы и обеспечивать получение чистой прибыли. Содержание и структура маркетингового плана подробно описаны в гл. 17.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.4

Интегрированный процесс маркетинга

1.2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ОТКЛИКА ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ПРЕДЛОЖЕНИЯ?

Как показано на рис. 1.3, инновации или идеи новых товаров могут исходить из двух совершенно различных источников: от рынка и от фирмы. Например, идея нового товара может прийти с рынка, вследствие того, что исследования рынка выявили неудовлетворенные (или плохо удовлетворенные) желания и потребности. Эти наблюдения будут переданы в отдел исследований и разработок, сотрудники которого попытаются удовлетворить эти потребности. Здесь встает вопрос: а выполнимо ли это? В данном случае это — инновация, притягиваемая рынком. Роль операционного маркетинга будет заключаться в том, чтобы продвигать новое решение, предложенное для идентифицированного целевого сегмента.

Другим источником инновации может стать лаборатория или научно-исследовательский отдел, сотрудники которых в результате фундаментальных или прикладных исследований открыли или разработали новый товар, новый процесс или новую структурную систему, способную гораздо лучше удовлетворить

существующие или скрытые потребности. Многие компании приобретают преимущества в конкурентной борьбе и оставляют позади своих соперников благодаря созданию революционных инноваций. Эти компании движимы технологией (т. е. являются ориентированными на технологию, а не ориентированными на потребителя) (см. врезку 1.1). Такие инновации — результат творческой изобретательности и идей ученых и инженеров, совершающих технологические открытия, а затем превращающих их в принципиально новые товары. Эти инновации проталкиваются технологией.

В этом случае стратегическому маркетингу отводится более сложная роль. Вопрос здесь звучит так: существует ли потребность и потенциально прибыльный сегмент рынка? Затем стратегический маркетинг должен оценить размер целевого сегмента и факторы успеха новинки. Роль операционного маркетинга может оказаться гораздо сложнее, потому что он должен создать рынок для товара или услуги, на которые нет явного или ожидаемого спроса на рынке и которые могут заставить потенциальных покупателей изменить свои привычки, связанные с потреблением и использованием товаров.

Итак, в стратегическом маркетинге необходимо различать два разных, но взаимодополняющих друг друга метода: стратегический маркетинг отклика и стратегический маркетинг предложения.

1. Целью *стратегического маркетинга отклика* является удовлетворение выраженных потребностей и желаний. Целью операционного маркетинга отклика является разработка предложений для существующего спроса или потенциального рынка. Инновации притягиваются рынком.
2. Целью *стратегического маркетинга предложения* является выявление скрытых или неотчетливых потребностей, а также поиск новых способов удовлетворения существующих потребностей и желаний. Целью является создание новых рынков при помощи технологии и/или креативных разработок организации. Инновации проталкиваются технологией (см. врезку 1.2).

В условиях процветающей экономики, когда бóльшая часть потребностей и желаний удовлетворяется, а большинство существующих рынков находится в состоянии стагнации, стратегический маркетинг предложения должен сыграть важную роль — создать новые рыночные возможности в будущем. Вот что говорит Акио Морита, руководитель компании *Sony*:

> Мы планируем вести людей к новым товарам, а не спрашивать их, какие товары им нужны. Люди не знают, что возможно, зато мы знаем. Поэтому вместо того чтобы проводить многочисленные исследования рынка, мы сосредоточиваем умственные усилия на товаре и его использовании и пытаемся создать рынок для него, просвещая людей и общаясь с ними (цит. по: *Schendler*, 1992).

Котлер и Келлис в своей апологии блестящей практики «холистического маркетинга» делают различие между менеджментом, «движимым рынком», и «движущим рынком» (*Kotler* and *Kellis*, 2005). Мы согласны с Дж. С. Деем (*Day*, 1999), который утверждает, что различие есть, а разницы нет. Движимые рынком фирмы (ориентированные на рынок компании) не только реагируют на изменения при помощи стратегического маркетинга отклика, но и стимулируют изменения, нарушая правила игры с помощью упреждающего стратегического маркетинга предложения. Прекрасные образцы упреждающего стратегического маркетинга демонстрируют такие фирмы, как *Swatch*, *Dell Computers* и *IKEA*.

ВРЕЗКА 1.1

Проблема практического внедрения

Является ли стратегия, движимая технологией, реальной альтернативой стратегии, движимой рынком?

Некоторые специалисты по маркетингу (*Hayes* and *Abernathy*, 1980; *Bennett* and *Cooper*, 1981) утверждают, что концепция рыночной ориентации не столько помогает, сколько вредит конкурентоспособности фирм, поскольку слишком полагается на инновации, притягиваемые рынком (т. е. на стратегический маркетинг отклика). Конечно, многие компании приобретают преимущества в конкурентной борьбе благодаря тому, что на первых порах движимы технологией, а не покупателями. Представьте себе, говорят эти ученые, покупателей, пытающихся рассказать специалисту по исследованиям рынка о своей потребности в мобильном телефоне или цифровом фотоаппарате до того, как эти товары появились на рынке.

Эта критика основана на искаженном представлении о концепции рыночной ориентации, игнорирующем творческий подход маркетинга предложения. В компаниях, движущей силой которых является технология, источником идей новых товаров могут быть не столько покупатели, сколько ученые и инженеры, но товары, берущие начало в их идеях, должны удовлетворять потребности покупателей, пусть даже скрытые или нечетко сформулированные, — в противном случае они не будут продаваться на рынке. Таким образом, компании, движимые технологией, должны неизбежно пользоваться концепцией рыночной ориентации, если хотят добиться успеха. История промышленности знает немало примеров технологических монстров, которые так и не нашли дороги на рынок, поскольку были созданы инженерами «в башнях из слоновой кости».

Таким образом, цели стратегического маркетинга заключаются не только в том, чтобы 1) выслушивать покупателей, а затем реагировать на высказанные потребности; но и в том, чтобы 2) вести покупателей туда, куда они хотят идти (даже если они об этом еще не подозревают). Поэтому очень важно различать (см. гл. 3) выраженные (или сформулированные) и скрытые (или несформулированные) потребности. Покупатель хочет получить решение своей проблемы. Простого удовлетворения высказанных потребностей может оказаться недостаточно для того, чтобы привлекать или удерживать покупателей.

1.3. РОЛЬ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

В рыночной экономике роль маркетинга заключается в том, чтобы организовать свободный конкурентный обмен, эффективно приводящий в соответствие спрос и предложение товаров и услуг. Это соответствие не является спонтанным и требует согласования деятельности на двух уровнях.

1. На уровне организации *обмена*, другими словами, физического потока товаров между пунктами производства и потребления.
2. На уровне организации *коммуникации*, т. е. потока информации, предшествующего, сопровождающего и следующего за потоком обмена, что должно обеспечивать эффективное соответствие спроса и предложения.

Следовательно, роль маркетинга в обществе заключается в том, чтобы организовать обмен и коммуникацию между продавцами и покупателями. Это определение подчеркивает задачи и функции маркетинга вне зависимости от цели процесса обмена. Поэтому оно применимо и к коммерческой, и к некоммерче-

Врезка 1.2

Проблема практического внедрения

Каким образом стимулировать стратегический маркетинг предложения?

- Помогать покупателям предвосхищать разработки на рынке.
- Постоянно пытаться выявлять дополнительные нужды покупателей, о которых те даже не подозревают.
- Включать решения, отвечающие на невысказанные потребности покупателей, в новые товары или услуги.
- Методом «мозгового штурма» выяснять, как покупатели используют ваши товары и услуги.
- Изобретать новое, даже если эти изобретения сделают ваши же собственные товары устаревшими.
- Искать возможности в тех областях, где покупателям трудно выразить свои потребности.
- Работать в тесном сотрудничестве с передовыми пользователями, которые пытаются распознать нужды покупателей за месяцы и даже годы до того, как их распознает большинство действующих на рынке компаний.
- Экстраполировать основные тенденции, чтобы понять, в чем пользователи нынешнего рынка будут нуждаться в будущем.

ИСТОЧНИК: Narver et al. (2004).

ской деятельности; вообще к любой ситуации, где происходит свободный обмен между организацией и пользователями предлагаемых ею товаров и услуг.

1.3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБМЕННЫХ ТРАНЗАКЦИЙ

Организация обмена товарами и услугами входит в обязанности процесса дистрибуции, задача которого сводится к движению товаров от состояния производства к состоянию потребления. Этот поток товаров к состоянию потребления порождает удобства трех типов, благодаря чему дистрибуция способствует повышению ценности.

1. *Удобство состояния.* Это совокупность всех материальных превращений, направленных на то, чтобы сделать товар возможным для употребления; эти операции включают в себя разделение на отдельные фрагменты, упаковку, сортировку и т. д.
2. *Удобство места.* Сюда входят пространственные перемещения (транспортировка, географическое положение и т. д.), приближающие товары к пользователям, в места их использования, преобразования или потребления.
3. *Временное удобство.* Это временные преобразования, такие как складирование, которые обеспечивают доступность товара в удобное для потребителя время.

Эти различные функции делают произведенные товары доступными для целевых покупателей и обеспечивают на практике соответствие спроса и предложения.

Исторически эти функции дистрибуции выполняли автономные посредники (торговые агенты, оптовики, розничные торговцы и промышленные ди-

стрибьюторы), или, другими словами, сектор сбыта. Некоторые функции процесса дистрибуции претерпели интеграцию со стороны производства (прямой маркетинг), потребления (потребительские кооперативы) и сбыта (супермаркеты, сети магазинов и т. п.).

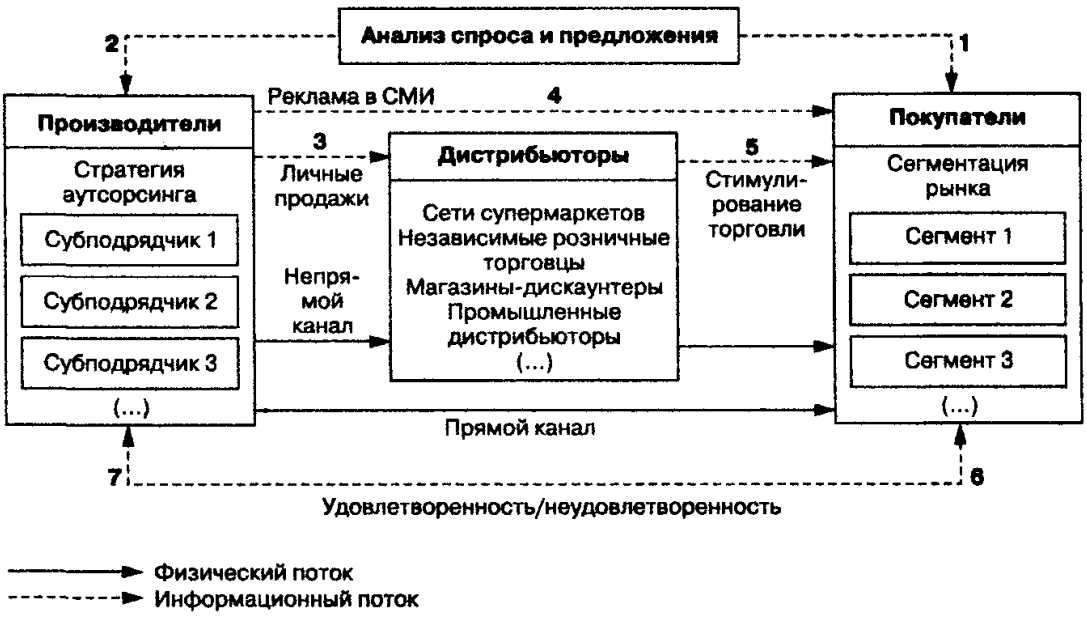
Более того, были разработаны системы вертикального маркетинга, объединяющие независимые фирмы — участников различных стадий процесса производства и/или сбыта. Это делается для координации их коммерческой деятельности, снижения эксплуатационных затрат и, таким образом, усиления влияния на рынок. В качестве примера можно привести добровольно организованные сети, кооперативы розничных торговцев и организации, обладающие специальными льготами и привилегиями (франшизами). Во многих секторах системы вертикального маркетинга вытесняют крайне фрагментированные традиционные каналы сбыта. Они представляют собой одну из самых значительных разработок в третичном секторе, что способствовало интенсификации конкурентной борьбы между различными формами сбыта и существенно повысило продуктивность дистрибуции.

Добавленная стоимость распределения — это маржа дистрибуции, представляющая собой разницу между ценой, заплаченной производителю первым покупателем, и ценой, заплаченной конечным пользователем или покупателем товара. Следовательно, маржа дистрибуции может включать в себя маржу одного или нескольких дистрибьюторов, скажем, оптовых или розничных торговцев. Маржа дистрибуции служит вознаграждением за функции, выполняемые посредниками. Согласно оценкам, в секторе потребительских товаров затраты на обмен сбытовых организаций и подразделений (решающих в ходе обмена широкий спектр задач) составляют приблизительно 40% от розничной цены. Стоимость дистрибуции во всех секторах составляет значительную часть цены, которую платит покупатель.

1.3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПОТОКОВ

Появление различных практических ситуаций обмена недостаточно для эффективного взаимодействия спроса и предложения. Для того чтобы произошел обмен товарами, потенциальные покупатели должны знать и быть информированы о существовании товаров или комбинации альтернативных свойств, способных удовлетворить их нужды. Деятельность в сфере коммуникации направлена на накопление сведений о производителях, дистрибьюторах и покупателях. Как показано на рис. 1.5, на типичном рынке можно выделить семь различных коммуникационных потоков.

1. Прежде чем сделать инвестиции, производитель начинает собирать информацию, чтобы выявить потребности и желания покупателей, представляющие для него привлекательную возможность. Именно эта роль отводится исследованиям рынка, предшествующим любым решениям об инвестициях.
2. Точно так же потенциальный покупатель (как правило, предприятие-покупатель) начинает исследовать возможности, предлагаемые поставщиками, и приглашать поставщиков принять участие в тендерах (исследование источников).
3. После производства товара программа коммуникаций производителя ориентирована на сбыт (стратегия проталкивания); ее цель — получение отзывов о товаре и сотрудничество с дистрибьюторами в вопросах регионов продаж, стимулирования сбыта и ценовой политики.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.5

Роль процесса маркетинга в рыночной экономике

4. Производитель начинает собирать информацию обо всех способах рекламы торговой марки и методах прямой продажи, чтобы конечные покупатели узнали о существовании отличительных качеств бренда (стратегия притягивания).
5. Дистрибьюторы начинают деятельность, связанную с коммуникацией и стимулированием сбыта, направленную на обеспечение лояльности со стороны магазинов, товарооборот (вследствие стимулирования сбыта), поддержку собственных торговых марок, распространение информации о сроках продажи и т. д.
6. После использования или потребления товара измеряется удовлетворенность или неудовлетворенность покупателей; оценка производится фирмой-производителем на основании опросов или деятельности комитетов потребителей; это необходимо для того, чтобы фирма смогла адаптировать предложение к реакциям покупателей.
7. После использования или потребления товара покупатели спонтанно, в одиночку или в виде организованных групп, предъявляют свои требования и дают оценку в виде сравнительных тестов (консьюмеризм).

На маленьких рынках коммуникация между различными участниками процесса обмена происходит спонтанно. На крупных рынках, где стороны разделены физически или психологически, такую коммуникацию необходимо налаживать специально.

1.3.3. ДРУГИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА

Традиционная роль процесса маркетинга представлена на рис. 1.5. В соответствии с этой концепцией процесса маркетинга три основные действующие стороны: производители, дистрибьюторы и покупатели — представляют собой отдельные сущности, выполняющие независимо друг от друга различные функции.

- Производство и создание ценности в виде предложения фирмы происходит внутри фирмы по инициативе производителей.
- Дистрибьюторы организуют процесс обмена ценностями на рынке.
- Целевые сегменты покупателей извлекают ценность из предложения фирмы.

Такой традиционный подход к процессу маркетинга ставит на центральное место компанию; коммуникационные потоки к потенциальным покупателям контролируют главным образом производители. По мере эволюции равновесия сил этих трех участников рынка меняется и природа их взаимоотношений. Можно выделить еще две модели бизнеса: «модель доминирования производителя» и «модель доминирования розничного торговца».

Модель доминирования производителя

При конфигурации рынка, изображенной на рис. 1.6, производитель подкрепляет свое доминирование в процессе маркетинга: 1) продавая свой товар без помощи дистрибьюторов и/или контролируя процесс обмена ценностями, и/или 2) обеспечивая предпочтения, эксклюзивность и лояльность покупателей с помощью мощного брендинга. Позвольте привести три примера такой стратегии из европейской практики.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.6

Модель доминирования производителя

Успешные примеры прямого маркетинга на мебельном рынке демонстрирует шведская фирма *IKEA*, а на рынке компьютеров — американская компания *Dell Computers*. При модели доминирования производителя фирма всегда производит научно-исследовательские разработки, даже если производство осуществляется по контракту другой стороной или виртуальной организацией (см. пример 1.1).

ПРИМЕР 1.1

Успешные модели доминирования производителя

- Швейцарская фирма *Nespresso System* объединилась с производителями бытовой техники (*Saeco International* и *Miele*) для производства кофеварок, которые должны были продаваться в сети эксклюзивных бутиков *Nespresso System* от Москвы до Нью-Йорка. Там же покупатели могли приобрести упаковки с капсулами кофе. Продажи *Nespresso* в 2002 г. выросли до $362 млн.
- Торговая марка итальянской обувной компании *Geox Group* занимает первое место в Италии и четвертое место в мире. Успех компании *Geox* основан на революционной идее: «обувь, которая дышит». Она продается в 68 странах мира благодаря широкой сети сбыта, состоящей из 278 эксклюзивных магазинов и 900 независимых точек продажи, торгующих несколькими торговыми марками.
- Испанская фирма *Zara Inditex* продает модную одежду в 2240 магазинах в 56 странах мира. Эта компания бросила вызов традиционным способам работы в индустрии одежды. *Zara Inditex* исследует спрос покупателей в магазинах, а затем пытается молниеносно предоставить необходимый дизайн; для того чтобы одежда попала из студии дизайна на прилавки магазинов, требуется всего лишь две недели.

Модель доминирования розничного торговца

В этой модели, представленной на рис. 1.7, главным игроком является дистрибьютор. Такая ситуация преобладает в быстро растущем в Европе и США секторе потребительских товаров; здесь розничные торговцы из пассивных посредников превратились в активных участников рынка, разрабатывающих концепции новых магазинов и выпускающих свои собственные торговые марки, конкурирующие с брендами производителей. Три типичных примера такой стратегии приведены в примере 1.2. Многие из товаров, продаваемых под частной торговой маркой розничного продавца, изготовлены производителями знаменитых брендов и перевозятся в совершенно иной упаковке. Такие магазины, торгующие со скидкой, как *Aldi* и *Wal-Mart*, извлекают прибыль из продажи товаров по низкой цене, поскольку закупают товар крупными партиями.

1.3.4. МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР ДЕМОКРАТИИ В БИЗНЕСЕ

Маркетинг, и в особенности стратегический маркетинг, играет важную роль в рыночной экономике. Это происходит не только потому, что он вносит свой вклад в обеспечение эффективного взаимодействия между спросом и предложением, но и потому, что он является триггером цикла экономического развития (истинного «непорочного» цикла) (рис. 1.8). Этот процесс развития состоит из следующих этапов.

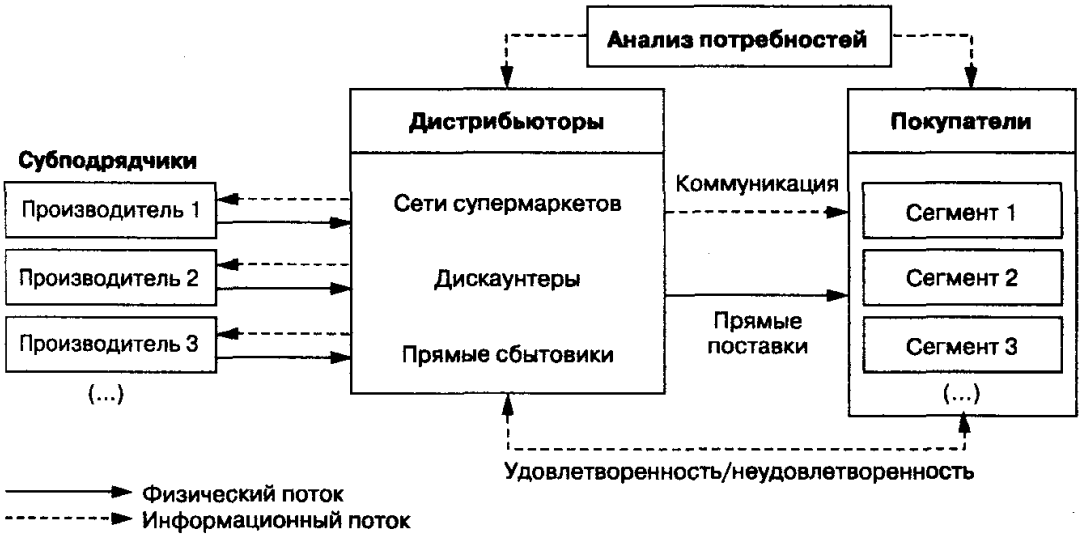
1. Стратегический маркетинг помогает идентифицировать недостаточно удовлетворяемые или вообще неудовлетворенные потребности рынка (сформулированные или скрытые) и стимулирует разработку новых или усовершенствованных товаров.
2. Операционный маркетинг разрабатывает динамичную программу маркетинга, позволяющую создать и/или усилить спрос рынка на новые товары.
3. Повышение спроса ведет к уменьшению общей суммы затрат, что позволяет снизить цену и, следовательно, открыть рынок для новых групп покупателей.

ПРИМЕР 1.2

Успешные модели доминирования розничного торговца

- Британская компания *The British Tesco*, которой принадлежат маленькие бакалейные магазинчики под названием *Tesco Metro*, большие супермаркеты на выезде из городов (*Tesco Extra*) и круглосуточно работающие магазины *Tesco Express*, стала настоящим королем супермаркетов в Соединенном Королевстве. *Tesco* прекрасно адаптировалась к быстрым технологическим изменениям. Компания получает поразительно высокую прибыль благодаря онлайновым продажам на сайте Tesco.com. *The British Tesco* владеет автозаправочными станциями, оказывает финансовые услуги и организовала совместное предприятие с банком *Royal Bank of Scotland*. Компания играет на глобальном рынке и прочно утвердилась в Ирландии, Центральной Европе и Азии.
- Немецкая компания *Aldi* (сокращенно от *Albrech Discount*), занимающаяся розничной торговлей, стала одной из крупнейших сетей бакалейных магазинов: ей принадлежит более 7 тыс. магазинов в разных странах мира, которые предлагают более 7 тыс. наименований популярных продуктов с большой скидкой. *Aldi* приобретает дешевые места, как правило, в пригородах, ограничивается минимальным штатом, продает товары под собственной торговой маркой и выставляет их не на полках, а на транспортных стеллажах.
- Получившая в 2004 г. доход от продаж в размере $256 млрд, американская компания *Wal-Mart* является крупнейшей в мире. Каждую неделю 138 млн покупателей заходят в 4750 магазинов *Wal-Mart*, расположенных в Соединенных Штатах. Девиз «Низкие цены каждый день» в компании *Wal-Mart* – не просто слова. По оценкам экономистов, только в прошлом году *Wal-Mart* сэкономила своим покупателям $100 млрд. По их мнению, именно «эффект *Wal-Mart*» способствовал подавлению инфляции и вызвал повышение производительности экономики. В 2002 г. *Wal-Mart* приобрела китайских товаров на $12 млн, что составило 10% американского импорта из Китая. *Wal-Mart* совершает операции в 10 странах, в том числе в Великобритании (*Asda*) и в Германии.

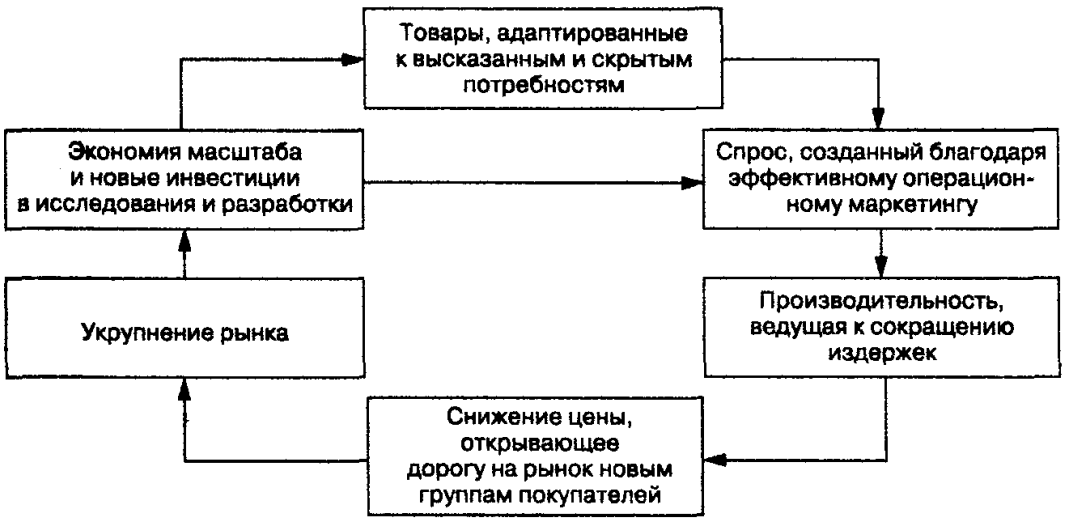
ИСТОЧНИК: данные авторов.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.7

Модель доминирования розничного торговца



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.8

«Непорочный» цикл развития, запускаемый стратегическим маркетингом

4. Произошедшее в результате этих процессов укрупнение рынка требует новых инвестиций в производственные мощности, что приводит к эффекту «экономии масштаба» и стимулирует дальнейшие научно-исследовательские разработки, направленные на создание новых поколений товаров.

Стратегический маркетинг вносит свой вклад в обеспечение демократии бизнеса, поскольку: 1) он начинается с анализа ожиданий покупателей; 2) им руководствуются при принятии решений относительно инвестиций и производства, так как именно стратегический маркетинг предвосхищает потребности рынка; 3) он уважает разнообразие вкусов и предпочтений, сегментируя рынок и разрабатывая адаптированные товары; и 4) он поощряет инновации и предпринимательство (см. пример 1.1).

Как уже говорилось, практика не всегда соответствует теории. Компании, оперирующие в западной экономике, разделяют философию бизнеса, ориентированную на рынок (пример 1.3).

1.4. РОЛЬ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА В ИЗМЕНЕНИИ ПРИОРИТЕТОВ

Если посмотреть с обычной точки зрения на организацию коммуникации и обмена в рыночной экономике, то станет ясно, что, невзирая на свою нынешнюю актуальность, маркетинг отнюдь не является новым видом деятельности; он решает задачи, которые всегда существовали и всегда требовали внимания при любой системе, основанной на свободном обмене. Даже при автаркии, основанной на самой элементарной форме обмена — бартере, существуют обмен и коммуникационные потоки. Другое дело, что там они проявляются спонтанно и не требуют ни специального выделения ресурсов, ни какой-либо структуры для своего функционирования.

Именно сложность технологической, экономической и конкурентной ситуации постепенно подвела фирмы сначала к созданию функции маркетинга, а последствии и к ее укреплению. Здесь очень интересно проследить историю этой эволюции, чтобы лучше понять сегодняшнюю роль маркетинга (рис. 1.9).

ПРИМЕР 1.3

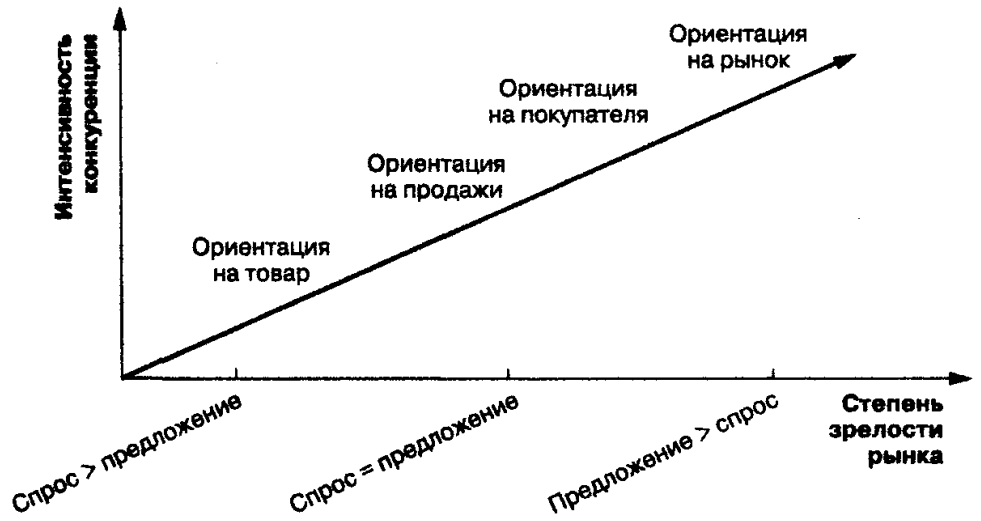
Похвала меркантилизму

Мне опять напомнили об убожестве моего одиночества. Когда я тружусь, сею и жну, это хорошо; но когда я мелю муку, ставлю тесто и пеку хлеб, это плохо, поскольку в этот момент я работаю для себя. У американского колониста не должно быть дурных предчувствий по поводу выпечки хлеба; он продаст этот хлеб, а деньги, лежащие в его сундуке, представляют собой экономию времени и труда. Но в своем одиночестве я не могу извлечь выгоду из денег, хотя их у меня хватает.

Сегодня я могу оценить глупость и злой умысел тех, кто призывает презирать деньги, этот божественный институт. Деньги одухотворяют все, к чему они прикасаются, наделяя все рациональным (измеримым) и универсальным качеством, поскольку собственность, исчисленная в деньгах, доступна всем людям. Продажность — одна из главных добродетелей. Продажный человек подавляет свои убийственные и антиобщественные инстинкты — гордыню, честолюбие, патриотизм, политические амбиции, религиозность, фанатизм, расизм — ради необходимости сотрудничать с окружающими, своей любви к плодотворному обмену, чувства общечеловеческой солидарности. Термин «золотой век» надо понимать буквально — и я вижу, каких успехов смогло бы добиться человечество, если бы его дела вершили продажные люди. Увы, историю, как правило, творят высоконравственные люди, поэтому на всем ее протяжении пылают пожары, а кровь льется рекой. Толстые венецианские купцы являют собой образец того счастья, которое достижимо только в государстве, управляемом по законам барыша, тогда как тощие бешеные волки испанской инквизиции показывают нам всю глубину подлости людей, которые утрачивают любовь к материальному благополучию. Гунны быстро бы прекратили свои набеги, если бы знали, какую прибыль они могут извлечь из захваченных ими богатств. Под грузом награбленного они остановились бы, чтобы насладиться богатством, и история пошла бы по другому пути. Но, увы, они были варварами. Поэтому они рвались вперед, сжигая все на своем пути.

ИСТОЧНИК: Tournier (1969, pp. 61–62).

Можно выделить три этапа, каждый из которых характеризуется различным приоритетом целей маркетинга: пассивный маркетинг, операционный маркетинг и стратегический маркетинг.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.9

Эволюция философии бизнеса

1.4.1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ТОВАР: ПАССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

Пассивный маркетинг — это форма организации, преобладающая в экономической ситуации, которая характеризуется наличием потенциально важного рынка и одновременно недостаточным предложением и нехваткой производственных мощностей, не способными удовлетворить потребности рынка. Следовательно, спрос будет превышать предложение. Пассивный маркетинг подразумевает, что потребности известны и постоянны, а технологические новинки на рынке появляются весьма редко.

Такая экономическая ситуация наблюдалась, например, в начале XX века во время промышленной революции и позднее сразу же после Второй мировой войны. Эта ситуация продолжает преобладать в настоящее время во многих развивающихся странах, и особенно странах Восточной Европы.

Ясно, что в ситуации скудного предложения маркетинг ограничен и играет пассивную роль. При условии, что потребности рынка известны, стратегический маркетинг осуществляется естественным путем, операционный маркетинг сведен к организации потоков произведенных товаров, а стимуляция сбыта считается явно излишней (фирма и так не в состоянии снабжать рынок в таких объемах, как ей хотелось бы).

Контакты с рынком нередко ограничиваются на уровне первого эшелона — первого покупателя товара, который обычно является посредником, оптовым торговцем или промышленным дистрибьютором. Поэтому с окончательным спросом контакта практически нет, а исследования рынка проводятся очень редко. Такое состояние дел неизбежно отражается на структуре фирмы, в которой преобладает функция производства, а в качестве главных приоритетов рассматриваются развитие производственных мощностей и повышение продуктивности. Маркетинг же должен продавать то, что уже произведено.

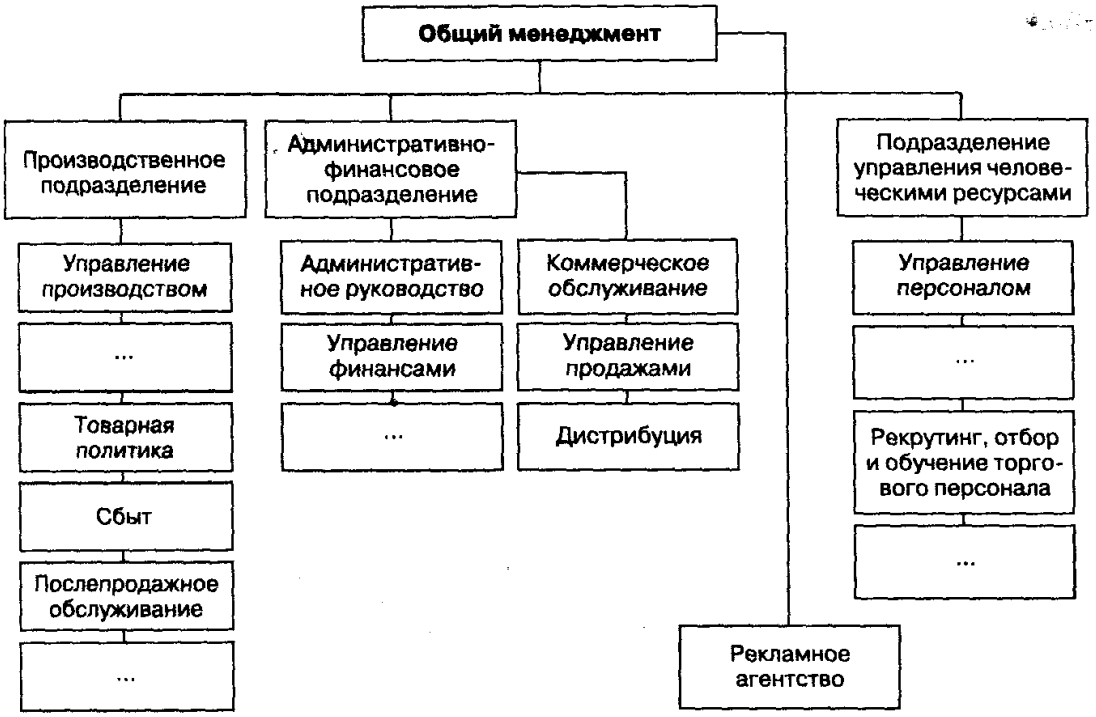
Если фирма принимает «товарную» концепцию, то это отражается на ее структуре следующим образом (рис. 1.10):

- Наблюдается функциональный дисбаланс: в схеме организационной структуры маркетинг не занимает тот же иерархический уровень, что и остальные функции (производство, финансы или кадры).
- Первый уровень маркетинга представлен коммерческим обслуживанием; он занимается управлением продажами и находится в контакте с первым покупателем в цепочке сбыта, а вовсе не обязательно с конечным пользователем.
- Управление производством принимает решения по поводу товара; продажные цены и прогнозы продаж находятся в ведомстве финансового отдела.

Как правило, наблюдается разброс обязанностей (это касается «4Р» — инструментов маркетинга).

ТОВАРНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Организация такого рода питает развитие товарной концепции, основанной на предположении о том, что фирма знает, что хорошо для покупателей, а те разделяют это убеждение. Более того, менеджеры таких фирм нередко убеждены в том, что они производят превосходные товары, и склонны принимать как дан-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 1.10

Типичная структура компании, ориентированной на товар

ность то, что покупателям и дальше захочется приобретать их товары. Они склонны смотреть внутрь, делая упор на внутренних ограничениях и заботах, а не на требованиях или ожиданиях покупателей. Подобная точка зрения — типичная для бюрократической организации — полностью противоположна идее о покупателе, рассматривающем товар как решение своей проблемы.

Такое умонастроение возможно в ситуации, где покупатели приучены покупать любые товары, какие только смогут найти. Однако подобная ситуация на рынке является исключением, а не правилом, и преобладать она может лишь в течение какого-то времени. Опасность товарной концепции состоит в том, что она делает фирму близорукой и ведет к отказу от упреждающего поведения, которое позволило бы предвосхитить изменение ситуации и надлежащим образом подготовиться к нему.

ОГРАНИЧЕНИЯ ТОВАРНОЙ КОНЦЕПЦИИ

Пассивный маркетинг — это такая форма маркетинговой структуры, которая не подходит более для ситуации, с которой приходится сегодня сталкиваться большинству фирм в индустриально развитых странах. Тем не менее товарная концепция все еще удерживает позиции в ряде фирм, главным образом в тех, что продают стандартизированные товары и товары широкого потребления, а также в высокотехнологичных фирмах, которые имеют дело с быстро растущим спросом на свои товары. Отсутствие рыночной ориентации является главной причиной многих случаев банкротства, таких как коллапс фирм-новичков, занимавшихся торговлей по Интернету, в 2001 г. Это же умонастроение преобладает и среди восточноевропейских фирм, которым неожиданно пришлось столкнуться с вызовом, брошенным им рынком и конкуренцией. Философию бизнеса компании, ориентированной на товар, можно выразить следующим образом:

- Ключ к успеху бизнеса — производство качественных товаров и услуг по разумной цене.
- Хорошие товары и услуги говорят сами за себя.
- По возможности необходимо стандартизировать товары и услуги, чтобы снижать издержки.

Вплоть до последнего времени товарная концепция преобладала в развивающихся странах, главным образом благодаря экспертам по экономическому развитию. Их мало беспокоило создание благоприятных условий для эндогенного развития на базе местных ресурсов, которое позволило бы удовлетворить нужды местного населения. Но даже там стратегический маркетинг может сыграть активную роль и внести свой вклад в экономическое развитие, хотя его методы необходимо адаптировать к местной ситуации, которая коренным образом отличается от ситуации в развитых странах.

1.4.2. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОДАЖИ: ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Операционный маркетинг в концепции рыночной ориентации делает упор на действие. В странах Западной Европы фирмы, задействованные в индустрии потребительских товаров, усвоили такой подход к менеджменту в 1950-х гг., когда спрос рос быстро, а производственных мощностей хватало. С другой стороны, несмотря на то что эти предприятия достигали полного расцвета, система сбыта зачастую оказывалась дефицитной и непродуктивной.

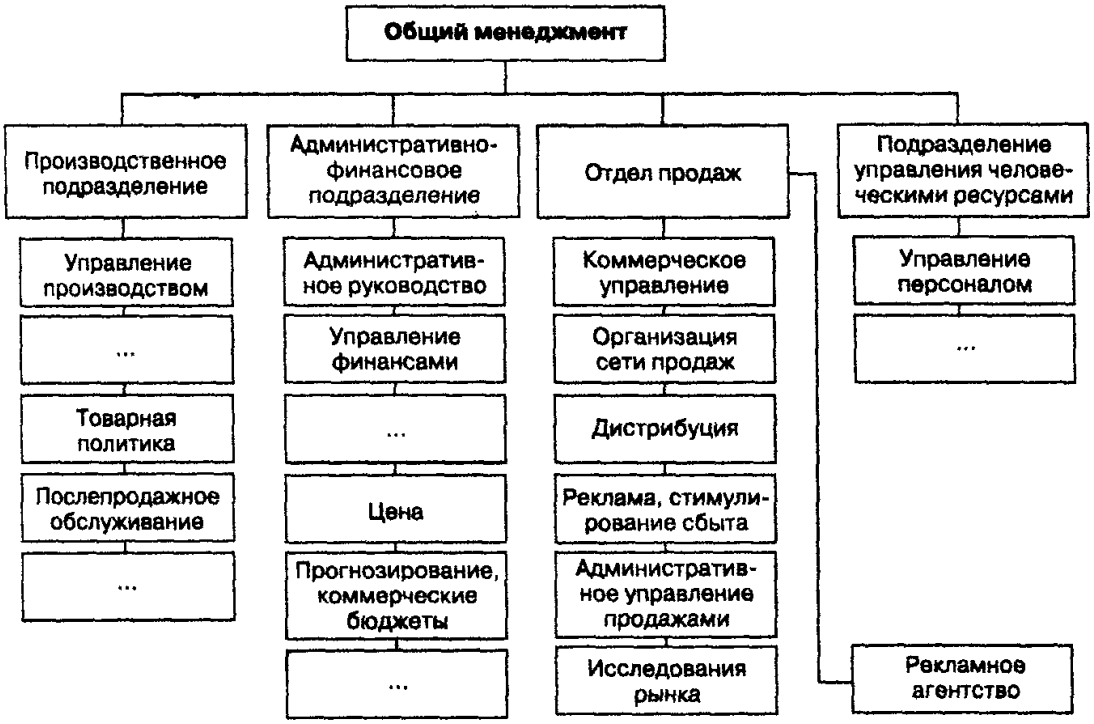
Причиной такого нового подхода к управлению маркетингом стали следующие изменения в экономике.

1. Появление новых форм сбыта, главным образом самообслуживания, которое помогло модифицировать продуктивность привычных сетей дистрибуции, не приспособленных к требованиям массового сбыта.
2. Географическое расширение рынков и обусловленный им физический и психологический отрыв производителей от потребителей заставили обратиться к таким средствам коммуникации, как реклама в СМИ.
3. Развитие стратегий брендинга, необходимость продаж методом самообслуживания изменили способы, при помощи которых фирма должна контролировать окончательный спрос.

На этой стадии приоритетной задачей процесса маркетинга стало создание эффективной торговой организации. Маркетинг стал играть более активную роль. Теперь в его задачи входили поиск и организация рынков для произведенных товаров. На этой стадии большинство фирм концентрируется на нуждах основного ядра рынка — на товарах, которые удовлетворяют потребности большинства покупателей. Поэтому рынки слабо сегментированы, а принятие стратегических решений относительно товарной политики продолжает находиться в ведении производственного подразделения. Основная функция маркетинга заключается в эффективном сбыте товаров и решении всех задач, возникающих в ходе коммерческой деятельности.

Поскольку все это затрагивает структуру организации, изменения приоритетов влекут за собой создание отдела продаж (или коммерческого отдела); кроме того, происходит изменение функций (рис. 1.11). Отделам продаж поручают создание сети продаж, организацию физического сбыта товара, рекламы и стимулирования сбыта. Они также руководят программами исследований

рынка, которые приобретают все бóльшую значимость (например, анализ привычек покупателей, эффективности рекламы, влияния стратегий брендинга и упаковки товара и т. д.).



ИСТОЧНИК: *данные авторов.*

РИСУНОК 1.11

Типичная структура компании, ориентированной на продажи

Сбытовая концепция

Сбытовая концепция наиболее характерна для операционного маркетинга. Она включает в себя следующие принципы:

- В силу естественных причин покупатели не склонны покупать те товары, которых они не искали.
- Покупателей можно вынудить приобретать больше, воспользовавшись различными способами стимулирования продаж.
- Фирма должна создать мощный отдел сбыта и использовать средства стимулирования сбыта для привлечения и удержания покупателей.

Таким образом, внутри фирмы сотрудники отдела маркетинга начинают смотреть изнутри наружу; при этом приоритеты отдаются целям компании, а не удовлетворению покупателей после приобретения товаров и услуг. В основе этой концепции лежит предположение, что хорошая продажа всегда движима продавцом.

Отдельные отрасли, которые производят те товары, поиском которых покупатели не озабочены, такие как услуга страхования жизни или покупка контрольного оборудования, разработали методы агрессивной продажи, приобретшие большую популярность благодаря таким книгам, как «Искусство продажи» («Art of Selling»). Более того, если в данном секторе наблюдается избыток мощностей, то ни у кого не вызывает удивления, что фирмы, желая ликвидировать свои «складские запасы», начинают агрессивно использовать свои методы

в телевизионной рекламе, прямой рассылке, рекламе в средствах печати и т. д. Поэтому неудивительно, что общественность в основной своей массе, равно как и некоторые фирмы, склонна ставить знак равенства между маркетингом и агрессивной (а иногда и насильственной) продажей.

Итак, философию бизнеса, господствующую в ориентированной на продажи компании, можно обобщить следующим образом:

- Ключ к деловому успеху лежит в убеждении потенциальных покупателей приобрести ваши товары и услуги с помощью рекламы, личных продаж или каким-либо иным способом. Потенциальных покупателей необходимо информировать и убеждать в преимуществе ваших товаров.

Опасность манипулирующего, или дикого, маркетинга

Операционный маркетинг поспособствовал развитию концепции продаж, которая подразумевает высокую степень коммерческой агрессивности и основана на предположении о том, что рынок может «съесть все что угодно» — достаточно лишь посильнее надавить. Эта политика продаж превосходно доказала свою эффективность — достаточно вспомнить быстрый рост уровня потребления и количество предметов домашнего обихода, приобретенных сразу же после Второй мировой войны.

Однако эффективность концепции продаж нужно оценивать, помня об общей ситуации того времени: фундаментальном расширении рынка, малодифференцированных товарах и малоискушенных покупателях. Риск, связанный с применением концепции продаж, заключается в том, что иногда такой коммерческий подход считают пригодным для любой ситуации и путают с маркетинговой концепцией. Т. Левитт (*Levitt*, 1960) приводит сравнение двух этих концепций:

> Продажа делает упор на нуждах продавца, а маркетинг — на нуждах покупателя. Продажа озабочена лишь потребностью продавца превратить свой товар в наличные; маркетинг же руководствуется идеей удовлетворения нужд потребителя с помощью товара и совокупности вещей, связанных с созданием, доставкой и потреблением товара.

Чрезмерный энтузиазм в использовании рекламы и продажи может привести к манипулятивному, или дикому, маркетингу, который пытается подогнать спрос к требованиям предложения, вместо того чтобы адаптировать предложение к ожиданиям спроса. В примере 1.4 приведен ряд случаев коммерческой деятельности, которые можно классифицировать как дикий маркетинг.

Крайности дикого маркетинга создали противоборствующую силу — различные организации потребителей, созданные по инициативе самих покупателей, и законодательные акты, обеспечивающие защиту прав потребителей. Самодисциплина компаний и приверженность этическим нормам также внесли свой вклад в выработку этичного поведения. Сегодня ясно, что дикий маркетинг является разрушительным для самой же компании или ее торговой марки и не отвечает ее интересам.

1.4.3. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Всегда существует соблазн свести концепцию рыночной ориентации к операционному маркетингу, особенно когда рынки быстро растут, а доля неохвачен-

ПРИМЕР 1.4

Некоторые проявления дикого маркетинга

- Продажа дефектных или опасных товаров.
- Преувеличение свойств товара за счет яркой безвкусной упаковки.
- Использование мошеннических методов в отношении цены и доставки товара.
- Использование методов стимулирования продаж, эксплуатирующих импульсивное поведение покупателей.
- Реклама, преувеличивающая свойства товара и гарантирующая наличие обещанного.
- Реклама, эксплуатирующая страх и тревогу людей.
- Использование методов агрессивной продажи, склоняющих людей к чрезмерному потреблению.

В долгосрочной перспективе дикий маркетинг оказывается разрушительным для самой же компании

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ного рынка велика. Необходимость воспользоваться стратегическим аспектом концепции рыночной ориентации хорошо воспринимается тогда, когда рынки достигают зрелости, на первый план выходят вопросы стратегий сегментации и позиционирования, конкуренция обостряется, а технологический прогресс ускоряется. В такой ситуации роль маркетинга не ограничивается эксплуатацией существующего рынка с помощью методов массового маркетинга. Приоритетными задачами становятся выявление новых сегментов или ниш, обладающих потенциалом роста, разработка концепций новых товаров, диверсификация портфеля товаров компании; это необходимо для того, чтобы фирма смогла обеспечить себе устойчивое преимущество в конкурентной борьбе и разработать маркетинговую стратегию для каждого подразделения. Аналитический аспект концепции рыночной ориентации становится главным в деятельности менеджеров. Они должны делать обоснованный стратегический выбор, на основе которого будут разрабатываться эффективные операционные маркетинговые программы. На этой стадии фирма, ориентированная на рынок, начинает смотреть снаружи внутрь себя.

Интеграция маркетинговой концепции в разных секторах происходила в разное время, в зависимости от того, какой стадии развития достигал рынок. Фирмы, действующие на быстро растущих рынках потребительских товаров, первыми приняли на вооружение стратегический аспект концепции рыночной ориентации. Другие сектора, например компьютерная и нефтяная отрасли, неожиданно столкнувшись после 2000 г. со структурным снижением спроса, осознали необходимость большей ориентации на рынок.

Фаза усиления ориентации на рынок характеризуется развитием и/или усилением роли стратегического маркетинга и тем, что фирмы начинают ориентироваться на покупателя. В основе этих изменений лежат два фактора.

1. Зрелость рынков и насыщение потребностей основного рынка.
2. Ускорение скорости диффузии и проникновения технологического прогресса.

Мы исследуем эти факторы изменений, а также то, какой эффект они оказывают на функцию маркетинга в компаниях.

Насыщение основного рынка

Быстрая экспансия экономики на протяжении последнего тысячелетия привела к насыщению спроса на товары, удовлетворяющие базовые нужды рынка. Эта эволюция стала вторым важным изменением, внесшим свой вклад в модификацию роли маркетинга в фирме. Данное изменение проявилось с появлением потенциального спроса на товары, адаптированные к специфическим потребностям различных групп покупателей. Эволюция, начавшаяся в разных секторах в разное время, привела к фрагментации рынка и стратегиям сегментации. Давайте рассмотрим следующий выдуманный случай.

Фирма размышляет о запуске в продажу нового аперитива и не знает, каковы предпочтения потенциальных покупателей относительно степени выраженности горького привкуса аперитива. Проводятся различные испытания, которые выявляют, что бóльшая часть потенциальных покупателей предпочитает средне-горький аперитив, что видно из схемы распределения предпочтений на рис. 1.12.



ИСТОЧНИК: Kuehn and Day (1962).

РИСУНОК 1.12

Ошибочность «правила большинства»

Испытания также показали, что некоторые покупатели (не очень многочисленные) предпочитают более горький напиток, а другая небольшая группа — совсем негорький. Ситуация рассеянных предпочтений типична для латентного рынка, и фирма должна решить, каким образом позиционировать свой товар в соответствии с этой картиной доминирования предпочтений.

Естественным кажется последовать *правилу большинства* и разработать товар со средним уровнем интересующего нас свойства (горькости), остановившись, скажем, на четвертом уровне. Это будет соответствовать предпочтениям основного рынка и ожиданиям самой многочисленной группы покупателей. В этом случае фирма-пионер получит доступ к самому важному потенциальному рынку и сможет извлечь выгоду из широкомасштабного производства и дистрибуции. На этой стадии фирма будет руководствоваться операционным маркетингом, чтобы как можно быстрее внедриться на рынок.

Итак, рыночные предпочтения склоняют в пользу выбора товара, отвечающего ожиданиям большинства. Предпочтения периферических групп не учитываются, и этим группам потребителей придется пойти на компромисс. В случае успеха у фирмы-пионера в скором времени появится много подражателей. Ситуация неизбежно приведет к «ошибочности правила большинства» (*Kuehn and Day, 1962*): конкурирующие торговые марки сосредоточатся в районе одного и того же среднего уровня рассматриваемой характеристики товара.

Стратегический маркетинг выходит на сцену тогда, когда в результате сложившейся ситуации будут полностью удовлетворены потребности основного рынка, там, где множество конкурентов выступают с одинаковыми предложениями. На этой стадии снова вспоминают о проигнорированных различиях в предпочтении и уделяют внимание периферийным сегментам, выпуская товар, адаптированный к их потребностям.

В рассмотренном выше выдуманном случае фирма, пришедшая на рынок вслед за другими, анализирует предпочтения потребителей и приходит к тем же самым выводам, что и фирма-пионер. Однако, запуская в продажу один очень мягкий аперитив (соответствующий уровню 2) и один очень горький (соответствующий уровню 6), чуткая фирма может рассчитывать на приобретение доли рынка, намного превышающей ту, которую она могла бы получить, начав выпускать сходный товар (соответствующий уровню 4, на котором столпились все конкурирующие торговые марки).

Эти сегменты явно меньше, но тем не менее они таят в себе неиспользованные потенциальные возможности, особенно если учесть, что эти потребители никогда не могли найти на рынке товар, соответствующий их предпочтениям. Фирма начнет реализовывать стратегию сегментирования (в данном случае основанную на вкусе), и рынок будет поделен на сегменты, соответствующие дифференцированным товарам. Эта стадия, называемая стадией сегментирования, требует от фирмы более четкого понимания рынка и тех выгод, которые сулят различные группы потенциальных покупателей.

На этой стадии развития рынка товарная политика должна быть основана на анализе потребностей и услуг, ожидаемых от товара. В экономике развитых стран большинство рынков адекватно удовлетворяют базовые потребности. Нахождение развивающихся сегментов — задача нелегкая; она требует глубокого понимания рынков, потребностей, пользователей и характера использования товаров. Это знание можно приобрести лишь ценой усиления аналитического аспекта маркетинга, т. е. используя стратегический маркетинг и ориентацию на покупателя.

Технологический прогресс

Одной из характерных особенностей последних ста лет было чрезвычайно быстрое распространение технологического прогресса, который внедрился в большинство секторов промышленности и оказал на них глубокое воздействие. В результате мы наблюдаем постоянный количественный и качественный рост — буквально взрывной — числа новых товаров и новых отраслей. Бóльшая часть товаров, которыми мы сегодня пользуемся в повседневной жизни, совсем недавно вообще не существовала.

По данным *Nielsen Company*, только на рынке пищевых продуктов Франции каждый день появляется 100 новых товаров, что составляет около 37 тыс. новых товаров в год (*Boisdevésy*, 1996).

Распространение технологического процесса является следствием ускорения, генерализации и систематического подхода к научным исследованиям.

1. Распространение технологического прогресса *ускоряется*; мы становимся свидетелями все более частого появления инноваций, причем от разработки товара до его широкомасштабного коммерческого использования проходит все меньше времени.

Эта эволюция подразумевает сокращение технологической жизни товаров и, следовательно, периода, в течение которого необходимо покрыть издержки

на исследования и разработки. В табл. 1.3 приведены данные для рыночного сектора компьютеров.

Таблица 1.3. Сокращение жизненного цикла товара: рынок компьютеров

Фазы развития	Средняя продолжительность (в месяцах)			
	1981	1984	1988	1991
Исследования и разработки (НИОКР)	24	20	18	8
Исследования рынка	9	7	4	2
Предполагаемая продолжительность жизни	88	48	24	12

ИСТОЧНИК: Dataquest, April, 1992, SVM 25.

2. Распространение технологического прогресса носит всеобщий характер и происходит во всех секторах, фирмах и странах. Лишь несколько секторов смогли уберечься от технологических инноваций, часть из которых являются деструктивными (*Schumpeter*, 1949), т. е. они опасны для существующих отраслей или уничтожают их.

Таким базовым секторам, как сталь, кожа, ткани, бумага, всегда угрожали субституты, производимые отраслями, весьма далекими в технологическом отношении. Эта эволюция призывает к более тщательному анализу технологической и конкурентной ситуации.

3. Распространение технологического прогресса происходит систематично. В отличие от прошлого, когда научными исследованиями люди занимались более или менее изолированно друг от друга, сейчас исследования проводятся в фирмах, университетах или частных либо общественных специализированных центрах. Правительство играет важную роль в этой области, выделяя ресурсы на научно-промышленные исследования.

Технологические инновации более не зависят от случайных изобретений. Они являются закономерным результатом сконцентрированной и плановой деятельности, основанной на неких теоретических представлениях. Существует определенная преемственность между разработкой этих теоретических инструментов, которыми занимаются ученые-теоретики, и практическим внедрением методов, которые могут непосредственно использоваться в производстве товаров и услуг. Исследования также ведутся по плану, в соответствии с проверенными методами и с учетом заранее поставленных целей.

Эта технологическая эволюция оказывает непосредственное воздействие на товарную политику и, к примеру, вынуждает фирму пересматривать структуру своего портфеля товаров гораздо чаще, чем раньше. Процветающие фирмы достигают показателя оборота 40–60%, причем их товары редко производятся в течение более пяти лет.

> В компании *Hewlett-Packard* более 50% оборота приходится на долю товаров, выпущенных на рынок в течение последних трех лет, а в процессе разработки в настоящее время находятся более 500 проектов (*House* and *Price*, 1991).

Это усиление зависимости от технологической ситуации заставляет усиливать системы мониторинга рынка внутри организаций.

Организация маркетинговой функции

Изменения трех типов, которые мы только что с вами рассмотрели, подразумевают консолидацию стратегического маркетинга в фирме. Поскольку нас интересует структура фирмы, ориентированная на «активный маркетинг», то серь-

езные изменения произойдут в решениях, принимаемых по поводу товаров. Эта обязанность возлагается на отдел маркетинга, тесно сотрудничающий с научно-техническим и производственным отделами. Это означает, что на практике стратегический маркетинг регулирует товарную политику и принимает решения относительно того, насколько жизнеспособен тот или иной товар. Идея нового товара может прийти откуда угодно: из производственного отдела, научно-технического или любого другого источника, но прежде чем эта идея получит одобрение и будет запущена в производство, она должна пройти проверку с точки зрения стратегического маркетинга.

Фирмы, применяющие концепцию стратегического маркетинга, имеют отдел маркетинга (рис. 1.13), в обязанность которого входит решение всех задач операционного и стратегического маркетинга, включая выбор рынков для товара. На этой стадии ориентированная на рынок фирма обладает перспективой, позволяющей ей смотреть снаружи внутрь и делать упор на ожиданиях покупателей как начальной точки своей товарной политики.

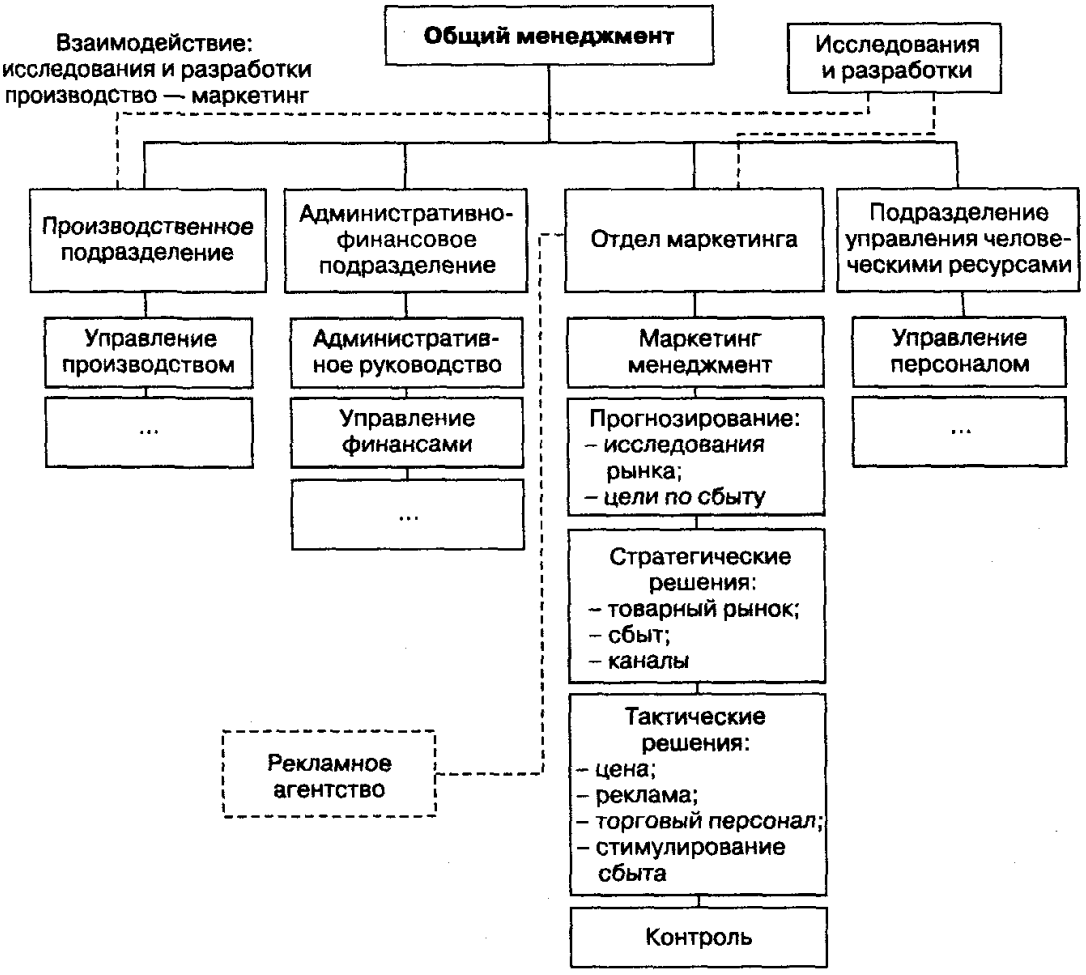


РИСУНОК 1.13

Типичная структура компании, ориентированной на покупателя

В фирме, ориентированной на покупателя, роль продавца коренным образом меняется; она принципиально отличается от той роли, которую играют продавцы в фирмах, ориентированных на продажу. На смену логике концепции продажи приходит концепция ориентации на покупателя. Сразу после Второй мировой войны в *General Electric Company* говорили так:

«Вместо того чтобы изготавливать то, что вы всегда изготавливали, а потом пытались продать, сначала выясните, что будет продаваться, а затем попытайтесь изготовить это.»

В этой ситуации роль продавца меняется: из того, кто «пытается продать», он становится тем, кто «помогает купить». Процесс продажи изначально базируется на нуждах покупателя. Такого рода установки относительно торговли могут существовать только в тех организациях, где доминирует ориентация на покупателя. Вот что говорил по этому поводу П. Друкер (1973):

> Можно предположить, что необходимость продавать что-то будет существовать всегда. Но цель маркетинга заключается в том, чтобы сделать продажу излишней. Цель маркетинга заключается в том, чтобы узнать и понять покупателя настолько хорошо, чтобы товар или услуга полностью подходили ему и продавались сами собой. В идеальном случае маркетинг должен создать покупателя, готового купить. А затем останется только сделать так, чтобы товар или услуга оказались в наличии.

Конечно, идеальная ситуация возникает редко, но при этом нужно помнить, что именно она является целью теории рыночной ориентации, которую мы уже обсуждали. Философию бизнеса, господствующую в компании, ориентированной на покупателя, можно сформулировать следующим образом:

> Ключ к успеху компании заключается в том, чтобы объединить все виды деятельности компании и усилия персонала и направить их на удовлетворение покупателей, одновременно обеспечив для фирмы удовлетворительную прибыль. Фирма должны выяснить, какие выгоды хотят получить покупатели, а затем предоставить им эти выгоды с помощью своих товаров и услуг.

Чтобы достичь этой цели, отдел маркетинга должен играть активную роль.

Ограничения традиционной концепции ориентации на покупателя

В основе концепции рыночной ориентации лежит постулат о том, что удовлетворение потребностей покупателей является главной целью фирмы — не из альтруизма, а потому что это лучший способ, помогающий фирме решить собственные задачи, связанные с ростом и/или получением прибыли. Это то, что мы называем *концепцией традиционного маркетинга*.

На практике оказывается, что фирмы в разной степени привержены концепции рыночной ориентации (см. табл. 2.5), несмотря на все свои заверения. Фактически, как мы уже упоминали ранее, концепция — это тот идеал, к которому нужно стремиться: он недостижим, но тем не менее во всех направлениях деятельности фирмы надо руководствоваться именно им.

Как и в случае товарной концепции и концепции продаж, концепция ориентации на покупателя имеет свои собственные ограничения, о которых нужно знать. Концепция традиционного маркетинга поднимает три вопроса, связанные с этими ограничениями:

1. Если говорить об удовлетворении потребностей, то какое удовлетворение имеется в виду — краткосрочное или долгосрочное? Должен ли маркетинг менеджмент заботиться о благополучии покупателей?

Здесь мы касаемся базовой проблемы, которая все чаще и чаще возникает в экономике развитых стран, где стремления общества смещаются от количественных показателей к качеству жизни. Ситуация в обществе конца XX в. по-

требовала, чтобы фирма вела себя как примерный гражданин, проявляя социальную ответственность, а не только стремление к собственному богатству. Таким образом, концепция традиционного маркетинга должна эволюционировать в сторону социально ответственного маркетинга (*Kotler*, 1967/2005).

2. Не происходит ли удовлетворение индивидуальных нужд за счет нужд общества в целом? Не игнорирует ли традиционный маркетинг социальные издержки потребления?

Этот вопрос является следствием того, что общество узнало о скудости невосполнимых природных ресурсов и влиянии потребления на окружающую среду, которые вплоть до последнего времени считались бесплатным достоянием общества. В экономике развитых стран экологический подход к потреблению «от колыбели до могилы» получил широкое признание, что заставляет фирмы пересматривать концепцию своих товаров с точки зрения охраны окружающей среды. Таким образом, концепция традиционного маркетинга должна эволюционировать в сторону экологического, «зеленого» маркетинга.

3. Не приведет ли слишком рьяная приверженность концепции ориентации на покупателя к тому, что фирма станет придавать слишком большое значение товарам, пользующимся повышенным спросом (т. е. притягиваемым рынком) в ущерб пока еще новым и неизвестным товарам (проталкиваемым технологией)?

Стратегия маркетинга, руководствующаяся исключительно желаниями рынка, неизбежно ведет к тому, что предпочтение оказывается мелким и не слишком революционным инновациям, а не принципиально новым товарам, проталкиваемым лабораториями. Инновации, имеющие отношение к тем потребностям, которые рынок почувствовал и высказал, сопряжены с меньшим риском и поэтому более привлекательны для фирм. С другой стороны, стратегия, построенная на технологическом прогрессе, с большей вероятностью может привести к революционным новинкам и, следовательно, обеспечить фирме более долгосрочное конкурентное преимущество. На самом деле многие революционные инновации исходили из лабораторий (или фирм), а отнюдь не с рынка. Поэтому очень важно соблюдать равновесие между этими двумя стратегиями создания товаров: проталкивания технологией или компанией и притягивания рынком, т. е. между проактивным стратегическим маркетингом, ориентированным на предложение, и стратегическим маркетингом отклика, ориентированным на спрос.

1.4.4. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК: ДВИЖИМЫЙ РЫНКОМ МЕНЕДЖМЕНТ

Ориентация на рынок и движимый рынком менеджмент представляют собой практический ответ на перечисленные выше вопросы. Это новое направление эволюции в философии бизнеса берет начало в трех направлениях изменения макромаркетинговой ситуации: 1) глобализации мировой экономики; 2) революционном развитии новых информационных и коммуникационных технологий, давшем толчок к развитию электронной торговли; и 3) появлении новых ценностей, стимулирующих рыночную социальную экономику постоянно развиваться. Все три направления будут подробно рассмотрены в следующей главе.

Три направления эволюции требуют изменения роли и структуры функции маркетинга внутри фирмы. В начале третьего тысячелетия изменения, происходящие в самых быстро реагирующих компаниях, привели к отказу от ориентации на покупателя и переходу к более широкой точке зрения, когда рынок рассматривается как сложная экосистема, а культурный аспект концепции рыночной ориентации распространяется на всю организацию в целом.

Таблица 1.4. Изменение роли процесса маркетинга

Процесс маркетинга на практике	Процесс маркетинга в теории		
	Действие	Анализ	Культура
Пассивный маркетинг	–	–	–
Операционный маркетинг	Да	–	–
Стратегический маркетинг	Да	Да	–
Движимый рынком менеджмент	Да	Да	Да

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Есть ли отличия у концепции рыночной ориентации?

Многие исследователи и менеджеры не делают четких различий между понятиями *ориентированный на покупателя* (customer oriented), *ориентированный на маркетинг* (marketing oriented) и движимый рынком (market driven). Для того чтобы обозначить ориентированность фирмы на сближение со своими покупателями, они прибегают к концепции традиционного маркетинга, представленной в последнем разделе. В течение более чем полувека менеджеры призывали «поставить покупателя на вершину пирамиды фирмы» и пользовались парадигмой «4Р» для того, чтобы на практике применять стратегии, ориентированные на покупателя. Сегодня результаты анализа говорят о том, что мировой рынок представляет собой взаимосвязанную глобальную экономику; это доказывает сложность современных глобальных рынков и недостатки концепции традиционного маркетинга, которая дает неполное представление о бизнесе. Основной акцент на покупателях и игнорирование влияния остальных действующих лиц рынка может увести в неверном направлении. Знание того, чего хотят покупатели, вряд ли может оказаться полезным, если новая идея носит слишком революционный характер или если сильные конкуренты уже предоставляют эти же товары и услуги. Точно так же дело обстоит в случаях, когда могущественные дистрибьюторы мешают фирме добраться до покупателей, или если официальные инстанции не сертифицируют товар, или если акционеры бойкотируют торговую марку.

Можно выделить четыре элемента различий между концепцией традиционного маркетинга (ТМ) и концепцией рыночной ориентации (РО); детально они будут рассмотрены в гл. 2:

- Концепция традиционного маркетинга нацелена в основном на покупателей, тогда как концепция рыночной ориентации направлена на ключевых игроков рынка (покупателей, конкурентов, тех, кто влияет на принимаемые решения, и акционеров).
- Концепция традиционного маркетинга исходит из модели притягивания рынком, основанной на здравом смысле (стратегический маркетинг отклика), тогда как концепция рыночной ориентации, конечно, учитывает требования рынка, но принимает во внимание и проталкиваемые технологией предложения (проактивный стратегический маркетинг).
- Концепция традиционного маркетинга в основном направлена на деятельность, связанную с парадигмой «4Р», тогда как концепция рыночной ориентации основана на парадигме «культура — анализ — действие».
- Концепция традиционного маркетинга в общем сводится к функции маркетинга, тогда как концепция рыночной ориентации представляет собой культуру, пронизывающую все уровни и функции фирмы.

В гл. 2 мы детальнее и глубже проанализируем то, какие управленческие и организационные последствия имеет эта новая философия бизнеса.

РЕЗЮМЕ

Маркетинг является одновременно и философией бизнеса, и реальной деятельностью в бизнесе. Понятие маркетинга включает в себя три аспекта: действие, анализ и культуру (принцип суверенитета покупателя). Идеологический фундамент маркетинга восходит к принципам, управляющим рыночной экономикой. Внутри фирмы маркетинг выполняет двойственную функцию: 1) создает возможности или направляет фирму к возможностям рынка, адаптированным к ресурсам и ноу-хау фирмы, которые сулят потенциальную прибыль и рост (стратегический маркетинг); 2) выступает коммерческим оружием для получения доли целевого рынка с помощью тактических средств, связанных с товаром, сбытом, ценой и коммуникацией (операционный маркетинг). Роль маркетинга в рыночной экономике состоит в том, чтобы организовывать обмен и коммуникацию между продавцами и покупателями, обеспечивая таким образом эффективное взаимодействие между спросом и предложением. В условиях современной экономики эта роль постоянно усложняется; она определяет продуктивность всей рыночной системы в целом. Приоритетная роль маркетинга эволюционирует по мере усложнения экономической, технологической и конкурентной среды. В современной практике маркетинга можно выделить четыре философии бизнеса: ориентация на товар и пассивный маркетинг; ориентация на продажу и активный маркетинг; ориентация на покупателя и стратегический и операционный маркетинг; ориентация на рынок и менеджмент, движимый рынком. У всех перечисленных подходов есть свои ограничения.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. «Маркетинг является одновременно и философией бизнеса, и реальной деятельностью в бизнесе, что справедливо для любой организации, имеющей дело со множеством пользователей». Выберите любую некоммерческую организацию (университет, больницу, музей и т. п.) и обсудите этот постулат, ссылаясь на рис. 1.2 и 1.4. Помощь в этом анализе может оказать прочтение работы Шета (*Sheth*, 1993).
2. Применимо ли понятие маркетинга к фирме, работающей в развивающейся стране? Как бы вы описали приоритетные задачи стратегического маркетинга в такой ситуации? Какова была бы относительная важность каждого из «4Р» маркетинга?
3. Сравните ориентацию на товар, ориентацию на продажи и ориентацию на покупателя. Какие последствия для организации имеет каждая из этих трех философий бизнеса?
4. Исходя из своего собственного опыта потребителя приведите примеры дикого маркетинга. Какие средства для прекращения подобной практики вы порекомендовали бы компаниям?
5. Вы должны осуществить аудит маркетинговой функции в фирме, действующей на промышленном рынке высоких технологий. Чтобы оценить, насколько эта фирма ориентирована на покупателя, подготовьте перечень вопросов, который вы хотите обсудить с руководством фирмы.
6. Как бы вы приступили к практической деятельности по стратегическому маркетингу в маленькой или средней фирме с ограниченными финансовыми возможностями и немногочисленным персоналом?
7. Компании, не ориентированные на рынок, склонны фокусироваться прежде всего на операционном маркетинге. В чем опасность такого стратегического выбора?

ГЛАВА 2

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

2.1. Последствия глобализации

2.2. Усложнение глобальных рынков

2.3. Рыночная ориентация и результаты деятельности

2.4. Новая маркетинговая организация

Резюме

Вопросы и задания

ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЫНОК МЕНЕДЖМЕНТ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- движущих силах глобализации отрасли;
- достоинствах и недостатках глобализации;
- новой концепции рынка как экосистемы;
- ролях различных субъектов рынка;
- концепции рыночной ориентации;
- характеристиках ориентированной на рынок организации.

В предыдущей главе мы увидели, что за последние годы макромаркетинговая среда фирмы претерпела резкие изменения. Мощные стимуляторы рыночной ориентации взаимодействуют с политикой приватизации и дерегулирования, силами экономической интеграции и глобализации мировой экономики. Первый вопрос, который мы рассмотрим в данной главе, — это обзор достоинств и недостатков глобализации, а также ее влияние на движимый рынком менеджмент. Далее коснемся проблемы развития интернет-технологий, которое формирует два типа рынков: глобальные традиционные рынки (ГТР) и глобальные онлайновые рынки (ГОР). В этих двух сферах у субъектов рынка есть различные роли и ожидания, которые также будут предметом нашего рассмотрения.

2.1. ПОСЛЕДСТВИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В течение двух последних десятилетий большая часть интернациональных компаний взяла на вооружение глобальный маркетинг. Слово *глобализация* стало очень популярным, а само это явление распространилось на все отрасли бизнеса. Какое бы измерение процесса мы ни взяли — развитие международной торговли, растущую взаимозависимость и взаимосвязи рынков, транснациональный терроризм, международные слияния и поглощения, накал дебатов об имеющихся альтернативах — очевидно, что глобализация происходит по нарастающей. Фактические данные на эту темы приведены в книге A. T. Kearny «Globalisation Index» (2002). Отныне глобализация не является больше уделом предприятий лишь в нескольких отраслях, таких как электронная, фармацевтическая, автомобилестроительная и индустрия марочных потребительских товаров. За последние десять лет глобализация стала реальностью даже для таких компаний, которые ранее оказывали услуги на местных рынках, подобно супермаркетам (*Carrefour, Ahold, IKEA*), кафе (*Starbucks cafés*), банкам (*Citybank*,

Amro и т. д.), фотоателье (киоски *Fnac* и *Kodak*), ресторанам «фастфуд» (*McDonald's, Quick, Haagen Daz* и т. д.).

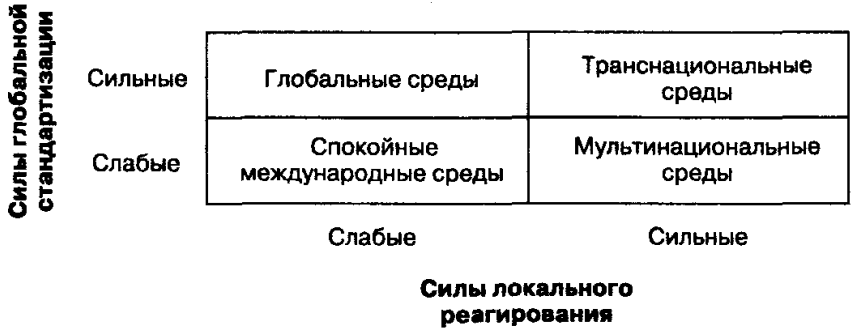
В этом контексте фирмы сосредоточивают свои усилия на развитии глобальных брендов, которые идеально привлекают максимальное количество людей в глобальных масштабах, используя один и тот же стандартизированный метод маркетинга. Эти глобальные бренды становятся мощным орудием проникновения на международные рынки, являются активами компаний и, как следствие, высоко ценятся на финансовом рынке. Например, по оценкам *Kiley* (2006), пяти самых дорогостоящих брендов — это *Coca-Cola* ($67 млрд), *Microsoft* ($61 млрд), *IBM* ($54 млрд), *GE* ($44 млрд) и *Intel* ($33 млрд). Все эти бренды — американские.

2.1.1. ТИПОЛОГИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СРЕД

Необходимость глобального подхода в международном маркетинге обусловлена характеристиками рыночной среды фирмы. С. Гошэл и Н. Нориа (*Goshel* and *Nohria*, 1993) предлагают анализировать международную среду с учетом двух величин.

1. *Локальные силы*, такие как местные потребители, вкусы, покупательские привычки, государственные и регулирующие органы, которые ожидают, что фирма будет обладать способностями к *локальному реагированию и адаптации*.
2. *Глобальные силы*, такие как эффект масштаба, единообразный потребительский спрос, всемирная конкуренция, единообразие товаров, что требует *глобальной интеграции и стандартизации*.

Каждая из этих двух величин может оказывать сильное или слабое влияние. Они существенно различаются в четырех средах, с которыми сталкиваются многонациональные компании (рис. 2.1).



ИСТОЧНИК: Goshel and Nohria (1993), адаптировано.

РИСУНОК 2.1

Типология международных сред

- *Среда* является *глобальной*, когда глобальная интеграция сильна, а величина локального реагирования невелика. Для таких рынков лучше всего подходит структурное единство организации. Именно такая ситуация наблюдается на большинстве рынков высокотехнологичных товаров, где локальные силы не существуют или не оказывают серьезного воздействия. Здесь имеется тенденция к стандартизации и централизации полномочий.

- В *мультинациональной среде*, наоборот, локальные силы велики, а глобальная интеграция слаба. Ключевым фактором успеха на рынках такого типа является адаптация к местным условиям. Компании склонны использовать различные модели управления, подходящие для местной ситуации. К этой категории относятся большинство производителей продуктов питания, поскольку потребительские вкусы и кулинарные традиции определяют предпочтения и поведение покупателей.
- В *спокойной международной среде* и те и другие силы слабы. Примером такой среды может служить производство цемента.

Продукция на основе цемента относится к разряду высокостандартизированной. Даже системы дистрибуции во всех странах не отличаются друг от друга. Соответственно, невелика и потребность в локальном реагировании. При этом себестоимость производства цемента и транспортные затраты таковы, что глобальная интеграция с точки зрения экономики нецелесообразна (*Goshal* and *Nohria*, 1993, p. 26).

- В *транснациональной международной среде* и локальные, и глобальные силы велики. Это самая сложная ситуация, которая требует некоторой степени стандартизации и централизации, но при этом фирма должна иметь возможность реагировать на местные ситуации.

Рассмотрим торговую марку пива «Carlsberg», обладающую всеми характеристиками глобального бренда. Пиво этой марки продается в 130 странах мира, при этом имеет один и тот же вкус, логотип и бутылку. Тем не менее «культура питья пива» в разных странах, даже в Европе, существенно различается. Поэтому для этого бренда больше всего подходит транснациональная организация, сочетающая в себе централизацию и способность к локальной (или региональной) адаптации.

Другой пример — это компания *Volvo Truck* (*Lambin* and *Hiller*, 1990). Грузовики изначально разрабатывают с прицелом на мировой рынок, они идентичны, за исключением незначительных модификаций. Однако на любом рынке ключевым фактором успеха остается та роль, которую играет местный дилер, отвечающий за послепродажное обслуживание и выполнение гарантийных обязательств. Организация с высокой степенью централизации непригодна в такой рыночной среде.

2.1.2. ПРЕИМУЩЕСТВА ГЛОБАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

Преимущества стратегии глобализации хорошо известны (*Buzzell*, 1968; *Levitt*, 1983; *Quelch* and *Hoff*, 1986; *Boddewyn*, *Soehl* and *Picard*, 1986; *Jain*, 1989). Многочисленные авторы уже показали те выгоды, которые влечет за собой глобализация маркетинга (см. пример 2.1).

Самое важное преимущество — это, несомненно, возможность получить выраженный *эффект масштаба*. Эффект масштаба ведет к снижению издержек, что является главным конкурентным преимуществом, к которому стремятся все компании. Эффект масштаба проявляется во многих областях системы бизнеса: для сферы исследований и разработок — в концентрации исследований в нескольких географических точках и сужении ассортимента

продукции; для производства — в концентрации производства на небольшом количестве заводов, расположенных всего лишь в нескольких странах; для логистики — в разработке стандартизированной продукции, которая будет продаваться по всему миру; для дистрибуции и продаж — в стандартизации операционного маркетинга, в частности упаковки и коммуникаций. «Самые интернациональные» компании уже перестроили свои операции таким образом, чтобы извлекать выгоду из эффекта масштаба.

Второе важное преимущество — это *скорость поставки товара на рынок.* Фирмы, вставшие на путь глобализации, более централизованы. Это позволяет им централизованно планировать и организовывать вывод нового товара на рынки по всему миру менее чем за год. Это невозможно в случае мультинациональной организации, где все местные дочерние компании обладают властью принимать решения, касающиеся политики в отношении товара или брендинга. Централизация всех НИОКР и концентрация их усилий на разработке ограниченного числа инноваций также оказывает влияние на качество и затраты.

Третье важное преимущество — это *создание имени и имиджа уникального мирового бренда* глобальной компании. Это ведет к существенной экономии средств на коммуникацию, поскольку в качестве целевой аудитории рассматривают одни и те же сегменты потребителей во всем мире, используя одну и ту же концепцию товара. Это особенно важно для предметов роскоши и модных товаров, для продуктов питания и высокотехнологичных товаров (компьютеров, телефонов hi-fi, и т. п.), нацеленных на транснациональные сегменты потребителей.

2.1.3. ИЗДЕРЖКИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

Ясно, что выгоды глобализации связаны не столько с рынком, сколько с поставщиками. Наряду с этим существует ряд недостатков, которые нельзя недооценивать.

Первый недостаток — это возможный негативный эффект централизации. Централизация может ускорить проникновение на мировой рынок основных товаров, но при этом она *замедляет принятие остальных маркетинговых решений.* Слишком медленная реакция на действия местных конкурентов или на конкретные проблемы местных потребителей может оказаться опасной. Причина заключается в том, что в централизованной организации между бренд-менеджерами на местах и директорами по маркетингу в штаб-квартире компании существует слишком много иерархических уровней.

Второй потенциальный недостаток — это *нечуткость к местным рынкам и снижение скорости реагирования.* Поскольку большая часть маркетинговых инициатив и стратегий разрабатывается в штаб-квартире компании, менеджеры по маркетингу гораздо реже контактируют с местным рынком. Они недостаточно хорошо ощущают проблемы местных потребителей. Их задача — полагаться на сходство рынков, а не на их различия. В конечном итоге это ведет к незнанию местных потребителей.

Третий потенциальный недостаток — это опасность создания товара, не отвечающего нуждам потребителей. Цель стандартизации товаров заключается в том, чтобы разработать товары, удовлетворяющие потребности большинства людей во всем мире. Поэтому товары разрабатывают по принципу общего знаменателя. И всегда есть риск того, что, в конце концов, покупатели не будут удовлетворены стандартизированным товаром.

Последняя подстерегающая опасность связана с управлением рисками. Портфель брендов, состоящий в основном из глобальных брендов, оказывается более уязвимым. По мере того как мир становится все более взаимосвязан-

ПРИМЕР 2.1

McDonald's: Успешная глобализация?

Работники *McDonald's* любят рассказывать историю о маленькой японской девочке, которая прилетела в Лос-Анджелес, огляделась и сказала своей матери: «Посмотри, мам, у них здесь тоже есть *McDonald's*». Девочку можно извинить: она не знала о том, что *McDonald's* — американская компания. *McDonald's Japan*, владеющая 2000 ресторанами в Японии, является крупнейшей франшизой *McDonald's* за пределами Соединенных Штатов. «У вас не будет 2000 ресторанов в Японии, если вас будут считать американской компанией», — сказал Джеймс Канталупо, глава *McDonald's International*.

Итак, *McDonald's* подает себя как «мультинациональную» компанию. Настаивая на большой доле местной собственности и адаптируя свою продукцию под требования местной культуры, компания сумела избежать худших культурных конфликтов, с которыми пришлось столкнуться некоторым американским компаниям. Теперь в успехе *McDonald's* заинтересованы не только местные власти, но и страны в целом. Так, Польша выступает как один из крупнейших региональных поставщиков мяса, овощей и хлеба для *McDonald's* в Центральной Европе. Это — реальная власть. *McDonald's* постепенно движется от использования местных сырьевых ресурсов к использованию региональных, а затем и глобальных ресурсов. Недалек тот день, когда все мясо для азиатских *McDonald's* будут поставлять из Австралии, а весь картофель — из Китая. Уже сейчас кунжутное семя для булочек *McDonald's* во всем мире поступает из Мексики. Это так же выгодно для страны, как если бы в ней обнаружили залежи нефти.

ИСТОЧНИК: Friedman T. L., International Herald Tribune, December 12, 1996.

ным благодаря таким глобальным СМИ, как *CNN* и Интернет, проблема, возникшая с глобальным брендом в одной отдельной стране, распространяется по всему миру за несколько часов или даже минут. Это может означать повышение финансового риска для фирмы. Если в качестве примера мы возьмем крупную многонациональную фирму в фармацевтической отрасли или индустрии продуктов питания, то проблема качества, возникшая в связи с одним из глобальных брендов, может нанести урон результатам всей компании в целом (см. примеры 2.2 и 2.3).

2.1.4. ТРАДИЦИОННЫЕ СТИМУЛЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ОТРАСЛИ

Глобальную стратегию в основном стимулирует предложение; она разрабатывается в ущерб стратегии, ориентированной больше на рынок или потребителей, для того чтобы получить описанные выше преимущества. Руководители должны почувствовать, когда в отрасли сложатся для этого благоприятные условия. По мнению Юипа (*Yip*, 1989), необходимо проанализировать четыре движущих фактора индустриализации, которые приведены в табл. 2.1.

2.1.5. ПОЯВИВШИЕСЯ ДВИЖУЩИЕ ФАКТОРЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКА

В течение последних двух-трех лет появились сигналы, позволяющие предположить, что глобализация достигла критической поворотной точки. Первый сигнал поступил от нескольких глобальных фирм, обладающих самым высоким престижем, которые поняли, что слишком далеко зашли по пути глобализации и это мешает успеху их деятельности. Такие компании, как *Coca-Cola*

ПРИМЕР 2.2

Глобальный рынок подразумевает глобальную уязвимость

Coca-Cola Co., одна из самых могущественных корпораций в мире, на прошлой неделе (14–19 июня 1999 г.) познакомилась с отрицательной стороной глобализации. Гигант индустрии безалкогольных напитков натолкнулся в Европе на панику, которая распространялась быстрее, чем компьютерный вирус. Регулирующие органы в Бельгии, Франции, Люксембурге и Нидерландах распорядились убрать с полок магазинов напитки компании после появившихся сообщений о загрязненной кока-коле. Представитель компании *Coca-Cola*, в начале пытавшийся утверждать, что никакой опасности не существует, был вынужден перейти к извинениям и оправданиям.

Эта история с *Coca-Cola* наглядно показывает, что в условиях глобальной экономики плохие новости распространяются так же быстро, как капитал и технологии. Проблемы с потребителями, начавшиеся в Бельгии, прокатились по всему земному шару, омрачили блеск самой сильной торговой марки и даже повлияли на биржевые цены на Уолл-стрит. Руководителям корпораций Америки это показало изнанку глобализации. Хотя технологическая революция упрочила власть корпораций, она же дала в руки регулирующих организаций и обществ потребителей новые рычаги управления. Как показывает печальный опыт *Coca-Cola*, отныне не существует такого понятия, как «локальная проблема». «Глобальное признание бренда имеет свою ахиллесову пяту», — заявил защитник интересов потребителей Ральф Надер. События последней недели показали, что ценность бренда *Coca-Cola*, создаваемая в течение более века, может испытывать такие же неожиданные и причудливые потрясения, как колебания курса таиландской или индонезийской валюты.

ИСТОЧНИК: International Herald Tribune, 22 June, 1999.

(см. пример 2.2), например, резко поменяли свою международную стратегию за последних два года. Второй сигнал поступает непосредственно с рынка. Социально-экономические и культурные изменения привели к изменению баланса власти между международными фирмами и их покупателями. Эти два эволюционных фактора оказывают фундаментальное воздействие на уровень глобализации, к которому стремятся компании. Основные изменения, идущие с рынка, связаны с политическими и социальными факторами. Они приведены в табл. 2.2.

Первое изменение касается движения антиглобалистов и успеха движения альтернативной глобализации. Сегодняшние потребители ищут разнообразия торговых марок. Их все меньше привлекают низкие цены, они стремятся получить за свои деньги более ценный товар. Их больше не удовлетворяет ограниченное число глобальных брендов, представленных во всех магазинах, в которые они приходят, и во всех странах, где они путешествуют. Потребителей отнюдь не всегда привлекают одни и те же глобальные названия в каждой категории товаров. Как следствие, возникло множество наднациональных сегментов, отражающих это разнообразие потребностей и поведения.

Все больше потребителей ощущают утрату своей индивидуальности в современном глобализованном мире и ностальгию по названиям традиционных торговых марок. Люди испытывают радость, находя традиционные торговые марки, к которым они привыкли за много лет. Старые названия снова появляются на рынке, что позволяет превратить эту тенденцию в капитал. Любопытно, что в странах Восточной Европы также происходит возврат к старым торговым маркам. Бренды США отнюдь не всегда привлекают покупателей так, как раньше.

ПРИМЕР 2.3

Случай с «Vioxx»

Еще один пример уязвимости глобального бренда демонстрирует недавняя история с препаратом «Vioxx» в фармацевтической индустрии. В сентябре 2004 г. *Company Merck* заявила о немедленном отзыве с мирового рынка своего «блокбастера» — бренда «Vioxx». Компания обнаружила, что этот препарат, выпущенный в продажу в 1999 г., приводил к возникновению проблем с сердечно-сосудистой системой. По оценкам специалистов, с момента появления на рынке этот бренд вызвал 150 тыс. сердечных приступов и 27 785 смертей. С точки зрения пациентов — это скандал. Это означало не только финансовые потери акционеров в размере приблизительно $50 млрд, но и ущерб имиджу корпорации в результате освещения скандала в средствах массовой информации.

Таблица 2.1. Стимулы глобализации индустрии

Чтобы получить преимущества от глобализации, менеджеры должны чувствовать, когда в отрасли появляются благоприятные для нее условия. Необходимо проанализировать четыре движущих фактора глобализации отрасли: факторы, связанные с рынком, издержками, деятельностью правительства и деятельностью конкурентов.

1. Факторы, связанные с рынком:
   - Единообразие потребностей покупателей: потребители в различных странах желают получать, в общем, одни и те же товары и услуги.
   - Глобальные потребители: глобальные потребители приобретают товары централизованно или скоординированно для децентрализованного использования.
   - Глобальные каналы дистрибуции: каналы дистрибуции ведут закупки в глобальном или по меньшей мере региональном масштабе.
   - Схожий (переносимый) операционный маркетинг: такие элементы операционного маркетинга, как названия брендов и реклама, требуют лишь весьма незначительной адаптации к местным условиям.
2. Факторы, связанные с издержками:
   - Эффект масштаба: рынок одной-единственной страны не может быть достаточно большим, чтобы местное предприятие могло полностью воспользоваться эффектом масштаба.
   - Знания и опыт: принадлежность к расширенному рынку и концентрация деятельности могут ускорить накопление знаний и опыта.
   - Эффективность источников: централизованные закупки новых материалов могут существенно снизить издержки.
   - Благоприятные факторы логистики: благоприятное соотношение объема продаж и транспортных издержек усиливает способность компании концентрировать производство.
   - Различия в издержках и навыках в разных странах: обычно фактор издержек варьирует в различных странах, равно как и доступность тех или иных навыков.
   - Стоимость разработки товаров: разработка нескольких глобальных или региональных товаров вместо множества национальных товаров может существенно снизить расходы.
3. Факторы, связанные с деятельностью правительства:
   - Благоприятная торговая политика: тарифы на импорт, квоты, нетарифные барьеры, субсидирование экспорта, местные требования, ограничения на ввоз и вывоз валюты и капитала, требования относительно передачи технологии напрямую влияют на потенциальные возможности глобализации.
   - Совместимость технических стандартов: различия в технических стандартах ограничивают степень стандартизации товаров.
   - Ограничения, накладываемые на операционный маркетинг: маркетинговая и рекламная среда различных стран влияет на то, насколько легко можно использовать единые методы глобального операционного маркетинга.
4. Факторы, связанные с деятельностью конкурентов:
   - Взаимозависимость стран: когда такая деятельность, как производство, распределена между странами, то доля рынка конкурента в одной стране влияет на его масштаб деятельности и полные издержки в этой отрасли.
   - Глобальные конкуренты: могут потребоваться специальные действия, для того чтобы сравняться с отдельными конкурентами или перекупить их.

ИСТОЧНИК: Yip (1989).

Таблица 2.2. Новые движущие факторы глобализации рынка

Традиционные движущие факторы	Новые движущие факторы
Изолированные индивидуальные потребители	Мощное движение консьюмеристов
Пассивные и послушные потребители	Просвещенные и умные покупатели
Интерес к низким ценам	Поиск большей ценности за свои деньги
Однородность покупательского спроса	Множество наднациональных сегментов
Привлекательность глобальной культуры	Поиск местной индивидуальности
Престиж глобальных брендов	Ностальгия по местным торговым маркам
Неоспоримая сила глобальных брендов	Развитие торговых марок оптовых и розничных фирм (так называемых частных торговых марок)
«Аполитичное» потребление	«Политкорректное» потребление
Нечувствительность к этическим вопросам	Возросшая чувствительность к этическим вопросам
Низкий интерес к «зеленым» товарам	Экологически просвещенные потребители
Отсутствие интереса к происхождению товара	Возможность проследить происхождение товара на международном уровне

ИСТОЧНИК: Schuiling and Lambin (2003).

Так, в Венгрии потребителей привлекают названия из старых советских времен. Обуви «Nike» они предпочитают обувь «Tizsa», а вместо «Coca-Cola» пьют «Traubisoda».

Недавнее исследование (*Schuiling* and *Kapferer*, 2004) показало, что местные бренды вызывают больше доверия, чем глобальные.

Негативная реакция на экономическую и политическую власть Соединенных Штатов и власть глобальных брендов (главным образом, американских) обретает силу, что показано в книге Наоми Клейн «No Logo».

2.2. УСЛОЖНЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Как уже подчеркивалось ранее, рынки становятся взаимозависимыми и сложными в управлении не только потому, что современные покупатели теснее взаимодействуют друг с другом, более информированы и внимательны, чем раньше, но и из-за усиления рыночной власти новых действующих лиц — косвенных покупателей, партнеров, онлайновых рынков. Развитие интернет-технологий в условиях глобальной экономики формирует два типа рынков: глобальные традиционные рынки и глобальные онлайновые рынки. Рыночные силы глобального онлайнового рынка берут начало в спросе и предложении глобальных услуг, предлагаемых участниками глобального рынка и на традиционных, и на онлайновых рынках. В такой двойственной ситуации участники рынка играют различные роли и движимы различной мотивацией, которые мы рассмотрим в этой главе.

2.2.1. РЫНОК КАК ЭКОСИСТЕМА ПОКУПАТЕЛЕЙ

В природе экосистема представляет собой сложную группу взаимозависимых живых (флора, фауна, насекомые и микроорганизмы) и неживых (почва, вода, климат) элементов, постоянно взаимодействующих друг с другом и извлекающих пользу друг из друга внутри четко определенной территории (*Krebs*, 1988).

ПРИМЕР 2.4

Даже мелкие компании сейчас становятся глобальными

Филип Чигос и Мэри Доменико заняты созданием предприятия по пошиву детских пижам. Они уточняют выкройки, подбирают ткани и превращают первый этаж своего дома в офис. Затем предстоит решающий шаг — поиск швей в Китае. (...) По словам экспертов, сегодня все больше крошечных семейных фирм все чаще смотрят на Шри-Ланку, Китай, Мексику и страны Восточной Европы как место для производства одежды, ювелирных изделий, сувениров и даже компьютерных программ. (...) То, что 26-летний Чигос и 25-летняя Доменико смогли выйти за пределы своей страны, обусловлено как технологией, так и процессом глобализации. Конечно, компьютеры, Интернет и современные средства телекоммуникации позволяют начинающим компаниям поставлять свои товары покупателям в любой точке земного шара. Эта инфраструктура позволяет даже самым мелким работодателям найти работников далеко от дома, в тех странах, которые они никогда не посетят, и заводы которых они никогда не будут инспектировать. Эти работодатели смогут общаться со своими работниками с помощью дешевой электронной почты и по телефону, передавая изображения и спецификации моделей и отслеживая материально-товарные запасы. Однако оффшорная деятельность для мелких предпринимателей может оказаться нелегким делом.

ИСТОЧНИК: Ritchell (2005).

В рыночной экономике экосистема представляет собой сложную группу компаний и покупателей, поставщиков, конкурентов, дистрибьюторов, оказывающих влияние на бизнес лиц и групп, а также партнеров, которые извлекают взаимную выгоду друг из друга (*Manning* and *Thorne*, 2003). В экосистеме покупателей рыночная деятельность (инвестиции, совместная разработка товаров, рыночная коммуникация, логистика и транзакции) осуществляется и контролируется не столько поставщиком, сколько потребителем. Различные участники рынка функционально связаны друг с другом информационными потоками, через влияние и экономические последствия для создания спроса (прямо или косвенно) на товары и услуги. Они формируют сложную сеть сотрудничества и конкуренции. Потребительская экосистема существует внутри четко очерченной макромаркетинговой среды и может полностью модифицироваться из-за появления прерывистой технологической инновации (как это произошло в случае цифровой технологической революции в фотографии).

Под влиянием жестокой конкуренции цифровая фотография превращается в глобальную цифровую индустрию с совершенно новыми способами фотографирования, проявления и хранения фотографий, а также с новыми конкурентами, пришедшими с рынка электроники и развлечений (*Sony*) и компьютерной индустрии (*Hewlett-Packard*).

Как показано на рис. 2.2, в общем случае (здесь приводится крайне упрощенный вариант) в потребительской экосистеме задействованы несколько участников рынка. Они являются частью отраслевой цепочки поставок, перегруппирующей все стадии производства, начиная от приобретения сырья, его переработки, сборки и заканчивая сбытом конечному покупателю. Все эти виды деятельности осуществляются на глобальном традиционном и глобальном онлайновом рынках. Существует иерархия компаний, которые являются либо клиентами, либо поставщиками данной конкретной фирмы, в зависимости от того, стоят они выше ее или ниже.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 2.2

Ключевые игроки на глобальном рынке

2.2.2. РЫНОЧНЫЕ ИГРОКИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

Таким образом, в общем случае мы определяем рынок, исходя из пяти рыночных игроков: покупателей, партнеров, дистрибьюторов, конкурентов, влиятельных лиц и остальных задействованных сторон. Для этих традиционных участников рынка новые игроки, пришедшие с глобального онлайнового рынка, имеют все большее значение.

Прямые и конечные покупатели

Удовлетворение покупателей является ядром традиционной маркетинговой концепции. Она подразумевает заинтересованность в том, чтобы понять потребности покупателя, создать ценность для покупателя и предвосхитить проблемы новых покупателей. Покупатели могут находиться близко или далеко от фирмы, это зависит от типа организации — потребительского или делового рынка. Фирмы, оперирующие на деловом рынке (B2B), обычно действуют внутри отраслевой цепочки и имеют дело с несколькими покупателями: своим непосредственным покупателем и покупателями своего покупателя; конечный покупатель располагается в конце этой цепочки. Ориентация на покупателя подразумевает действия, основанные на данных рыночной разведки не только о непосредственных, но и о конечных покупателях. Все чаще покупатели на потребительском и деловом рынках имеют доступ к глобальному онлайновому рынку и делают заказы в других странах. Они хотят иметь более широкий выбор, более низкие цены и получать более индивидуализированное обслуживание.

Партнеры и косвенный спрос

Прямые и конечные покупатели принадлежат к традиционному, или основному, рынку фирмы и выражают «прямой спрос» на товары и услуги; фирма зна-

ет, кто является этими покупателями и как их удовлетворить. Однако во многих секторах существуют дополнительные группы потребителей, представляющих потенциальный спрос. Зачастую их игнорируют, поскольку фирмы не в состоянии охватить непосредственно эти группы потребителей. «Косвенный спрос» существует благодаря тому, что ценность некоторых товаров осознается, когда их используют вместе с другими видами продукции.

На первый взгляд, нет никаких причин, в силу которых компания *Nestlé*, производитель шоколада, должна вести дела с *Baxter International*, фирмой, занимающейся медицинским оборудованием. На самом же деле эти две компании образовали альянс для совместного производства жидких питательных веществ для внутривенных инъекций пациентам больниц, которые стали косвенными потребителями *Nestlé*.

Чтобы полностью ориентироваться на спрос и удовлетворять косвенных потребителей, многие компании взяли на вооружение метод «продажа решения» (solution-selling approach). Если компания намеревается стать поставщиком решения, вряд ли у нее хватит ресурсов, чтобы поставлять все необходимые компоненты этого решения (т. е. товары, услуги, финансирование). Следовательно, задача состоит в том, чтобы найти правильных партнеров и извлечь преимущество из косвенного спроса. Для компании, нацеленной на прямой спрос, традиционными деловыми партнерами являются оптовые и розничные торговцы. Что касается компаний, нацеленных на косвенный спрос, то они должны обеспечивать не только размещение и подбор товаров. В различных потребительских экосистемах можно найти несколько типов партнеров: интеграторов, синдикаторов, агрегаторов, обучающие компании и андеррайтеров (см. врезку 2.1; *Manning* and *Thorne*, 2003).

Дистрибьюторы и ресейлеры на глобальном традиционном рынке

Борьба за контроль над конечными потребителями всегда представлялась одной из самых важных проблем как для производителей, так и для дистрибьюторов. В сфере производства продуктов питания фирмы-производители на протяжении многих лет с успехом ограничивали роль дистрибьюторов исключительно физическим распределением продукции. Взаимоотношения между ними напоминали отношения партнеров, имеющих общие интересы, даже когда эти интересы противоречили друг другу, что неизбежно. Розничный торговец стремится получить наибольший доход с торговой площади, а также создать свой неповторимый имидж. Поставщик стремится занять своими товарами как можно больше места на прилавках, привлечь потребителей к новым (неизвестным) товарам и получить преимущество перед конкурентами. Источник возможных конфликтов очевиден.

Переход власти к розничным торговцам, произошедший в секторе быстро оборачиваемых потребительских товаров, требует применения намного более упреждающей стратегии по отношению к дистрибьюторам. Сегодня, как уже говорилось ранее, во внешней среде отмечается ряд изменений: увеличение концентрации розничных торговцев, рост международных розничных закупочных групп и все более широкое применение информационных технологий европейскими торговцами продуктами питания. Хотя поставщики хотели бы рассматривать розничных торговцев как своих партнеров, те все чаще относятся к производителям как к конкурентам, а не как к союзникам.

Как показано в табл. 2.3, на уровень конкуренции или кооперации влияет структура рынка, которая определяет рыночную власть потенциальных парт-

ВРЕЗКА 2.1

Проблема внедрения в практику

Кто является потенциальными партнерами для целевого косвенного спроса?

- *Интеграторы.* Интеграторы включают ваш товар или услугу в другой товар или услугу, таким образом повышая ценность товара.
- *Синдикаторы.* Синдикаторы упаковывают, комплектуют и перепродают ваш товар или услугу и таким образом обеспечивают их сбыт на более широком рынке.
- *Агрегаторы.* Агрегаторы обеспечивают широкий доступ к косвенному спросу за счет того, что собирают вместе различные близкие товары и услуги, что придает им ценность.
- *Корпоративное лицензирование.* Аренда корпоративной торговой марки или логотипа, получивших известность в одной товарной категории, и использование их в другой товарной категории, связанной или не связанной с первой.
- *Андеррайтеры (страховые компании).* Предоставляют кредит и способствуют повышению спроса, обеспечивая финансовую поддержку в виде отсроченных платежей или кредитных карт.
- *Обучающие компании.* Организуют занятия для широкой публики и партнеров, на которых можно получить информацию о товаре, услуге или товарной категории. Учитывая непрерывное усложнение товаров и услуг, техническое просвещение способствует поддержанию спроса.

ИСТОЧНИК: Manning and Thorne (2003), адаптировано.

неров. За исключением ситуации, когда оба уровня концентрации невелики (ячейка 3), производители должны четко определить, какая из стратегий маркетинга в отношении дистрибьюторов является самой подходящей.

Таблица 2.3. Структура рынка и отношения между производителями и дистрибьюторами

Уровень концентрации дистрибьюторов	Уровень концентрации производителей	
	низкий	высокий
Высокий	Доминирование дистрибьюторов (1)	Взаимозависимость (2)
Низкий	Относительная независимость (3)	Доминирование производителей (4)

ИСТОЧНИК: данные авторов.

В секторе продовольственных товаров уровень концентрации розничных торговцев с широким товарным ассортиментом (так называемых массовых торговцев) в некоторых странах Западной Европы очень высок; эта ситуация явно соответствует той, которая отражена в ячейке 1 (см. табл. 2.3). Таким образом, в сложившейся рыночной ситуации производители многих брендов склонны ориентироваться на розничных торговцев, чтобы те не отказали в приеме их брендов на реализацию; производители разрабатывают маркетинговые программы, ориентированные на розничных торговцев, задаваясь вопросами: «Как мы можем снизить издержки наших торговых посредников? Можем ли мы свести к нулю стоимость их запасов, увеличить их денежные потоки, поддержать стратегию позиционирования магазина и т. п.?»

В общем, ориентация на дистрибьютора — это всего-навсего применение концепции ориентации на рынок по отношению к дистрибьюторам, которых

следует рассматривать не как партнеров, а как полноправных потребителей. Чтобы управлять такими отношениями с розничными торговцами, производители должны понять базовые потребности последних (см. врезку 2.2), изучить планируемый имидж магазина и определить, насколько значимы те или иные категории товаров для позиционирования торговой сети.

Онлайновые фасилитаторы рынка

Фасилитаторы представлены особой группой поставщиков услуг на глобальных традиционном и онлайновом рынках. Они стремятся создать инфраструктуру рынка и гарантировать безопасность рыночных операций. Если говорить о глобальном традиционном рынке, то к фасилитаторам относятся банки, склады, компании, занимающиеся грузоперевозками, таможенные и налоговые органы. На глобальном онлайновом рынке роль фасилитаторов выполняют провайдеры интернет-услуг, а также службы, предоставляющие онлайновые финансовые услуги, занимающиеся логистикой, вопросами безопасности и предоставлением юридических услуг.

Везде, где происходит устранение посредников, отсутствие физического контакта между продавцом и покупателем порождает новую потребность у потребителей: потребность в помощи в сборе и обработке информации. На традиционных рынках, и особенно на потребительских рынках B2C, продавец располагает бельшим объемом информации, нежели покупатель; в его распоряжении есть информация о стоимости, уровне качества, наличии товара, ценах конкурентов или товарах-субститутах. Посредники на разных уровнях (оптовые торговцы, розничные торговцы, агенты) были призваны распространять эту информацию по цепи сбыта. Исчезновение этих посредников, выполнявших роль своего рода фильтров, возложило ответственность за поиск информации и все связанные с этим издержки на плечи потребителя, который столкнулся с проблемой информационного перегруза. Мотивы для выхода на электронные рынки проанализированы в работе: *Rask* and *Kragh* (2004).

На рынках, созданных Европейским сообществом, появляется новое поколение посредников — информационные посредники; предполагается, что они будут управлять информацией в интересах потребителей. Одним из примеров таких посредников являются web-сайты, формирующие группы покупателей и организующие аукционы. В результате возрастает прозрачность рынка, а преимущество при ведении переговоров переходит к покупателю (см. пример 2.5). В отличие от традиционных посредников, которые обычно полагаются на информацию, поступающую от производителя, и получающих долю от прибыли последнего, новые сетевые посредники поворачивают вспять коммуникационный поток, систематически используя тендеры.

Ключом к успеху информационных посредников является доверие потребителей. Этот посредник нового типа способен решить четыре проблемы, стоящие перед потребителями: 1) снизить расходы на сбор информации; 2) предоставить необходимую и неискаженную информацию; 3) подтвердить надежность и качество поставщиков и 4) облегчить совершение транзакций.

Прямые и косвенные конкуренты (поставщики товаров-заменителей)

Концепция традиционного маркетинга фокусируется исключительно на потребностях покупателя и игнорирует влияние конкурентов, что дает неполную картину рынка. Конкуренты, как прямые, так и поставщики товаров-заменителей, являются ключевыми фигурами на рынке, а установка относительно конкуренции занимает центральное место в формулировке любой стратегии, поскольку

ВРЕЗКА 2.2

Проблема практического применения

Как разработать стратегию, ориентированную на дистрибьютора?

Эта стратегия должна отвечать базовым потребностям дистрибьюторов, в которые входят следующие:

- Право устанавливать цены на товары в соответствии с собственными целями и интересами.
- Право по собственному усмотрению соглашаться или не соглашаться на проведение рекламных кампаний поставщиков.
- Адекватная торговая наценка при продаже товара по рекомендованной производителем цене, которая покрывала бы издержки и обеспечивала получение прибыли.
- Защита от недобросовестной конкуренции: от поставки товара слишком большому числу других розничных торговцев; от поставки товара продавцам, торгующим по сниженным ценам; от прямой продажи товара конечным пользователям.
- Поддержка со стороны производителей при обучении персонала, рекламе и стимулировании сбыта, мерчандайзинге, получении информации о новых разработках на рынке.
- Поддержка стратегии позиционирования магазина дистрибьютора, выражающаяся в предоставлении надлежащего ассортимента товаров.
- Эффективное выполнение заказов, позволяющее минимизировать затраты торговцев на хранение запасов и избежать истощения запасов; совместное управление товарными потоками.

ИСТОЧНИК: Sheth J. and others (1999, pp. 663–668).

она служит основой для определения конкурентных преимуществ. Вот что по этому поводу писал Траут (*Trout*, 1985):

> Знание того, чего хочет покупатель, вряд ли поможет вам, если его потребности уже обслуживают десятки других компаний.

Задача заключается в том, чтобы разработать стратегию, основанную на реалистичной оценке действующих сил и определить наиболее подходящие средства для достижения поставленных целей. Ориентация на конкурентов включает в себя все виды деятельности, связанные с приобретением и распространением информации о конкурентах на целевом рынке.

На автономию фирмы влияют два типа факторов: конкурентная структура сектора и воспринимаемая ценность товара для потребителей. Как показано в табл. 2.4, эти два фактора могут иметь два уровня интенсивности. За исключением ситуации совершенной конкуренции, изображенной в ячейке 4, необходимо целенаправленно учитывать позиции и поведение конкурентов во всех наиболее часто встречающихся рыночных ситуациях.

На рынках, достигших стадии зрелости или стагнации, острота конкурентной борьбы, как правило, возрастает, а главной задачей фирмы становится противодействие соперникам. В такой ситуации основной деятельностью фирмы может стать истребление противников. Однако стратегия, основанная исключительно на маркетинговой войне, опасна тем, что фирма слишком много энергии тратит на борьбу с конкурентами и забывает об удовлетворении потребностей покупателей. Поэтому необходимо поддерживать надлежащий баланс

ПРИМЕР 2.5

Netchising: новая глобальная волна

Долгое время под «глобальностью» компании понимали физическое повсеместное присутствие. Подразумевалось присутствие руководителей на реальных предприятиях. Сегодня все больше компаний добиваются успеха за рубежом, не делая крупных иностранных инвестиций — просто за счет использования модели глобального бизнеса под названием «netchising» (*Morison* and others, 2004). Эта новая модель бизнеса опирается на использование Интернета для закупок, продаж и поддержания отношений с покупателями, а также на справедливые партнерские соглашения, что позволяет обеспечивать прямой контакт с потребителями, адаптацию к местным условиям и доставку товаров и услуг. Netchising сулит огромные преимущества по сравнению с такими методами глобализации, как традиционный экспорт или прямые зарубежные инвестиции.

ИСТОЧНИК: Morrison et al. (2004), адаптировано.

Таблица 2.4. Конкурентная среда и автономность при формулировке стратегии

Рыночная власть: воспринимаемая ценность товара	Число конкурентов	
	мало	много
Высокая	Монополия или дифференцированная олигополия (1)	Монополистическая конкуренция (2)
Низкая	Недифференцированная олигополия (3)	Совершенная конкуренция (4)

ИСТОЧНИК: данные авторов.

между ориентацией на потребителей и ориентацией на конкурентов. Рыночная ориентация, как показано в данной главе, облегчает достижение такого баланса.

Онлайновые рынки

Все больше фирм экспериментирует с покупкой и продажей товаров через онлайновые рынки, важность которых для организации закупок и продаж непрерывно растет на B2B-рынках. Онлайновый рынок можно определить как межорганизационную информационную систему, которая позволяет участвующим в ней покупателям и продавцам обмениваться информацией о ценах и предлагаемых товарах и полностью устраняет неэффективность, присущую традиционной цепочке поставок.

> У цепи поставок B2B есть один маленький грязный секрет — она изобилует неэффективностью. Инженеры и закупщики тратят дни, а иногда и недели на то, чтобы найти нужный товар. Иногда им приходится довольствоваться не самым лучшим просто из-за нехватки времени или дороговизны поиска. Заказы нередко заполняются вручную, часто происходит повторный ввод с клавиатуры, а показатель ошибок при оформлении заказа может составлять 15, 20 и даже 25%. Недальновидные прогнозы производителя выливаются в длительное ожидание, частичную отгрузку товара или дорогостоящий возврат покупок (*Segal*, 2000).

Встревоженные подобной неэффективностью, онлайновые предприниматели создали такие рынки, как www.Netbuy.com с виртуальной описью товара,

в четыре раза превышающей запасы, которые есть у крупнейшего дистрибьютора на рынке электроники. Вас интересует результат? Поиски товара, которые ранее означали недели перелистывания каталогов и телефонных звонков, сейчас занимают несколько секунд. Такие компании, как *Paper Exchange*, *Chemdex*, *Plastic Net*, *alibaba.com* и ряд других, делают то же самое.

Влиятельные лица

На многих рынках помимо традиционных субъектов — потребителей, дистрибьюторов и конкурентов — присутствуют другие индивиды или организации, играющие важную роль в составлении рекомендаций или предписаний для потребителей и дистрибьюторов относительно торговых марок, компаний, товаров или услуг. Самый наглядный пример — фармацевтический рынок: успех лекарственного препарата зависит от отношения со стороны врачей, поэтому фармацевтические компании склонны рассматривать врачей как главных субъектов рынка или промежуточных потребителей, хотя на самом деле те не являются ни пользователями, ни покупателями, ни плательщиками.

> Аналогичную роль приписывают архитекторам на рынке жилищного строительства. Архитекторы оказывают большое влияние на выбор строительных материалов и конструкций (оконных рам, стекол, систем отопления и т. д.). Независимые дизайнеры играют такую же роль на рынке мебели или модной одежды.

На деловом рынке B2B роль влиятельных лиц играют инженерные компании, эксперты и консалтинговые фирмы, которые рекомендуют определенное оборудование и публикуют списки товаров, соответствующих определенным спецификациям. Чтобы стать объектом внимания со стороны потенциальных покупателей, вы должны входить в этот список. Этого же принципа придерживаются и при проведении официальных (государственных) тендеров.

Ориентация на влиятельных лиц предполагает, что фирма выявляет тех, кто пользуется самым большим авторитетом или определяет общественное мнение, оценивает их роль и потребности в процессе принятия решения о покупке и разрабатывает специальную программу коммуникации, для того чтобы проинформировать и мотивировать их, а также получить их поддержку.

Другие группы влияния

В социальной рыночной экономике есть и другие субъекты рынка, которые оказывают на него сильное воздействие. Кто они? У них есть популярное название «группы влияния» (stakeholders) — любая группа или индивид, способные повлиять на задачи фирмы или, наоборот, зависящие от них. Таким образом, помимо перечисленных выше субъектов рынка к другим группам влияния относятся работники фирмы, профсоюзы, неправительственные организации, местные общины, консьюмеристы и (последнее по упоминанию, но не последнее по значению) окружающая среда. Роль этих групп мы рассмотрим в гл. 17 этой книги, посвященной будущему рыночного менеджмента.

2.2.3. СТЕПЕНЬ РЫНОЧНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

В общем случае, т. е. когда активны четыре субъекта рынка, фирма должна быть полностью ориентирована на рынок и использовать все четыре типа ориентации в своей деятельности.

Итак, в общем случае фирма должны быть полностью ориентирована на рынок и использовать все четыре типа ориентации в своей деятельности. Од-

нако на отдельных рынках могут существовать и более простые конфигурации. Как видно из табл. 2.5, на некоторых рынках производители напрямую ведут дела с конечными потребителями, минуя дистрибьюторов или создавая свою собственную эксклюзивную дистрибутивную сеть. Также лица и группы, оказывающие влияние, отнюдь не всегда являются серьезными игроками на рынке. На некоторых рынках, скажем, на рынке коммунальных услуг, конкуренция отсутствует, и эта ситуация становится исключительной.

Таблица 2.5. Различная степень рыночной ориентации

Примеры компаний	Степень рыночной ориентации				
	потребители	конкуренты	дистрибьюторы	лица и группы, оказывающие влияние	другие заинтересованные стороны
Pfizer/SKG/и др.	Да	Да	Да	Да	Да
P&G/Unilever/и др.	Да	Да	Да	–	Да
Ryan Air/Dell/и др.	Да	Да	–	–	Да
Recticel/Intel/и др.	Да	Да	–	Да	Да
BR/Eurostar/и др.	Да	–	Да	–	Да
RATP/EDF/GDF	Да	–	–	–	Да

ИСТОЧНИК: данные авторов.

2.2.4. НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОД «РЕШЕНИЕ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ»

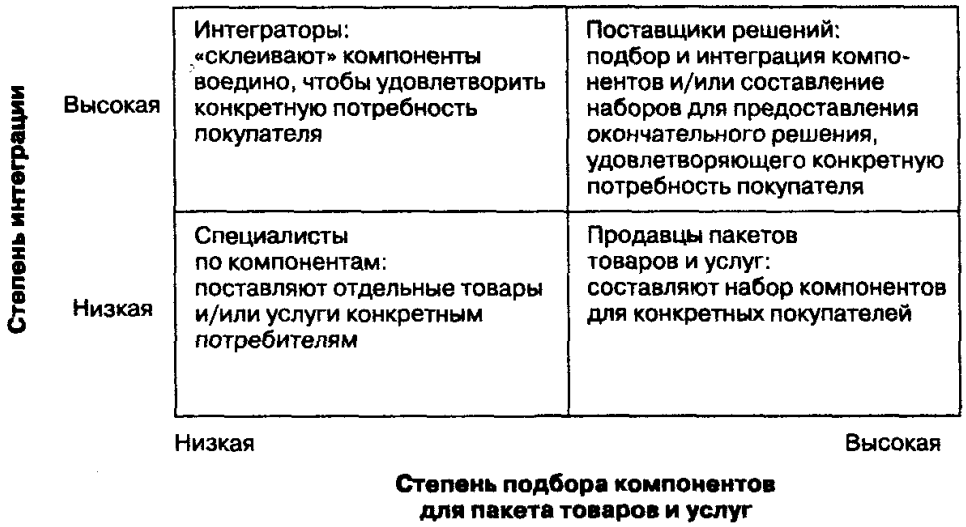
По мере того как философия бизнеса, ориентированная на рынок, получает все большее признание в отрасли, многие компании пытаются вступить в партнерские отношения со своими покупателями и другими субъектами рынка. Это делается для того, чтобы превратиться в «поставщика решений» и продавать решения, т. е. «уникальное сочетание компонентов товаров и услуг», способные решить проблемы потребителя, а не просто товар. Метод «решения для вашей проблемы» описан в работах: *Roegner* et al., 2001; *Foote* et al., 2001; *Sheridan* and *Bullinger*, 2001; *Johansson* et al., 2003.

Намерение продавать решения обычно преследует две цели: получить более высокую чистую прибыль, чем при продаже товара, и заключить контракты с покупателями на более длительный срок. Продажа решений доказала свою более высокую прибыльность для многих компаний, несмотря на давление, оказываемое на прибыль и объем продаж собственно товаров. Если говорить о корпорации *IBM*, то $38 млрд ее дохода (43% от ее общего дохода) в настоящее время являются результатом деятельности, связанной с продажей решений, которая была начата в начале 1990-х гг. (*Foote* et al., 2001, p. 541).

Прежде чем перейти на продажу решений, фирма должна четко понять, в чем же состоит решение и чем оно отличается от товаров или пакета товаров и услуг (рис. 2.3). В широком смысле решение представляет собой такую комбинацию товаров и услуг, которая обеспечивает *большую ценность, нежели сумма ценностей всех ее элементов*. Многие компании терпят неудачу по одной из трех причин.

1. Одни компании убеждены в том, что они продают решения, хотя на самом деле предлагают наборы товаров и/или услуг, которые совместно представляют незначительную ценность. Поэтому компаниям сложно получить за них цену с надбавкой.

2. Другие компании недооценивают трудность продажи решений. Их разработка стоит дороже, а цикл продажи — длиннее. К тому же продажа решений требует глубокого понимания проблем потребителей.
3. Третьи компании склонны продавать решения (нематериальные услуги) точно так же, как они продают товары; они не используют стратегию продажи, основанную на отношениях, вместо традиционной продажи, базирующейся на транзакциях.



ИСТОЧНИК: Roegner et al. (2001).

РИСУНОК 2.3

Сравнение поставщиков решений с интеграторами и поставщиками пакетов товаров

Таким образом, решение — это не просто набор отдельных компонентов, имеющих какое-то отношение друг к другу. Это такой уровень кастомизации и интеграции, благодаря которому решения стоят выше товаров или услуг либо наборов товаров или услуг и поэтому оправдывают цену с надбавкой (см. врезку 2.3).

Давайте рассмотрим ресторан «фастфуд». Покупатели могут приобрести гамбургер, жареную картошку и безалкогольный напиток по отдельности, а могут получить «обед», состоящий из этих трех компонентов. В обоих случаях голод удается утолить. Но дополнительная ценность, получаемая от обеда, — это скидка, которую предоставляет ресторан. «Обед» представляет собой всего лишь пакет продуктов, отвечающий требованиям коммерческой интеграции, но не кастомизации, необходимой для оправдания цены с надбавкой. Напротив, ресторан должен предоставлять скидку.

Что же отличает решение и придает ему ценность? Решение делает упор на результате, используя компетенции, а иногда и патентованный метод, оправдывающие ценовую надбавку. Для сравнения давайте рассмотрим ситуацию с производителем красок (*Johansson* et al., 2003).

Один производитель лакокрасочных изделий, который в течение длительного времени поставлял краски производителям автомобилей, решил воспользоваться своими знаниями об автомобилестроительной индустрии, чтобы стать постав-

ВРЕЗКА 2.3

Проблема практического применения: как добиться успеха, будучи поставщиком решений?

Можно выделить пять факторов успеха:

- Планируемое решение должно отражать глубокое понимание потребностей покупателей и кру́га их проблем. Фирма должна быть как можно ближе к своим покупателям.
- Фирма должна расширять свои возможности, находя партнеров, которые помогут создать законченное решение, предоставляя все необходимые для него компоненты.
- Эффективные решения требуют от компании максимальных интеллектуальных усилий; она должна создать межфункциональную команду по разработке решения, в состав которой должны войти люди из различных отделов, обладающие властью давать оценку ценности предложения.
- Продажи должны быть основаны на отношениях; необходимо различать продажу товаров и продажу решений, при которой поставщик решения является деловым партнером покупателя и помогает ему на всех этапах.
- Фирма должна создать организацию, базирующуюся на решении, что требует совершенно нового, более гибкого комплекса компетенций, поскольку процесс продажи решения менее предсказуем, чем процесс продажи товара.

ИСТОЧНИК: Sheridan and Bullinger (2001).

щиком решений. Понимая, что потребители придают бо́льшую ценность предоставленной услуге — покрашенному автомобилю, нежели самой краске, он предложил взять на себя все операции по покраске автомобиля и очень быстро помог производителю автомобилей снизить расход краски на автомобиль на 20%. Это решение позволило производителю красок занять лидирующее положение в мире среди поставщиков решений, связанных с покраской автомобилей, и получить 70% рынка. Таким образом, компания создала ценность для своих клиентов и изменила их критерии ценности: вместо того чтобы ориентироваться на товар и измерять ценность в долларах за галлон краски, они стали ориентироваться на покупателя и измерять ценность в долларах за покрашенный автомобиль.

2.3. РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как уже говорилось ранее, теория рыночной ориентации исходит из того, что между интенсивностью рыночной ориентации и экономическими результатами деятельности существует взаимосвязь. Итак, имеется гипотеза: фирма, усиливающая свою рыночную ориентацию, в долгосрочной перспективе повысит свою экономическую и конкурентную эффективность. Есть ряд теоретических и эмпирических наблюдений, подтверждающих это предположение.

1. Удовлетворенные покупатели, в общем, более эксклюзивны и лояльны (*Lash*, 1990; *Anderson* and *Sullivan*, 1993; *Reichheld*, 1996; *Goderis*, 1998); более восприимчивы к новинкам фирмы-поставщика (*Cooper*, 1993); с большей готовностью рассказывают о своем удовлетворении в неформальных беседах, распространяя устную молву (*Swan* and *Oliver*, 1989); менее чувствительны к цене и с большей готовностью платят большую

цену, чем ту, которую назначают прямые конкуренты (*Chamberlin*, 1933/1962; *Nagle* and *Holden*, 1994; *Homburg* et al., 2005).

2. Компании, разработавшие систему мониторинга за своими конкурентами, лучше осведомлены о сильных и слабых сторонах последних, об их действиях и способности реагировать и, таким образом, находятся в лучшем положении для того, чтобы получить устойчивое конкурентное преимущество (*Alderson*, 1957; *Porter*, 1980; *Schnaars*, 1998).
3. Компании, установившие партнерские отношения со своими дистрибьюторами (*Narus* and *Anderson*, 1986; *Buzzell* and *Ortmeyer*, 1995), способны неуклонно снижать транзакционные издержки и углублять кооперацию со своими дистрибьюторами.
4. Аналогично, компании, работающие в тесном контакте с лицами и группами, оказывающими влияние, а также экспертами, занимают великолепное положение для того, чтобы разрабатывать инновационные концепции товара, лучше адаптированного к нуждам потребителя, и получать дополнительную поддержку (сертификаты, подписи, рекомендации) от влиятельных институтов или референтных групп (*Bearden* and *Etzel*, 1982).

Если данные условия соблюдены прямо или косвенно, это вносит вклад в долгосрочную эффективность фирмы. Можно использовать различные показатели результатов деятельности: прибыль на собственный капитал, увеличение объема продаж или доли рынка, показатель успеха новых товаров, индекс Тобина (*Tobin index*) и т. д. (см. пример 2.6). Этот вопрос всесторонне рассмотрен в обзоре Гутланда (*Gotteland*, 2005) и ряде оригинальных работ: *Narver* and *Slater*, 1990; *Kohli* and *Jaworski*, 1990; *Lambin* and *Chumpitaz*, 2000; *Narver* et al., 2004; *Kirca* et al., 2005).

2.3.1. СЛОЖНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ РЫНОЧНОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Взаимосвязь между рыночной ориентацией фирмы и ее экономическими результатами не так проста. Чтобы измерить ее, необходимо определить еще две переменные или группы переменных: сдерживающий эффект макромаркетинговой среды и посреднический эффект внутренней организации фирмы (*Kohli* and *Jaworski*, 1990).

2.3.2. СДЕРЖИВАЮЩИЙ ЭФФЕКТ МАКРОМАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Будущее развитие любого из рассматриваемых рынков зависит от тенденций в макросреде — демографических, экономических, политических, законодательных, технологических и социокультурных (см. пример 2.7). Эти внешние факторы могут открывать перед товарами компании широчайшие возможности или накладывать на них суровые ограничения. Фирма, придерживающаяся рыночной ориентации, должна разработать систему мониторинга внешней среды, которая позволила бы ей предвосхищать изменения или облегчать и ускорять принятие мер, направленных на исправление ситуации (см. врезку 2.4).

Сейчас модно говорить о бесполезности систем планирования. Такие важные и непредвиденные события, как крах фондового рынка в 2001 г., повышение курса евро и падение курса доллара, атака террористов 11 сентября, «бар-

ПРИМЕР 2.6

Удовлетворенность покупателей и биржевая стоимость акции

Воспользовавшись базой данных по индексу удовлетворенности американских потребителей для примерно 200 фирм, входящих в список «Fortune 500» в период с 1994 по 1997 г., Андерсон, Форнелл и Мазванчерил (*Anderson, Fornell and Mazvancheryl*, 2004) отметили положительную корреляцию между удовлетворенностью клиентов и биржевой стоимостью акции, измеряемой по коэффициенту Тобина (q), с помощью которого оценивается стоимость фирмы на рынке капитала. Коэффициент корреляции между индексом удовлетворенности американских потребителей и коэффициентом Тобина составил 1,62, т. е. изменение удовлетворенности покупателей на 1% предполагает изменение биржевой стоимости акции на 1,62%. Средний показатель коэффициента Тобина для всех данных (n = 456) составляет 1,73, что дает увеличение коэффициента Тобина на 0,027 при увеличении удовлетворенности на 1%. Для фирм, входящих в список *Business Week* 1000, активы которых в среднем составляют $10 млрд, улучшение удовлетворенности покупателей на 1% даст увеличение рыночной стоимости фирмы приблизительно на $275 млн. Этот эффект еще сильнее заметен для более крупных фирм и фирм с более тесной зависимостью между удовлетворенностью покупателей и биржевой стоимостью акции.

ИСТОЧНИК: Anderson et al. (2004).

хатная» революция на Украине продемонстрировали недостатки и ограничения систем планирования, которые оказались слишком жесткими и неповоротливыми. Однако тот факт, что выработка и внедрение стратегии происходят в условиях турбулентности и неопределенности, не может служить достаточным основанием для отказа от структурированного планирования. Для функционирования фирмы необходимо планирование. Однако в турбулентной среде система планирования должна быть достаточно гибкой. Необходимо систематически изучать худшие или крайние случаи с помощью метода сценариев, планирования рисков и непредвиденных ситуаций, составления планов выхода из кризиса. Таким образом, макромаркетинговая среда в большинстве случаев представляет собой сдерживающий фактор.

2.3.3. ПОСРЕДНИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

Основополагающей идеей межфункциональной координации является то, что рыночная ориентация должна быть всеобщим делом, а не прерогативой специалистов по маркетингу. Т. Мазиелло (*Masiello*, 1988) перечисляет четыре причины, по которым рыночная ориентация не может возникнуть в фирме спонтанно.

1. Функциональные подразделения организации не понимают концепции ориентации на рынок.
2. Большинство работников не знают, как преобразовать свои традиционные функциональные обязанности в действия, ориентированные на рынок/потребителей.
3. Большинство функциональных подразделений не понимают значения других функциональных подразделений.
4. Работники каждого функционального подразделения не вносят существенного вклада в рыночную ориентацию компании.

ПРИМЕР 2.7

Элементы макромаркетинговой среды

Социокультурные

Население, демография, распределение доходов, социальная мобильность, изменение стиля жизни, отношение к труду и отдыху, консьюмеризм, уровень образования, общественная организация, лингвистическая развитость

Технологические

Поддержка научных разработок со стороны правительства, специализация промышленных исследований, интенсивность инноваций, темпы передачи технологий, скорость устаревания

Экономические

Флуктуации в бизнесе, увеличение валового внутреннего продукта, процентные ставки, денежное обращение, инфляция, безработица, доход после уплаты налогов, сбережения, стоимость и доступность энергии, экономическая интеграция, дерегулирование

Экологические

Движение в защиту окружающей среды, развитие «зеленого» маркетинга, теория экологичности жизненного цикла, сила политической поддержки, экологические налоги и сборы, управление отходами производства

Политические, законодательные

Антитрестовское законодательство, законы о защите окружающей среды, налоговое законодательство, законы о внешней торговле, поддержка занятости населения, экономические и торговые блоки, законы о дерегулировании и приватизации, стабильность правительства и т. д.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Помимо этих организационных проблем Ф. Вебстер (*Webster*, 1994) называет еще два дополнительных фактора. *Во-первых*, менеджеры в других отделах должны обслуживать и удовлетворять не покупателей, а прочих лиц (акционеров, поставщиков, сотрудников, ученых), причем им приходится координировать конфликт интересов и управлять им. *Во-вторых*, менеджеры других отделов могут искренне верить в то, что, когда они руководствуются точкой зрения своей компании, они действуют прежде всего в интересах потребителей. Такие менеджеры легко отказываются от информации, поступающей из отдела маркетинга.

Таким образом, прекрасным способом для взращивания рыночной ориентации является формальное и неформальное распространение информации о рынке, принятие решение на межфункциональном уровне, координация действий, регулярные контакты с потребителями. Все это способствует воспитанию чувства рыночной ориентации независимо от функциональных барьеров. Индикаторы степени межфункциональной координации представлены в «Анкете оценки рыночной ориентации» на web-сайте этой книги.

Межфункциональная координация рассматривается здесь как организационный фактор, объединяющий все структурные уровни организации и формирующий культуру рыночной ориентации. Такая координация делает возможными коммуникацию и обмен между разными отделами, которые так или иначе соприкасаются с некоторыми или всеми четырьмя рыночными группами влияния. При отсутствии межфункциональной координации в рыночной ориентации фирмы может преобладать направленность на какую-то одну группу (например, на конкурентов или дистрибьюторов), что снизит потенциальную

ВРЕЗКА 2.4

Проблема внедрения: как проводить мониторинг макромаркетинговой среды?

- Разработать систему деловой разведки.
- Вовлекать фирму в деятельность профессиональных и/или политических лобби.
- Выявить факторы уязвимости предприятия.
- Использовать систему раннего оповещения о появлении факторов риска.
- Разработать план выхода из кризисной ситуации.
- Использовать метод сценариев и планирования непредвиденных ситуаций.

эффективность деятельности фирмы. Таким образом, межфункциональную организацию можно рассматривать как связующий фактор, представляющий собой взаимосвязь между рыночной ориентацией и результатами деятельности предприятия.

В заключение следует сказать, что рыночная ориентация отличается большей широтой, нежели традиционный маркетинг менеджмент, поскольку она включает в себя организационную культуру и общую атмосферу компании, а эти факторы эффективнее всего способствуют выработке поведения, необходимого для успешного внедрения рыночной ориентации.

2.4. НОВАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Анализ современных рынков выявляет буйный расцвет потребительских сегментов, товаров, средств информации и каналов сбыта, что делает ориентированный на рынок менеджмент более сложным и дорогостоящим и при этом менее эффективным. По мере усиления фрагментации рынков ассортимент существующих товаров и услуг увеличился в два и даже три раза. По мере того как множатся суббренды и расширяется товарный ассортимент, нарастает лавина сообщений и медийных средств, необходимых для их продажи. С увеличением количества каналов сбыта Интернет, ресейлеры, крупные розничные торговцы и онлайновые каналы продаж стали важными субъектами рынка, осуществляющими продажи и на потребительском, и на деловом рынках. Совокупность всех этих факторов привела к резкому усложнению и удорожанию разработки маркетинговой программы и управления ею, а советы директоров и президенты компаний заставляют своих директоров по маркетингу повысить окупаемость расходов на маркетинг. Чтобы достойно ответить на этот новый брошенный вызов, необходимо разработать новую модель маркетинг менеджмента.

2.4.1. ТРАДИЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

С точки зрения организации практическое внедрение традиционной маркетинговой концепции достигается за счет создания мощного отдела маркетинга (см. рис. 1.10), занимающегося стратегическим и операционным маркетингом. Управление торговой маркой, или продуктовый менеджмент, играет ключевую роль в этих организационных структурах. Бренд-менеджер занимается такими

стратегическими вопросами, как научно-исследовательские разработки и инновации товара, политика брендинга и коммуникация, анализ и прогнозирование бизнеса. В его задачи входит налаживание диалога с другими функциональными подразделениями фирмы, а также контроль и координация всех операций и видов деятельности, связанных с брендом. Отдел продаж отвечает за продажу и за то, чтобы товар появился на прилавках розничных торговцев. Эта система, существующая в большинстве компаний, производящих потребительские товары, а также в ряде промышленных фирм, привела к доминированию на рынке бренда производителей.

Система управления торговой маркой

Согласно данным опроса, проведенного во Франции (*Kueviakoe*, 1996), обязанности типичного бренд-менеджера, или менеджера по продукту, по своей важности распределяются так, как это показано в табл. 2.6. Если внимательно рассмотреть табл. 2.6, то станет ясно, что бóльшая часть этих обязанностей имеет отношение к операционному, а не стратегическому менеджменту. В принципе предполагается, что менеджер по продукту отвечает за разработку товара в средне- и долгосрочной перспективе, а сотрудники отдела продаж отвечают за практическое осуществление маркетингового плана в ближайшем будущем под руководством руководителя маркетингового подразделения.

Таблица 2.6. Основные обязанности бренд-менеджеров: результаты опроса

Координировать все виды деятельности, связанные с товаром
Подготовить маркетинговый план
Установить цену продажи
Оценить себестоимость единицы продукции
Подготовить маркетинговый бюджет
Сравнить реальный и ожидаемый объемы продаж
Предложить действия по стимулированию сбыта
Помогать сотрудникам отдела продаж
Составить задание для исследовательской компании на проведение маркетингового исследования
Составить резюме компании по исследованию рынка
Создать макет упаковки и принять решение по этому вопросу
Выбрать рекламную стратегию
Следить за издаваемыми законами и постановлениями
Обучать сотрудников отдела продаж
Подготавливать контракты и договора

ИСТОЧНИК: Kueviakoe (1996, p. 81).

Организация управления по продукту обещает ряд преимуществ.

1. Наличие бренд-менеджера вносит дух динамизма и соревнования в организацию, поскольку за развитие различных брендов отвечают разные люди. Бренд-менеджер начинает вести себя подобно предпринимателю, отвечающему за разработку своего собственного товара (он превращается в «мини-президента»).
2. Пренебрежение мелкими брендами прекращается, поскольку у них появляются свои собственные защитники.
3. Положение менеджера по продукту позволяет ему гармонизировать и координировать все виды деятельности, имеющие отношение к его бренду или товару, что приводит к повышению эффективности.

4. Менеджер по продукту может быстрее реагировать на проблемы, возникающие на рынке, чем комитет специалистов из разных отделов.
5. Менеджер по продукту представляет собой центральную фигуру, с которой контактируют все остальные функциональные подразделения, что намного улучшает внутреннюю коммуникацию в компании.
6. Отвечая за подготовку маркетингового плана на год, менеджер по продукту может сконцентрировать свое внимание на разработке эффективного с точки зрения затрат маркетинга-микс для товара, чтобы обеспечить прибыльность последнего.
7. Отвечая за средне- и долгосрочное развитие товара, менеджер по продукту может, скооперировавшись с сотрудниками отдела исследований и разработок, усовершенствовать товар, чтобы извлечь преимущество из появившихся на рынке возможностей.

Но за эти преимущества приходится платить. Давайте рассмотрим ряд *проблем* и *сложностей*, вытекающих из организации управления по продукту (рис. 2.4).

1. Система управления по продукту основана на принципе децентрализации и делегирования обязанностей, а это подразумевает четкое единодушие в отношении политики между генеральным директором и маркетинг-менеджером.
2. Менеджер по продукту является штатным сотрудником среднего звена, поэтому он отнюдь не всегда располагает достаточными полномочиями для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности. Он вынужден полагаться на метод убеждения, склоняя к сотрудничеству рекламный отдел, отдел продаж, производственный отдел и т. д. Его функции нелегки и требуют хороших дипломатических способностей.
3. Система управления по продукту стоит дорого; она подразумевает учащение в два раза контактов между продавцами, специалистами других функциональных подразделений и менеджерами по продукту.
4. Менеджеры по продукту — обычно молодые люди, управляющие своим брендом в течение очень короткого времени. Это заставляет их отдавать предпочтение краткосрочным видам деятельности, связанным с операционным маркетингом, в ущерб более долгосрочным стратегическим планам.

При такой структуре именно маркетинг-менеджеру приходится иметь дело со всеми потенциальными конфликтами между менеджерами по продукту, сотрудниками отдела продаж и работниками других подразделений, а также четко очерчивать границы роли и обязанностей менеджеров по продукту. Бренд-менеджеры подчиняются непосредственно руководителю маркетингового подразделения, который может посвятить время и силы решению стратегических вопросов совместно с генеральным директором.

Стратегический маркетинг в маленьких фирмах

Организация управления продуктом или товарной маркой — это весьма дорогостоящая структура, которую не могут позволить себе мелкие или средние фирмы. В качестве альтернативного варианта, который прекрасно работает, используется команда сотрудников из различных отделов, в обязанности которой входит решение вопросов стратегического маркетинга. В ее состав входят менеджеры основных функциональных подразделений (производственного,



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 2.4

Традиционный отдел маркетинга

финансового, человеческих ресурсов, операционного маркетинга); возглавляет эту группу директор фирмы. Можно рассмотреть две различные структуры.

1. *Временная команда ad hoc,* или специальная группа, ответственная за решение конкретной проблемы в течение определенного ограниченного периода, формируемая, например, при запуске нового товара.
2. *Постоянная межфункциональная команда*, регулярно (дважды в месяц) обсуждающая проблемы стратегического маркетинга, в основном управление портфелем товаров фирмы; выполнение этой работы можно совмещать с основными служебными обязанностями.

Помимо низкой стоимости такая организационная структура обладает еще одним преимуществом: она способствует распространению рыночной ориентации по всей компании.

2.4.2. ДЕФИЦИТ ДОВЕРИЯ К МАРКЕТОЛОГАМ

Как указывалось в последнем докладе *McKinsey* (*Cassidy* et al., 2005), «у маркетологов есть проблемы с доверием, поскольку присущая им креативность зачастую вступает в противоречие с дисциплиной, необходимой для достижения успеха в других отделах организации». Современные маркетологи должны модифицировать свою стратегию и интегрировать ее с целым комплексом подходом к разработке товаров, цепочке поставок, производству, продажам, основанных на отношениях, и т. д. Эти подходы подразумевают тесное взаимодействие с другими функциональными подразделениями. По данным отчета компании *McKinsey* (табл. 2.7), бóльшая часть президентов компаний в той или иной степени обеспокоена тем, что «маркетологи, несмотря на всю свою креативность, мыслят не так, как бизнесмены; они демонстрируют поведение капризного ребенка, а не взрослого человека».

Так, многие директора компаний озабочены тем, что у них просят выделения фондов на проект, не давая информации о самом предлагаемом проекте, а иногда и вопреки этой информации.

Таблица 2.7. Качества маркетологов, о которых часто упоминали директора компаний

Положительные качества	Отрицательные качества
Преданные идее	Непоследовательные
Творческие	Недисциплинированные
Энергичные	Слишком дорого стоят
Смотрящие в суть	Узко мыслящие
Трудолюбивые	Поглощенные собственной важностью
Вдохновенные	Не коммерчески мыслящие
Страстные	Труднообъяснимые
Талантливые	Со странностями

ЦИТ. ПО: Cassidy et al. (2005).

В последние годы ряд исследований, опубликованных в США (*Rust* et al., 2004; *Cassidy* et al., 2005; *Webster* et al., 2005) и Европе (*Lambin* and *Chumpitaz*, 2006), выявил растущее недовольство президентов и советов директоров компаний результатами традиционного маркетинга, в частности, отсутствием финансовых данных и низкой продуктивностью традиционных функциональных организаций, наподобие той, которая изображена на рис. 1.10. Традиционный маркетинг в основном критикуют за то, что он:

- ограничивает рыночную ориентацию отделом маркетинга, препятствуя таким образом распространению рыночной культуры в организации в целом;
- тратит слишком много и не в состоянии разработать параметры и процессы, которые позволили бы оценить последствия маркетинговых инициатив;
- отдает предпочтение тактическим маркетинговым инструментам, а не стратегическим; предпочитает рекламу и стимулирование сбыта, а не обновление товаров;
- отказывается от риска: делает основной упор на мелкие, притягиваемые рынком инновации, а не на революционные (но более рискованные), проталкиваемые технологией инновации;
- реагирует на движение в защиту окружающей среды «зеленой» рекламой, не подкрепленной изменениями, внесенными в товар, подрывая таким образом доверие к «зеленому» маркетингу;
- на потребительских рынках пренебрегает сегментами, ориентированными на дешевые товары, открывая таким образом путь торговым маркам посредников;
- ведет к конфронтации, а не сотрудничеству с крупными розничными торговцами, проигрывая «войну брендов» в нескольких товарных категориях;
- утрачивает контакт с новым потребителем и не в состоянии установить долгосрочные отношения с покупателями.

Маркетологи нуждаются в более структурированном подходе, отказе от ментальности и поведения «золотого века рекламы». На самом деле операционный маркетинг является не способом потратить деньги, а реальной инвестицией (*Court*, 2004).

Сегодня все больше фирм убеждены в том, что необходимо пересмотреть саму функциональную организацию маркетингового подразделения таким образом, чтобы она усиливала общую рыночную ориентацию фирмы. Таким образом, проблема заключается не в маркетинге, а в конкретном маркетинговом подразделении (*Christensen* et al., 2005; *Webster* et al., 2005). В условиях новой конкурентной среды ориентированный на рынок менеджмент стал слишком важным делом, чтобы оставлять его уделом лишь одного маркетингового подразделения. В новой мировой экономике работа директора по маркетингу стала как никогда сложной, но одновременно и многообещающей: современные маркетологи должны быть умелыми и хорошо обученными, чтобы анализировать международный рынок, разбираться в культурных различиях и собирать идеи от потребителей во всем мире.

2.4.3. ИЗДЕРЖКИ СЛАБОЙ РЫНОЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Отсутствие сильной культуры рыночной ориентации может иметь далеко идущие последствия для конкурентоспособности фирмы. Оно может повлечь за собой целый ряд проблем:

- *Мониторинг внешней среды.* Если все взаимодействие между фирмой и внешней средой возложено на плечи маркетингового подразделения, нет ли опасности в том, что выявляемые изменения будут недооценены остальными подразделениями предприятия? Обладают ли специалисты по маркетингу достаточным доверием и весом, чтобы начать крупные преобразования в фирме? Например, было весьма любопытно наблюдать за тем, как отреагировала неподготовленная химическая промышленность на введение жестких ограничений по использованию не подлежащих переработке пластмассовых бутылок. И это при том, что данный вопрос широко обсуждался на протяжении двадцати с лишним лет.
- *Связи между НИОКР и инновациями.* Если рыночной ориентации будет придерживаться лишь отдел маркетинга, то это намного осложнит диалог между НИОКР и стратегическим маркетингом, а связь между изобретениями и инновациями станет слабее. В итоге уменьшится число внедренных изобретений. Согласно данным недавнего исследования, проведенного в Европе, фундаментальные исследования в европейских странах менее продуктивны, чем в США и Японии.
- *Процесс разработки новых товаров.* Разработка новых товаров обычно является межфункциональной деятельностью, в которой задействован не только отдел маркетинга, но и все остальные функциональные подразделения (пример 2.8). В компаниях, где доминирует не рыночная, а другая культура, процесс разработки новых товаров носит последовательный характер, проект переходит от одного специалиста к другому. Процесс заканчивается установлением некой желательной «целевой цены», отражающей совокупность внутренних издержек. Эта цена и становится ценой реализации, предлагаемой (или навязываемой) сотрудникам отдела продаж. Напротив, в компании, ориентированной на рынок, отправной точкой служит приемлемая рыночная цена, являющаяся своего рода ограничением для разработчиков и производителей. Во втором случае процент успеха новых товаров будет гораздо выше.
- *Конкурентное преимущество и цепочка ценности.* Главная задача стратегического маркетинга — определение устойчивого конкурентного преимуще-

ства. Как показал М. Портер (*Porter*, 1980), цепочка ценности представляет собой базовый инструмент диагностики конкурентного преимущества и поиска способов его создания и сохранения. Фирма должна определить свое конкурентное преимущество с позиции двух видов своей деятельности, связанных с ценностью, — основной и вспомогательной. Каждый из этих видов деятельности, а не только маркетинговая деятельность, может повлиять на относительную стоимостную позицию фирмы и стать основой для дифференцирования. Если фирма не ориентирована на рынок, то подключить не относящиеся к маркетингу виды деятельности к поиску устойчивого конкурентного преимущества непросто. Существует опасность, что конкурентное позиционирование будет базироваться на второстепенных отличиях, не представляющих особой ценности для покупателя.

- *Финансовые последствия стимулирования сбыта.* Хорошим индикатором деятельности отдела маркетинга служит рост выручки от реализации продукции: в условиях нерасширяющегося рынка это означает увеличение доли рынка. Простой, но недальновидный способ достижения такого результата на потребительском рынке — стимулирование торговли и предложение купонов, что, в сущности, является снижением цены в завуалированном виде. Ввиду своей эффективности такое стимулирование сбыта побуждает конкурентов к равноценным ответным действиям: они предлагают еще больше купонов или иных стимулов. В результате формируется ситуация почти перманентного стимулирования, что в конечном итоге подрывает лояльность торговым маркам и отрицательно сказывается на прибыльности. Вследствие такой «маркетинговой близорукости» маркетинговая деятельность попадает под более тщательный контроль со стороны финансового отдела, который оспаривает разумность подобного поведения.
- *Транзакционный маркетинг и маркетинг отношений.* Нахождение новых покупателей традиционно считается важной задачей транзакционного маркетинга, который заинтересован главным образом в немедленном сбыте продукции. На зрелых рынках данная цель теряет свою актуальность и приоритетной задачей становится «культивирование» уже имеющихся клиентов. В промышленном маркетинге показатель повторных покупок удовлетворенными покупателями составляет 90–95% (*Goderis*, 1998), поэтому привлечение новых покупателей рассматривается как промежуточная цель. Маркетинг отношений пытается устанавливать и поддерживать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями. Однако такая цель, как удовлетворение покупателей, достигается за счет усилий не только маркетингового подразделения, но и всех остальных подразделений, участвующих в процессе создания ценности для покупателя. Таким образом, удовлетворение потребителей должно быть общей целью всех сотрудников организации.

В заключение отметим, что отсутствие в фирме рыночной ориентации может привести к серьезным негативным последствиям для ее способности соответствовать требованиям новой макромаркетинговой среды.

2.4.4. ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЫНОК ОРГАНИЗАЦИИ

В специальной литературе и деловых кругах термины «рыночная ориентация» и «маркетинговая ориентация» нередко используют как синонимы (*Shapiro*, 1988).

ПРИМЕР 2.8

Высший приоритет инноваций

Более двух третей из 100 опрошенных в 2004 г. глобальных компаний назвали инновации своим высшим приоритетом. Это подтверждается также отдельным исследованием компаний-производителей — по данным «Deloitte», продажи новых товаров, появившихся на рынке в течение трех последних лет, принесут в 2007 г. 34% от общего объема реализации (в 2000 г. — лишь 21%). В то же время руководители фирм часто разочарованы уровнем инновационности их бизнеса и считают маркетинг частично ответственным за это.

ЦИТ. ПО: Webster et al. (2005, p. 41).

- *Концепция маркетинговой ориентации* соответствует американским взглядам на концепцию маркетинга (*McCarthy*, 1960/2005; *Kotler*, 1967/2005), особенно на его функциональную роль в координации и управлении «4P», повышении чуткости фирмы к потребностям покупателей.
- *Концепция рыночной ориентации* (*Lambin*, 1986/2005; *McGee* and *Shapiro*, 1988; *Webster*, 1988; *Day*, 1990, 1999 *Shapiro*, 1992), напротив, не делает акцента на функциональной роли отделов маркетинга; она включает в определение рынка всех его ключевых субъектов (а не только потребителей) и гласит, что развитие отношение с потребителями и увеличение ценности для потребителя является задачей всех членов организации.

В этой книге мы используем термины «рыночная ориентация» или «ориентация на рынок», чтобы подчеркнуть важность параметров «культуры» и «анализа» (см. табл. 1.1), а не только параметра «действия».

Эволюция макромаркетинговой среды и проникновение рыночной ориентации на все уровни фирмы имеет ряд последствий для маркетингового подразделения.

Во-первых, в течение последних сорока лет многие компании настолько успешно использовали систему управления торговой маркой (см. табл. 1.4), что сегодня, похоже, они не в состоянии справиться со сложными задачами, которые ставит перед ними новая среда. Согласно утверждениям Джорджа с соавторами (*George et al.*, 1994) из *McKinsey*, сегодняшние бренд-менеджеры:

- слишком молоды, слишком неопытны и слишком узко «зациклены» на операционном маркетинге;
- слишком далеки от деятельности, связанной с добавлением ценности (которая не сводится просто к рекламе);
- слишком перегружены решением повседневных задач (таких как стимулирование сбыта);
- слишком сконцентрированы на внедрении быстро выполнимых решений, которые обеспечат им повышение по службе через полтора года.

Они отнюдь не являются теми «директорами в миниатюре», какими, по замыслу, должны были стать, и не в состоянии обеспечить межфункциональное руководство, необходимое на сложном рынке.

Во-вторых, по мере того как концепция рыночной ориентации получает все более широкое распространение и все чаще внедряется в деятельность всех функциональных отделов фирмы (в частности, в результате перехода к методу «реше-

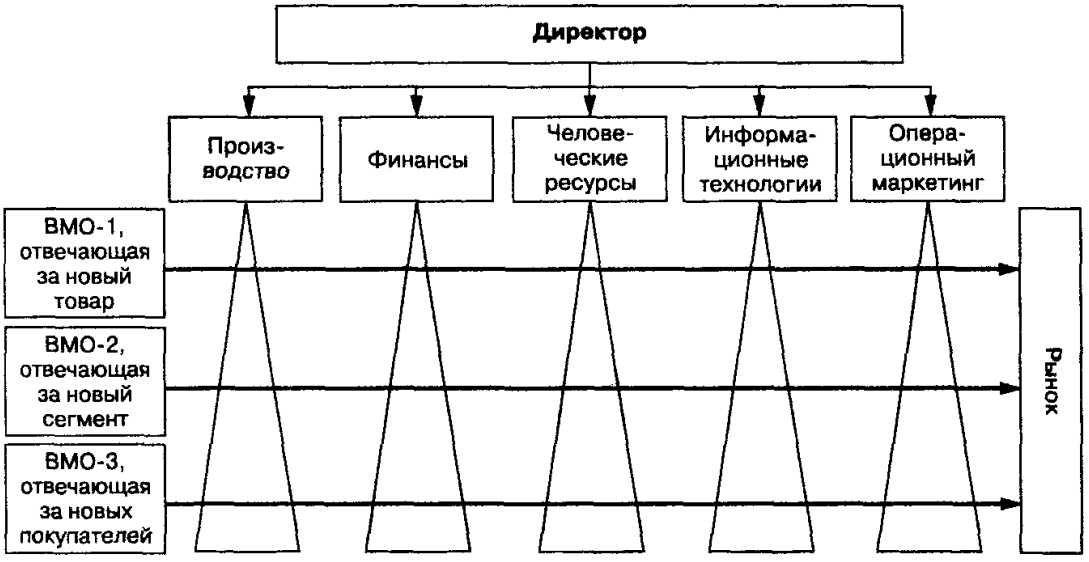
ние проблемы», описанного ранее). Сегодня все чаще встает вопрос о специфической роли маркетинга как отдельной бизнес-функции, что требует переоценки сложившегося положения дел.

Можно выделить ряд основных характеристик ориентированной на рынок компании (*Day*, 1999).

1. Культура компании ориентирована вовне; преобладают убеждения, ценности и поведение, делающие акцент на приоритете ценностей потребителя и постоянном поиске новых источников преимуществ.
2. Развиты разнообразные способности, относящиеся к «чувству рынка», связи с рынком и стратегическому упреждающему мышлению. Это означает, что ориентированные на рынок фирмы лучше осведомлены о своих рынках и способны устанавливать более тесные отношения с ценными покупателями.
3. В компании принята такая конфигурация организационной структуры, которая позволяет всей организации в целом постоянно предвосхищать требования потребителей и ситуацию на рынке и своевременно реагировать на них.

На базе этих трех элементов организация может собирать и распространять свои рыночные идеи. Такой «фундамент» позволяет строить отношения с покупателями, информировать их о стратегии компании и концентрировать сотрудников на потребностях рынка.

Перед организацией, ориентированной на рынок, стоит задача: разработать такую структуру, которая бы объединяла глубину знаний вертикальной иерархии с чуткостью горизонтальных команд, специализирующихся на процессах. Эта ситуация изображена на схеме матричной организации, представленной на рис. 2.5.



ВМО — венчурная маркетинговая организация

ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 2.5

Типичная организация ориентированной на рынок компании

2.4.5. К МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Эта матрица представляет собой напоминающую решетку организационную структуру, позволяющую компании рассматривать различные параметры своего бизнеса, используя структуру множественных команд (*Sy* and *D'Annunzio*, 2000). Как показано на рис. 2.5, у структур основной матрицы есть два параметра: функция и конкретный проект, например запуск нового товара, управление категорией или управление отношениями с потребителями, который осуществляется межфункциональной командой, называемой также *венчурной маркетинговой организацией* (ВМО). Матрица позволяет даже маленьким и ориентированным на конкретную задачу компаниям использовать ресурсы и нацелить сотрудников на рыночную ориентацию. Такая структура матрицы облегчает распространение рыночной культуры по всей организации и увеличивает степень внедрения инноваций и быстроту действий.

Такой метод межфункциональной команды является продолжением идеи венчурных команд и представляет собой способ реагировать на многообещающие возможности быстрее, чем традиционные методы организации. ВМО верна принципам венчурного капитализма. Она отличается следующим рядом характеристик (*Aufreiter* et al., 2000):

- Следуя за изменениями на рынке, ВМО постоянно претерпевает реконфигурации, практически не обладая четкой организационной структурой или постоянством состава своих членов.
- Людям назначают роли, а не дают работу: задача сводится к управлению талантами внутри организации.
- Быстрое принятие решений осуществляется сверху. Выявление возможностей является делом каждого члена команды.
- Ресурсы выделяют на самые прибыльные возможности, а «проигравшие» варианты быстро выбывают из игры.

По данным *McKinsey*, сегодняшние маркетинговые организации формируются исходя из двух ролей — интеграторов и специалистов, которые связаны между собой командами и процессами, а не функциональной структурой и бизнес-единицами.

- *Интеграторы (или менеджеры процессов)* — это маркетологи, обладающие широким спектром навыков. Они будут играть решающую роль в руководстве действиями во всей цепочке создания ценности, выборе рыночных сегментов и инструментов максимизации долгосрочной прибыльности. Интеграторы призваны разрушить барьеры, разделяющие функциональные подразделения в организации, и создать межфункциональные команды (ВМО) для внедрения вышеуказанных стратегий. Как правило, они должны отвечать за выработку маркетинговой стратегии. Интеграторы будут нести ответственность за отдельные сегменты конечных пользователей (интеграторы потребителей) или за группы деловых покупателей, таких как крупные розничные торговцы (интеграторы покупателей), или же за отдельные процессы, например разработку новых товаров (интеграторы процессов).
- *Специалисты* станут источником технических и специальных навыков, необходимых для успешного проведения в жизнь маркетинговой стратегии, в таких дисциплинах, как маркетинговые исследования, промышленная разведка, ценообразование, реклама, стимулирование сбыта, прямой

маркетинг и т. д. Возникнет тенденция к привлечению сторонних специалистов для выполнения ряда видов маркетинговой деятельности, таких как исследования и анализ, управление базами данных и даже решение некоторых задач операционного маркетинга.

В этой новой организационной среде межфункциональная координация приобретает особую важность, поскольку предполагает участие всех уровней организационной структуры фирмы. Ключевая идея заключается в том, что рыночная организация является делом каждого, а не прерогативой специалистов по маркетингу. Но маркетологи должны сыграть главную роль в распространении культуры рыночной ориентации по всей организации. Именно маркетологи должны возглавить движение организации в этом направлении.

Один из главных вопросов, который встает перед компаниями, звучит так: где и как позиционировать каналы маркетинговой организации, базирующиеся в Интернете? Более ранние организационные системы изолировали интернет-каналы от остальных сфер деятельности, создавая таким образом конфликт между глобальным традиционным рынком и глобальным онлайновым рынком. Задача состоит в том, чтобы интегрировать Интернет в базовый бизнес, создав «bricks and clicks» — виртуально-физические маркетинговые системы (см. гл. 13).

Эволюция приоритетной роли маркетинга показана в табл. 2.8. Упомянутые изменения среды подразумевают необходимость рыночной ориентации для тех компаний, которые оперируют на высокоиндустриализированных рынках. Компании должны подвергнуть свои стратегии пересмотру, чтобы решить новые задачи, возникающие в экономической, конкурентной и социокультурной среде, а также в связи с интернационализацией мировой экономики.

Таблица 2.8. Эволюция приоритетной роли маркетинга

Ориентация на товар	Фирма ориентирована на товар; взгляд изнутри — внутрь
Ориентация на продажу	Фирма ориентирована на продажу; взгляд изнутри — наружу
Ориентация на потребителя	Фирма ориентирована на потребителя, взгляд снаружи — внутрь
Ориентация на рынок	Фирма ориентирована на рынок; глобальный взгляд

ИСТОЧНИК: данные авторов.

РЕЗЮМЕ

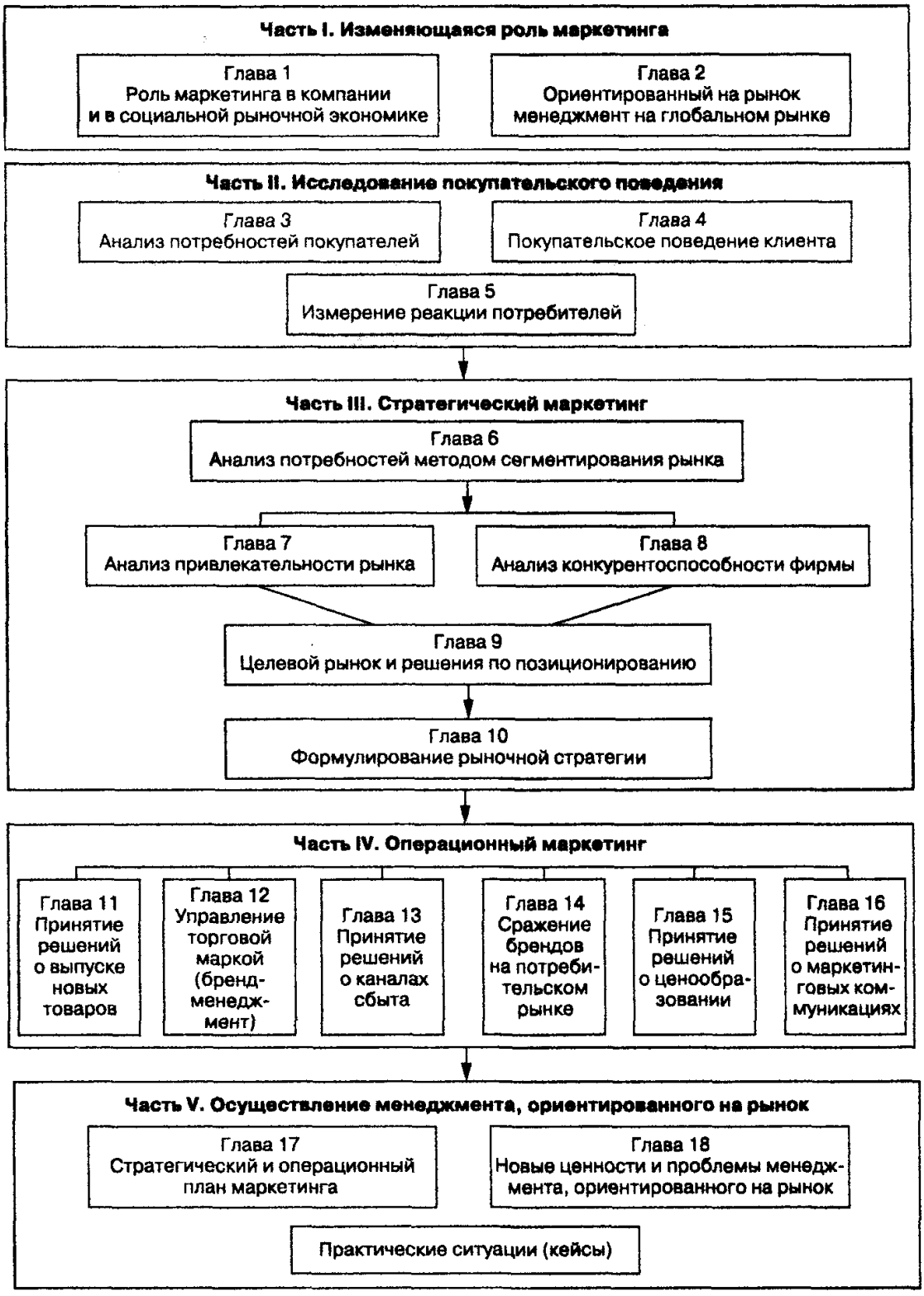
Чтобы сохранить конкурентоспособность в среде XXI в., лучшие компании сегодня делают еще один шаг вперед и движутся от культуры ориентации на потребителя к рыночной ориентации. В современной турбулентной среде рыночная ориентация представляется слишком важной, чтобы возлагать ее исключительно на плечи маркетингового отдела. Рыночная культура должна пронизывать все уровни организации благодаря межфункциональной координации. В этой новой среде ориентированный на рынок менеджмент важен как никогда, но существование отдела маркетинга как отдельного функционального подразделения вызывает ряд вопросов и требует пересмотра. Ориентированный на рынок менеджмент следует рассматривать как процесс, интегрирующий различные бизнес-функции, а не как отдельное подразделение в организации. В нынешней макромаркетинговой среде у фирм возникают новые приоритеты.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какие факторы объясняют развитие глобального маркетинга?
2. Какие основные опасности подстерегают фирму, если она будет слишком далеко проталкивать свою стратегию глобализации? Рассмотрите в качестве примеров компании *Procter & Gamble* и *Coca-Cola*.
3. Каких стратегий и/или политик следует придерживаться фирмам, оперирующим исключительно на своем внутренним рынке, чтобы усилить свою конкурентоспособность на увеличившемся европейском рынке?
4. Выберите хорошо знакомую вам компанию и оцените уровень ее рыночной ориентации с помощью индикаторов, приведенных в табл. 2.8. Получите суммарный показатель рыночной ориентации и отдельные показатели для элементов «анализ», «действие» и «межфункциональная координация». Объясните полученные результаты и дайте рекомендации относительно того, как фирма может усилить свою ориентацию на рынок.
5. В чем, на ваш взгляд, заключается различие для фирмы при ориентации на покупателя и ориентации на рынок?
6. Выберите рынок, который вы хорошо знаете, и опишите основных участников рынка и отношения между ними, которые формируют экосистему этого рынка.
7. Насколько глобальная маркетинговая стратегия является стратегией, ориентированной на рынок?

ЧАСТЬ II

ГЛАВА 3



ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы
3.1. Понятие базовой потребности
3.2. Мотивация индивидуального потребителя
3.3. Многомерная структура потребностей
3.4. Мотивация делового (B2B) покупателя
Резюме
Вопросы и задания

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- различии между базовыми и производными потребностями;
- важности несформулированных, или скрытых, потребностей;
- детерминантах благополучия;
- многофакторной структуре потребностей покупателя;
- мотивации покупателей на рынке B2B;
- концепции индустриального центра принятия решений.

Цель этой главы состоит в том, чтобы предложить общую концептуальную схему, описывающую то, как менеджеры, ориентированные на рынок, расшифровывают покупательское поведение на потребительском и деловом рынках. Удовлетворение потребностей покупателей — это самая суть рыночной экономики и ориентированного на рынок менеджмента. В этой главе представлены такие базовые концепции теории потребностей, как абсолютные и относительные потребности, врожденные и приобретенные потребности, а также иерархия потребностей. Прежде всего, мы рассмотрим основные положения теоретиков экономики и маркетинга о роли стратегического маркетинга в адаптации фирмы к постоянно развивающимся механизмам удовлетворения потребностей. Затем мы обратимся к вопросам психологии, в частности к исследованиям экспериментальной психологии в области человеческой мотивации. Далее мы обсудим концепцию, в соответствии с которой на деловых рынках покупатель представляет собой центр принятия решений, и проанализируем мотивацию таких покупателей.

3.1. ПОНЯТИЕ БАЗОВОЙ ПОТРЕБНОСТИ

Понятие «потребность» вызывает бесконечные споры, поскольку содержит в себе элементы субъективной оценки, основывающейся иногда на соображениях морали или идеологии. Много ли необходимо человеку, помимо некоторого абсолютного минимума, с которым все соглашаются, но который никто не берется определить? Действительно ли необходимо потреблять разную пищу, чтобы удовлетворить вкус, путешествовать ради удовлетворения любопытства или иметь разнообразные хобби? Нам следует признать, что эти вопросы (по меньшей мере применительно к потребительскому рынку) не так уж важны, особенно если принять во внимание следующие факты: 1) бесперебойный приток новых товаров и услуг на рынок; 2) постоянное и заметное присутствие рекламы, которая становится все более разнообразной; 3) относительную стабильность уровня потребительского удовлетворения, несмотря на бесспорное повышение уровня жизни. Эти факты ставят перед нами следующие вопросы.

1. На самом ли деле все новые товары и услуги отвечают ранее существовавшим потребностям?
2. Стали бы производители тратить столько денег на рекламу, если бы потребители не позволяли оказывать на себя влияние?
3. Действительно ли рост и экономическое развитие, которым, как заявляется, способствует маркетинг, полезны в долгосрочной перспективе?

Экономическая теория не дает ответов на эти вопросы. Экономисты считают, что им не пристало выявлять мотивы того или иного поведения или заниматься интроспекцией, что всегда хлопотно, или, более того, судить о ценностях. Какой смысл рассуждать о том, что человек стремится к удовольствию

и избегает боли, когда целесообразность того или иного предмета можно обосновать самим фактом его востребованности, наличием слова «хочу»? Анализ силы, подвигающей человека на экономическую деятельность, выходит за рамки экономики; важны только ее результаты. Признают только одну-единственную причину того или иного поведения — стремление к удовлетворению. Прежде чем делать выбор, необходимо испытать потребность; это означает, что по логике вещей предпочтение предшествует выбору. Если человек интеллектуально развит и благоразумен, то его поведение предсказуемо, поскольку оно основано на рациональном расчете.

Экономическая теория поведения потребителей сводится к анализу логических следствий гипотезы о рациональности человека. Проблема мотивации совершенно не учитывается, так как экономисты считают, что фактическое поведение потребителя отражает его предпочтения, и наоборот, предпочтения потребителя находят отражение в его поведении.

Недостатки исходной посылки экономистов проявляются сплошь и рядом. В экономической теории понятие рациональности приравнивается к понятию логичности. Однако предикативная ценность логичного поведения во многом зависит от существования в сознании принимающего решение лица широко известных и устойчивых предпочтений. Это условие не соблюдается, если исходная мотивация не принимается во внимание, слабо изучена или чрезмерно упрощена, что как раз и наблюдается в экономических моделях. Так стоит ли удивляться различиям, существующим между «экономическим человеком» и «реальным человеком»? Тем не менее справедливости ради следует отметить, что за последние более чем пятьдесят лет был предпринят ряд серьезных попыток обогатить абстрактную психологию «экономического человека», приблизить его к человеку настоящему. Эти попытки описаны в ряде работ (*Katona*, 1951; *Abbott*, 1955; *Becker*, 1965; *Lancaster*, 1966; *Ratchford*, 1975 и *Sheth* et al., 1991).

3.1.1. СТАБИЛЬНОСТЬ БАЗОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Согласно толковому словарю, базовой является потребность, обусловленная природой человека или общественной жизнью. В соответствии с этим определением можно выделить две разновидности потребностей: врожденные, или абсолютные (обусловленные самой природой, присущие человеку как виду), и относительные, или приобретенные (культурные и социальные потребности, зависящие от жизненного опыта, среды обитания и стадии развития общества).

В целях анализа ориентированного на рынок менеджмента имеет смысл считать базовые потребности (и абсолютные, и относительные) проблемами потенциальных покупателей, которые те пытаются решить путем приобретения различных товаров и услуг. Если исходить из этой точки зрения, то вслед за Л. Абботтом (*Abbott*, 1955) мы можем определить производную потребность как конкретный технологический ответ (товар или услугу) на базовую потребность, а также как объект желания.

> Например, автомобиль — это производная потребность от природной потребности в индивидуальной мобильности. Аналогично, владение дорогим и престижным автомобилем может быть реакцией на относительную потребность в общественном признании.

Таким образом, популярное представление о том, что именно маркетинговая деятельность фирмы создает потребности, нуждается в пересмотре. Маркетинг не в состоянии создать природные потребности, которые существуют

изначально и заложены в самой природе человека; он может лишь создавать спрос на производную потребность, т. е. спрос, адресованный на конкретный технологический ответ.

Природные потребности стабильны и никогда не устаревают. Устаревать могут лишь производные потребности, другими словами, преобладающий технологический ответ в какой-то конкретный период. В какой-то конкретный момент можно обнаружить тенденцию к полному удовлетворению (насыщению) какой-либо производной потребности вследствие выросшего потребления товара на определенной стадии цикла его существования. Предельная полезность производной потребности имеет тенденцию к уменьшению. Но базовые проблемы (личная мобильность, общественное признание, защита и т. п.) никуда не исчезают, что означает, что природные потребности остаются неудовлетворенными. Благодаря импульсу, данному технологическим прогрессом, природная потребность просто эволюционирует, а выходит на более высокий уровень благодаря появлению новых, усовершенствованных товаров и, следовательно, новых производных потребностей.

Производство товаров для удовлетворения природных потребностей всегда будет оставаться стимулом своего собственного развития. Последнее способствует появлению на рынке новых товаров, более пригодных для удовлетворения потребностей нового уровня. В свою очередь, эти производные потребности в свое время устареют, и им на смену придут новые, улучшенные товары.

Феномен относительного устаревания (насыщения), вызванный технологическим прогрессом и лежащий в основе модели жизненного цикла товара (см. далее), наблюдается в производстве большинства товаров, причем на двух уровнях. *Во-первых*, он проявляется в усовершенствовании технологических характеристик самих товаров (более экономичные автомобили, более мощные компьютеры и т. д.); *во-вторых*, в обыкновенной замене одних технологических ответов другими, более совершенными (компакт-диски пришли на смену долгоиграющим пластинкам; факс сменил телекс и т. п.). Последняя форма инноваций (деструктивная, или прерывистая, инновация) приобретает все большую важность благодаря уже упоминавшемуся ранее широкому проникновению технологического прогресса во все секторы экономики.

Далее можно говорить о том, что с переходом к улучшенному товару предельная полезность вновь возрастает. На кривой спада предельной полезности возникают внезапные подъемы. Товары часто бывают востребованы по причине новизны и того, что обладать ими престижно, даже если они выполняют свои функции ничуть не более эффективно, чем прежние.

Из разделения потребностей на врожденные, или природные, и приобретенные, или производные, следует, что, хотя общее насыщение невозможно, в отдельных секторах можно добиться состояния, близкого к насыщению. Поэтому стратегический маркетинг призван сыграть важную роль: он должен способствовать адаптации фирмы к изменению степени удовлетворения потребностей. В связи с этим при составлении заявления о миссии фирме лучше отталкиваться от природных, а не производных потребностей, так как последние могут быть удовлетворены, а первые — нет. На этом и основана концепция рыночной ориентации, изложенная в предыдущей главе.

3.1.2. НЕВОЗМОЖНОСТЬ НАСЫЩЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ПРИРОДНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Продолжая анализировать природные потребности, Дж. Кейнс (*Keynes*, 1936) установил, что насытить можно лишь определенную их часть — абсолютные потребности. Он выделил две группы потребностей:

Потребности, которые являются абсолютными в том смысле, что мы, вне зависимости от ситуации, осознаем их наличие, и те, которые являются относительными и которые мы ощущаем только в том случае, если их удовлетворение поднимает нас на ступеньку-другую выше остальных (*Keynes*, 1936).

Абсолютные потребности могут быть удовлетворены, а относительные — нет. Последние невозможно удовлетворить по той причине, что чем выше общий уровень, тем они сильнее. Вот почему люди, чей уровень жизни с точки зрения удовлетворения абсолютных потребностей повысился, зачастую считают, что стали жить хуже, если те, на кого они обычно равняются, стали жить еще лучше. Вот что пишет А. Котта (*Cotta*, 1980): «То, что для других является роскошью, для нас самих становится предметом первой необходимости». С усилением неудовлетворения разрыв между реальным и желаемым уровнем постоянно увеличивается.

В такой ситуации производство материальных благ для удовлетворения относительных потребностей равносильно развитию этих потребностей, т. е. оно порождает процесс эскалации и все выше поднимает планку в процессе удовлетворения относительных потребностей. Как указывал Рошфор (*Rochefort*, 1995), относительное разочарование потребителей в богатом обществе можно объяснить тремя факторами.

1. Прежде всего, богатые потребители меньше осознают улучшения условий их жизни, поскольку те не столь заметны на фоне прогресса, уже достигнутого в их стиле жизни.
2. Во-вторых, благополучие и комфорт заставляют людей забыть о необходимости делать выбор между «маслом и деньгами на приобретение масла»: они склонны одновременно хотеть больше денег и больше свободного времени, большей социальной защищенности и более высокой зарплаты и т. д.
3. Наконец, утрата временной перспективы и терпения: сегодняшние потребители хотят всего и сразу.

Деление потребностей на абсолютные и относительные не столь очевидно, как может показаться на первый взгляд. Можно сказать, что все необходимое для поддержания жизни несоизмеримо более важно, чем все остальное. Однако это представление не совсем точно.

Выживание, вне всяких сомнений, является важной целью для всех нас, но ведь существуют и самоубийцы. Как существуют и люди, совершающие героические поступки. В общем, любой потребитель в своем ежедневном стремлении к удовлетворению различных потребностей идет на риск, ставящий его жизнь под непосредственную или потенциальную угрозу. Курение, переедание, вождение автомобиля, работа до поздней ночи, невнимание к собственному здоровью, путешествия — если бы мы ставили выживание превыше всего, то всех этих действий следовало бы избегать (*Rosa*, 1977).

Потребности психосоциального происхождения могут ощущаться так же остро, как большинство элементарных потребностей. Например, отсутствие близких отношений и внимания в крайнем случае может спровоцировать смерть или серьезные отклонения в психических или социальных функциях.

Несмотря на некоторую неточность, деление потребностей на абсолютные и относительные представляет интерес по двум причинам. С одной стороны, оно показывает, что относительные потребности могут быть столь же необхо-

димы, как и абсолютные. С другой стороны, оно подводит нас к существованию диалектики относительных потребностей, что позволяет говорить об общей невозможности насыщения. Даже стремление к материальному комфорту не позволяет дать объективное определение состояния удовлетворения. Как только индивид достигает некого уровня, он уже видит перед собой следующую стадию возможного развития.

3.1.3. ВЫРАЖЕННЫЕ И НЕВЫРАЖЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Изучение потребностей и желаний потребителей может стать непростой задачей, в связи с чем настоятельно рекомендуется классифицировать потребности на выраженные и невыраженные. К невыраженным потребностям или решениям относятся те, о которых потенциальный потребитель не знает. Невыраженные потребности не менее реальны, чем выраженные. Но они не осознаются потребителем.

> Скажем, на заре эпохи персональных компьютеров, мобильных телефонов или цифровой фотографии потребность в выгодах, обещаемых этими новыми товарами, была невыраженной.

Невыраженные потребности носят универсальный характер. Они существуют у всех потребителей, и роль упреждающего стратегического маркетинга заключается в том, чтобы выявить их и проанализировать их потенциальную прибыльность, вступив в диалог с НИОКР, аналитиками рынка и сотрудниками производственного отдела. Мы обсуждали это в гл. 1 (см. рис. 1.2). Здесь может оказаться весьма полезной следующая классификация:

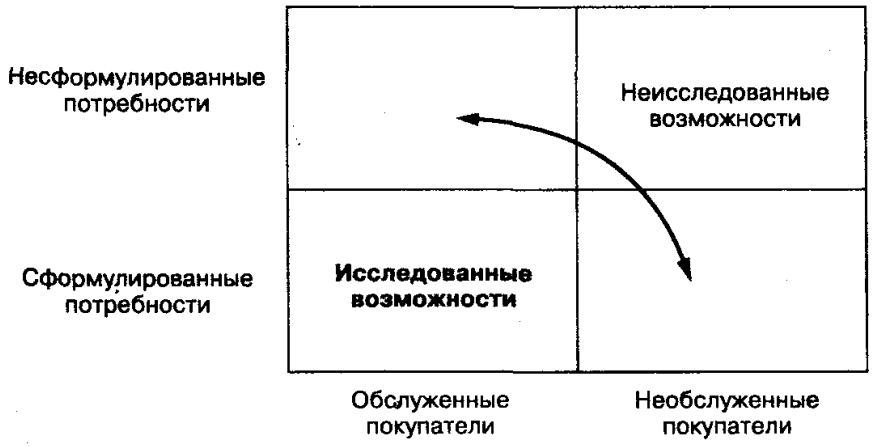
- Выраженные потребности:
  - Высказанные потребности (то, о чем говорит потребитель).
  - Невысказанные потребности (то, чего ожидает потребитель).
  - Воображаемые потребности (то, о чем потребитель мечтает).
- Невыраженные потребности:
  - Реальные потребности (благополучие потребителя).
  - Неосознанные потребности (то, что подсознательно мотивирует действия потребителя).

Как видно из рис. 3.1, если фирма будет реагировать только на выраженные потребности, то она может пойти по неправильному пути и упустить перспективные возможности. Цель стратегического маркетинга состоит в том, чтобы предоставить потребителям правильное решение, основанное на верном понимании их истинных потребностей, как выраженных, так и невыраженных. В этом отношении весьма любопытна история взлета компании *Geox* (см. пример 3.1).

3.1.4. ИСТИННЫЕ И ЛОЖНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

В адрес современного маркетинга нередко раздается критика по поводу того, что он превратил рынок в механизм не столько удовлетворения потребностей, сколько их создания. Мы уже убедились в том, что этот аргумент можно применить к производным потребностям, но никак не к природным.

Одну из крайних точек зрения на эту проблему высказывают Ж. Аттали и М. Гюйом (*Attali* and *Guillaume*, 1974). Они убеждены, что производители экс-



ИСТОЧНИК: Hamel and Prahalad (1994).

РИСУНОК 3.1

За пределами выраженных потребностей

плуатируют динамику человеческих желаний, чтобы найти рынки, которые позволят им сохранить свою экономическую власть. Ж. Роза (*Rosa*, 1977) отмечает, что этот анализ предполагает существование «истинных» и «ложных» потребностей, а также то, что ложные потребности создаются обществом и производителями.

> В этой школе экономической мысли предполагается существование принципиально неравного обмена между потребителем и находящимся в более выгодном положении производителем; общество разлагает индивида, создавая искусственные потребности, чтобы еще сильнее подчинить и отторгнуть его. Вывод прост: достаточно делать «правильный» политический выбор и создавать «правильные» структуры, в которых непременно будут проявляться и процветать «истинные потребности» (*Rosa*, 1977).

Данный подход, одно время очень популярный среди так называемых левых интеллектуалов Европы (см., например, работу *Henochsberg*, 2001), имеет один существенный недостаток: он ничего не говорит о том, как различать потребности истинные и потребности ложные. Если считать, что подавляющее большинство существующих у нас желаний действительно имеет культурное происхождение, то где мы должны провести границу? А самое главное, кому достанется роль «просвещенного диктатора потребления»? Понятно, что ответить на эти вопросы объективно крайне затруднительно.

> Поменять спорный суверенитет потребителя на сомнительный суверенитет бюрократа или интеллектуала — значит создать проблем намного больше, чем можно решить (*Rosa*, 1977).

Необходимо также добавить, что гипотеза о бессилии индивидуального потребителя ежедневно опровергается такими фактами, как, скажем, процент неудачных новых товаров: более половины новинок не могут нормально выйти на рынок. Дискреционная власть потребителя — это реальность, о чем прекрасно известно фирмам. Поэтому мы должны признать, что полемика вокруг «истинных» и «ложных» потребностей носит в первую очередь идеологический характер.

ПРИМЕР 3.1

Невыраженная потребность: проблема потливости ног

Проблема

Наши ступни производят до 100 л пота в год. Резиновая подошва приводит к конденсации влаги и вызывает хорошо знакомое ощущение отсыревшей обуви. Резиновые подошвы создают «парниковый эффект» внутри обуви.

Решение

Директор компании *Geox* Марио Моретти Полегато разработал революционную технологию. Она заключается в том, что перфорированную резиновую подошву покрывают пленкой из специального материала (который используется для изготовления космических костюмов в *NASA*), пропускающего наружу пот и не пропускающего воду внутрь. Так удалось создать первую в мире подметку, пропускающую влагу наружу, благодаря чему ноги остаются сухими. Выгоды этой технологии заключаются в том, что ноги всегда сухие, что раз и навсегда устраняет проблемы потливости, перегрева и неприятного запаха.

Интервью с президентом Geox

«Рынок обуви сегодня насыщен, и все соревнуются друг с другом в том, чтобы превзойти один общий знаменатель: дизайн. Компании *Geox* удалось вырваться вперед благодаря новой технологии. <...> Сегодняшние потребители гораздо больше заботятся о своем здоровье. Очень важно знать, как интерпретировать потребности потребителей, когда они выражены, и *уметь предвидеть их, если они являются скрытыми и невыраженными.* Мы должны предвосхищать потребности, а не следовать за ними, изобретать, а не копировать, оседлать волну перемен в самом начале, а не ждать, пока она станет настолько высокой, что снесет нас».

ИСТОЧНИК: интервью с Марио Моретти Полегато, президентом *Geox*.

3.2. МОТИВАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Экономисты, как мы убедились, не видят различий между тем, что выбирают потребители, и тем, что им подходит, и никогда не учитывают процесс формирования потребностей. К чему стремятся потребители в погоне за благополучием и как достигается это состояние благополучия? На эти два вопроса теория ответа не давала и не дает. При этом ясно, что углубленный анализ поведения потребителей и структуры их мотивации поможет понять специфику взаимосвязей между спросом и предложением, которую так стараются выявить и экономисты, и маркетологи. Значительный вклад в эту область внесла экспериментальная психология, она помогает понять широкий спектр мотиваций, определяющих различные формы поведения. За основу данного раздела взяты работы Д. Гебба (*Hebb*, 1955), Э. Даффи (*Duffy*, 1957), Д. Берлайна (*Berlyne*, 1960), Т. Цитовски (*Scitovsky*, 1976) и Ж. Наттэна (*Nuttin*, 1980).

3.2.1. ТЕОРИЯ «СТИМУЛ — РЕАКЦИЯ»

Основной проблемой теории мотивации является изучение причин, приводящих организм в состояние активности. Мотивация в данном случае способствует мобилизации энергии. Первоначально экспериментальных психологов более всего интересовали нужды и влечения чисто психологической природы, такие как голод, жажда, половое влечение и т. д. В этой системе, названной теорией

«стимул — реакция» (или теория S — R), раздражитель, или стимул, рассматривается как активная отправная точка реакции организма. Затем наступает черед гомеостаза — механизма, при помощи которого нарушение вызывает побудительный мотив, приводящий к деятельности, направленной на восстановление равновесного состояния и устранения побудительного мотива. В этой схеме организму изначально приписывается свойство реактивности; другими словами, он реагирует определенным образом на раздражители. Такой подход в какой-то мере отвергает проблему мотивации. Предполагается, что естественным состоянием индивида является бездеятельность.

Однако, как можно наблюдать, человеческий организм не всегда реагирует на раздражители внешней среды. Более того, повсеместно встречаются индивиды, занимающиеся деятельностью, нарушающей равновесное состояние и вызывающие состояние напряженности, что весьма сложно объяснить с позиций теории S — R. Данная теория сводит механизм мотивации к процессу уменьшения напряженности и практически игнорирует фазу нарастания мотивации, т. е. процесс, благодаря которому устраняются новые напряженности или конфликты. Однако такой тип поведения встречается часто, особенно в богатых сообществах, где базовые потребности в большинстве своем удовлетворены. Потребности, если рассматривать их как гомеостатические организмы, не могут полностью объяснить индивидуальное поведение.

> Если процесс разрядки загадочен, то так называемый процесс перезарядки загадочен вдвойне; кроме того, значение имеет не только и не столько процесс снятия напряжения, сколько деятельность индивида, направленная на обретение дополнительной ответственности, принятие больших рисков и поиск новых приключений (*Nuttin*, 1980).

Сегодня экспериментальная психология все чаще делает акцент на спонтанной активности нервной системы и связывает поведенческую деятельность человека с его существованием в той же мере, что и физиологическую деятельность.

3.2.2. КОНЦЕПЦИЯ ВОЗБУЖДЕНИЯ

В наши дни специалисты по мотивации склонны по-новому объяснять поведение. В известной мере это связано с тем фактом, что нейрофизиологи значительно продвинулись вперед в изучении функций головного мозга и теперь придерживаются совершенно иной точки зрения. Так, Д. Гебб (*Hebb*, 1955) формулирует гипотезу, которая основана не на реактивности, а на естественной активности нервной системы. Опровергая существовавшие ранее теории, исследователь отмечает, что мозгу не требуется возбуждение извне, чтобы пребывать в состоянии активности или разрядки. В физиологическом отношении мозг не является инертным, а его естественная активность формирует систему самомотивации. Д. Гебб, а также Э. Даффи (*Duffy*, 1957) выдвигают идею о том, что общее состояние мотивации можно приравнять к возбуждению, или деятельности ретикулярной формации стволового мозга. Уровень деятельности зависит от степени мобилизации органической энергии, т. е. от колебаний уровня активации и возбуждения. Уровень возбуждения измеряется по колебаниям электрического тока, фиксируемым на электроэнцефалограмме (ЭЭГ). На ЭЭГ данные колебания отражаются в виде волн: чем быстрее электрический разряд нейронов, тем выше уровень возбуждения и частота колебаний на ЭЭГ, измеряемая в герцах.

Т. Цитовски (*Scitovsky*, 1976) подчеркивает важность концепции возбуждения для понимания причин того или иного конкретного поведения.

> Высокая степень возбуждения связана с активизацией и быстрой реакцией; органы чувств при этом становятся более восприимчивы к раздражителям, повышается способность мозга к переработке информации и готовность мускулов к действию — в целом, время реакции, проходящее с момента ощущения до начала реакции, проявляющейся в виде деятельности, сокращается. Человек чувствует себя возбужденным, взволнованным, беспокойным, напряженным. С другой стороны, когда человек чувствует, что его реакции замедленны, что он вял, апатичен и хочет спать, он пребывает в состоянии низкой степени возбуждения (*Scitovsky*, 1976).

Повышенный уровень возбуждения увеличивает степень активизации организма, тем самым способствуя скорейшему и прямому функционированию церебрального механизма «стимул — реакция». Таким образом, психологические оценки уровня возбуждения представляют собой непосредственное измерение мотивационной и эмоциональной (движущей) силы для данного индивида в данной ситуации (*Duffy*, 1957, p. 267). Кроме того, это описание концепции возбуждения позволяет сделать предположение о существовании своего рода континуума уровней активации индивида.

3.2.3. БЛАГОПОЛУЧИЕ И ОПТИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ВОЗБУЖДЕНИЯ

Очевидно, что уровень возбуждения оказывает большое влияние на чувство общего благополучия или дискомфорта, испытываемого людьми, а значит, определяет их поведение. Чрезмерное возбуждение провоцирует напряжение, беспокойство, нервозность, тревогу, неистовство и даже панику. С другой стороны, слишком слабая стимуляция или ее отсутствие порождают скуку, определенную степень недовольства и желание большего возбуждения. Если заставлять человека выполнять слишком простую или монотонную работу в течение длительного времени без перерывов, она может начать вызывать боль. Психологи (*Hebb*, 1955, p. 250) допускают существование оптимального уровня возбуждения и стимуляции — оптимального в том смысле, что он вызывает ощущение комфорта и благополучия. Уровень ниже оптимального вызывает чувство истощения, а превышающий оптимум — чувство усталости и беспокойства. Экспериментальные наблюдения показывают, что в целом индивиды стараются поддерживать промежуточный уровень активации (*Berlyne*, 1960, p. 194).

На этом этапе мы можем выделить первый аспект общего направления человеческой мотивации: обеспечение комфорта и предотвращение дискомфорта. С одной стороны, данная мотивация предполагает уменьшение напряжений, что удовлетворяет различные телесные и психические потребности и снижает уровень возбуждения, если тот слишком высок. С другой стороны, она предполагает борьбу со скукой — поведение, направленное на стимулирование и повышающее таким образом уровень возбуждения, если тот слишком низок. Эти два типа поведения имеют одну общую черту: они направлены на заполнение разрыва и обеспечение «негативного блага», т. е. устранение боли, неудобства или дискомфорта (*Scitovsky*, 1976, p. 69).

Для экономистов особую важность имеет уменьшение возбуждения и напряжения: с их точки зрения, на этом процессе зиждется почти вся человеческая деятельность, в том числе и потребление. Отсюда мы видим, что, с точки

зрения экономистов, потребность есть не что иное, как отсутствие, нехватка чего-либо. Однако экономисты игнорируют второй тип поведения, а именно увеличение слишком низкого уровня возбуждения. Это часто наблюдается в богатых странах, где благодаря высокому уровню благосостояния дискомфорт от напряжения практически не ощущается и где стремление к стимуляции, новизне и изменению гораздо важнее.

> Новый потребитель еще и мечтатель. Конечно, он покупает товары для того, чтобы пользоваться ими, но еще и ради той магии, которая заключена в них и представляет собой своего рода «премию» (*Séguéla*, 1982, p. 50).

В некоторых ситуациях поиск достаточной стимуляции как средства борьбы со скукой может стать вопросом жизни и смерти. Например, это относится к пожилым людям. Хорошо известно, что продолжительность жизни тесно связана с тем, может ли человек заниматься любимым делом в старости или нет.

3.2.4. ПОТРЕБНОСТЬ В СТИМУЛЯЦИИ

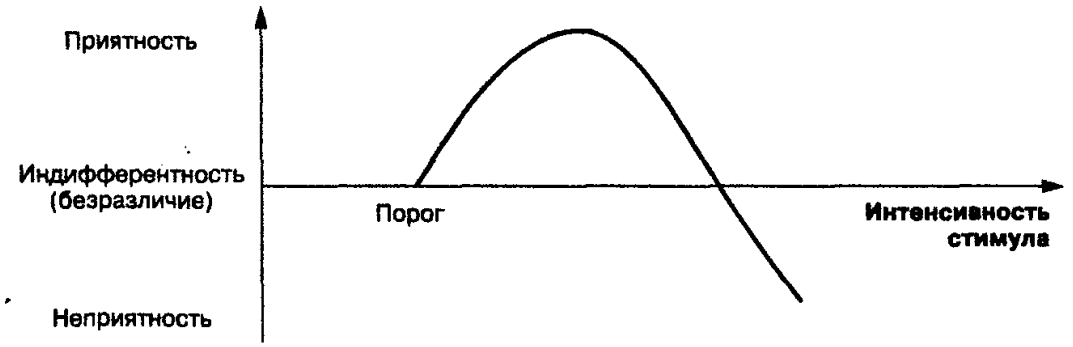
В этой области следует отметить интереснейшую работу Д. Берлайна, тем более что в ее основе лежит научный экспериментальный материал. Автор показывает нам, что новизна (под этим понимается все, что вызывает удивление, что отличается от прошлых, а также ожидаемых событий) привлекает внимание и обладает стимулирующим эффектом.

> Новизна оказывает особенно сильный стимулирующий эффект и доставляет особое удовольствие, когда вызывает удивление, изменение, неясность, «туманность», несоответствие и стремление ликвидировать неопределенность (*Berlyne*, 1960, p. 290).

Получается, что инконгруэнтность нового события вызывает динамический эффект, который приводит в действие исследовательское поведение. Однако тут необходимо отметить, что все новое и удивительное привлекательно лишь до определенной степени, по превышении которой становится беспокоящим и пугающим. С увеличением степени новизны и удивительности привлекательность сначала растет, а затем снижается. Данная связь имеет форму перевернутой *U*-образной кривой, известной как кривая Вундта (*Berlyne*, 1960) (рис. 3.2). Недостаточно новое и удивительное оказывается скучным, тогда как слишком новое приводит в замешательство. Таким образом, наибольшее удовольствие доставляет промежуточная степень новизны.

Стимуляция, вызываемая совокупностью свойств различных товаров, является важным источником удовлетворения человека. Основная часть деятельности маркетологов: выпуск новых товаров, сегментирование и позиционирование, коммуникация и продвижение — направлена на удовлетворение этого ожидания. Хорошо это или плохо, но товары выступают в качестве раздражителей нервной системы, почти как игрушки для детей. В отсутствие надлежащих игрушек интеллектуальное развитие ребенка может замедлиться. То же самое можно сказать и о взрослых: человек, лишенный всех раздражителей (а главным их поставщиком является потребительское сообщество), впадает в скуку, депрессию, чувствует себя отверженным.

> Многие люди чувствуют себя моложе, когда покупают новенький автомобиль и ассоциируют возраст машины с возрастом собственного тела. Таким образом, приоб-



ИСТОЧНИК: Berlyne (1960).

РИСУНОК 3.2

Кривая Вундта

ретение нового автомобиля получает символическое значение, представляя собой физическое омоложение (*Valaskakis* et al., 1978, p. 167).

Получается, что непрерывный приток раздражителей и разных впечатлений необходим организму так же, как еда и воздух. Человеческие существа испытывают потребность в потребностях. Данная простейшая мотивация, а также стремление к уменьшению напряжения объясняют огромное разнообразие поведения индивидов, которое напрочь отсутствует в умозаключениях экономистов. Теория «поиска новизны» служит объяснением поведения потребителей, направленного на изменение жизни, достижение разнообразия и привнесения в жизнь чего-то нового.

3.2.5. ПОТРЕБНОСТЬ В УДОВОЛЬСТВИИ

Чувство комфорта или дискомфорта связано с уровнем возбуждения и зависит от ситуации, в которой оно возникает, а также от его положения по отношению к оптимуму. Эксперименты психологов доказали, что удовольствие есть явление, не зависящее от отсутствия страданий или наличия комфорта. Чувство удовольствия начинается с колебаний уровня возбуждения, в частности, когда слишком низкий или слишком высокий уровень возбуждения приближается к оптимуму (*Berlyne*, 1960, p. 187).

Можно выделить два источника удовольствия: один является результатом удовлетворения потребности и, как следствие, снятия напряжения; другой является результатом собственно стимуляции. Удовлетворение потребности само по себе приятно, оно побуждает организм к продолжению деятельности, пока не будет получено удовольствие и даже дольше.

> Очень бедные семьи нередко занимают деньги на похороны или свадьбы. Такое поведение приводит в ужас экономистов из более обеспеченных стран... Однако сам факт, что любовь к празднованиям наблюдается среди людей из самых разных культур, говорит о том, что удовольствие от потребления вкусной пищи очень ценно для тех, кто редко его себе позволяет, и занимает высокое место в списке биологических потребностей, необходимых для выживания (*Scitovsky*, 1976, p. 66).

Экономическая теория рационального поведения предполагает разумный баланс различных потребностей и не учитывает фактор удовольствия, из-за которого индивид может пойти на иное распределение ресурсов, нежели диктуется экономической теорией. Более того, часто можно наблюдать такое пове-

дение, когда люди стремятся время от времени получать полное удовлетворение, специально определяют моменты или периоды, когда полностью удовлетворяют свои нужды. Данный тип поведения наиболее характерен для промышленно развитых стран, например, в сфере услуг по организации досуга, где на проведение выходных и отпусков тратят крупные суммы.

Отметим, что удовольствие, связанное с удовлетворением потребности, предполагает, что ему должно предшествовать состояние дискомфорта. Правило здравого смысла — одно из самых старых, о нем говорили еще древние греки. Психиатры называют его *законом гедонистического контраста*. Из него следует, что слишком большой комфорт может препятствовать удовольствию (ребенок, который весь день «кусочничает», не оценит хороший обед). Этот факт объясняет, почему в богатых странах время от времени наблюдаются случаи дистрофии: удовлетворение потребностей не приносит никакого удовольствия. Избыточный комфорт лишает нас простых радостей и тем самым заставляет искать более сильных ощущений.

На этом этапе открывается второй источник удовольствия — удовольствия, возникающего от стимуляции как таковой. В этом случае объектом потребности является не ликвидация недостатка чего-либо, а желание внести вклад в развитие индивида. Как сказано у Ж. Наттэна (*Nuttin*, 1980), это фаза возрастания мотивации, когда возникают новые напряжения и диссонансы, что вызывает у индивидов желание развиваться. В системе иерархии А. Маслоу — это потребность в самоактуализации. Люди получают удовольствие от возбуждения. Они получают большее удовлетворение от процесса достижения цели, нежели от достигнутой в результате цели. Когда момент триумфа проходит, люди почти сожалеют о том, что достигли того, к чему стремились. Большинство людей в этой ситуации ставят перед собой еще более далекую цель — вероятно, потому что они предпочитают действовать, нежели пассивно созерцать свой успех (*Nuttin*, 1980, p. 201). Таким способом индивиды делают все для того, чтобы вынудить внешнюю среду постоянно стимулировать их.

Удовольствие от такого типа стимуляции возникает от временного напряжения, которое при этом возникает. Такое удовольствие носит более постоянный характер, чем удовольствие от состояния комфорта, и длится дольше, так как стимуляция оставляет индивиду больше места для фантазии и творчества.

> ...Целям такой стимуляции несть числа. По их достижении напряжение не уменьшается, а возрастает. Таким образом, цель достигается, а тенденция остается (*Nuttin*, 1980, p. 202).

Сейчас мы говорим о ненасыщаемых потребностях. Такова уж сама природа саморазвивающихся потребностей, что они не знают ни насыщения, ни периодичности, столь характерных для гомеостатических потребностей.

> Теперь мы можем понять, что такое удовольствие и как оно связано с комфортом: первое есть вариация второго. Если счастье — просто состояние комфорта, тогда оно зависит от интенсивности удовлетворенных желаний. Удовольствие является полным, когда потребность удовлетворена в несколько (или намного) большей степени, чем ранее. Если счастье не в комфорте, а в удовольствии, то испытывать его возможно лишь в некоторые особые моменты, которые наша память способна продлевать (*Cotta*, 1980, pp. 11–12).

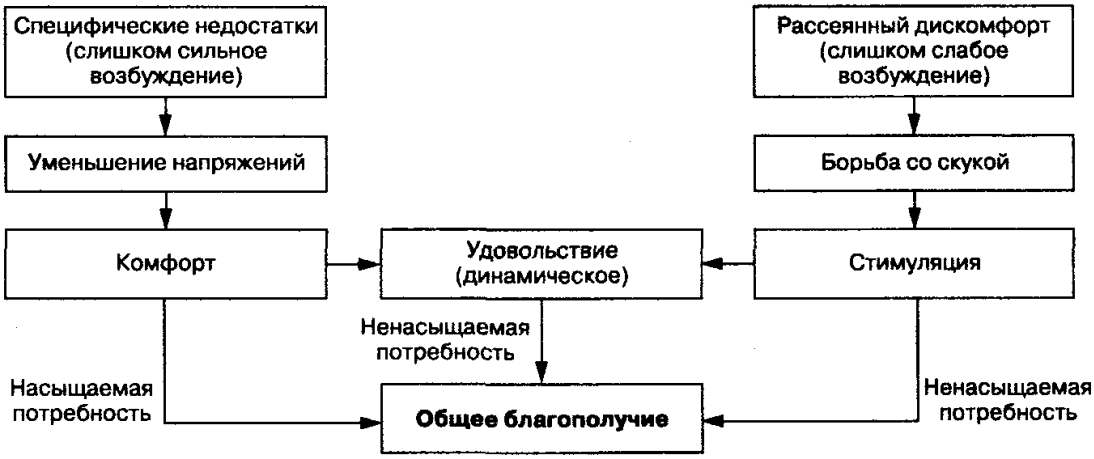
С точки зрения психолога, стремление к удовольствию — важный фактор человеческого поведения. Это фундаментальная мотивирующая сила, которую

необходимо принимать во внимание при любом анализе индивидуального покупательского поведения.

3.2.6. ДЕТЕРМИНАНТЫ БЛАГОПОЛУЧИЯ ИНДИВИДА

Достижения экспериментальной психологии в области человеческой мотивации подводят нас к более широкому пониманию потребности. Первоначально мы отталкивались от мнения экономистов, для которых потребность — это, по сути, «состояние недостатка» чего-либо, проявляющееся в покупательском поведении. Чем вызвана мотивация, обусловливающая это состояние, экономисты не объясняют. Отсутствие какой-либо теории в области мотивации побуждает их давать нормативные рекомендации, которые годятся как исходные предположения, но имеют мало общего с наблюдаемым в действительности поведением. Любопытный анализ представлений о благополучии и его связи с маркетингом приведен в работе Гиббса (*Gibbs*, 2004).

Опираясь на исследования психологов, можно выделить три общих направления мотивации, объясняющих все многообразие поведения и являющихся факторами, обусловливающими общее благополучие человека. Данные детерминанты можно объединить в три группы: *комфорт*, *удовольствие* и *стимуляция*. На рис. 3.3 схематично показаны взаимосвязи между этими тремя детерминантами, а также их связь с благополучием индивида.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 3.3

Детерминанты благополучия

Три мотивирующие силы, определяющие индивидуальное благополучие индивида, можно вкратце описать следующим образом.

1. Стремление к *комфорту*, являющееся результатом двух видов поведения: одно из них уменьшает напряжения за счет удовлетворения гомеостатических потребностей, другое — борется со скукой с помощью таких раздражителей, как новизна, изменение, несоответствие, неопределенность, риск и т. д.
2. Стремление к *удовольствию*, также имеющее два источника: удовольствие, получаемое от устранения напряжений, и удовольствие, получаемое от раздражителей.
3. Стремление к *стимуляции* не только как средство борьбы со скукой, но и как самостоятельная цель — создать напряжение, доставить удовольствие и дать индивиду возможность для развития и актуализации.

Стремление к комфорту направлено на устранение недостатков, т. е. на обеспечение *защитных благ*; удовольствие и стимуляция направлены на получение *креативных благ*.

Исходя из такого представления о важнейших мотивационных силах, мы в состоянии найти ответы на вопросы, стоящие перед маркетингом и перечисленные в самом начале главы. Участившееся обращение к маркетингу — в форме постоянного обновления товарных ассортиментов, все менее очевидного дифференцирования, утонченного перцепционного позиционирования, пропагандирующей предлагаемый образ жизни рекламы, и т. д. — на самом деле отвечает только потребностям в удовольствии и стимуляции. Данные потребности наблюдаются в богатых сообществах, где базовые потребности в достаточной степени удовлетворены и где «предметами первой необходимости» стали новизна, удивление, сложность, риск.

Для такого общества крайне важно получать разнообразные впечатления, жить богатой жизнью, пробовать новые товары и находить все новые и новые источники удовлетворения. Процесс этот бесконечен, так как полностью удовлетворить потребность данного типа невозможно.

Некоторые мыслители предлагают подняться над всеми желаниями, дабы избавить себя от этой бесконечной погони за удовлетворением, в которой они видят порочный круг. Хинду Сарма Лакшман пишет:

> Желание говорит нам: получи то-то и то-то, и будешь счастлив. Мы верим в это и пытаемся заполучить необходимый объект. Если мы его не получаем или получаем в недостаточном количестве, мы страдаем. Если же получаем, то наше желание тут же выдвигает перед нами новую цель. А мы и не видим, что дурачим сами себя (цит. по: *Bojrel*, 1977).

Эти мыслители пропагандируют идеал атараксии, т. е. подавление желаний и, как результат, отсутствие какой-либо суматохи в жизни. У этого, прямо скажем, крайнего решения есть альтернатива: творческий подход к потреблению, т. е. потребление, вызывающее возрастающую мотивацию к прогрессу, самоактуализации и превосходству. Если, как сказал Паскаль, человек действительно «предпочитает охотиться, а не выступать в роли дичи», тогда желание как движущая сила деятельности может стать первой причиной удовлетворения от творческого подхода к потреблению.

3.3. МНОГОМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПОТРЕБНОСТЕЙ

Теория мотивации помогает нам выявить более общие мотивационные ориентации человека. Такие ориентации определяют широкий спектр человеческого поведения. Впрочем, концептуальные посылки позволяют лишь описать структуру потребностей в общем виде, так что ни о какой практической реализации или явной связи с покупательским поведением речи быть не может. Более того, все они относятся к какому-то одному направлению поведения (экономическому, социальному, психологическому и т. д.) и не образуют единой системы, которая интегрировала бы концепции из разных релевантных дисциплин. Вопрос состоит в том, чтобы выяснить, какие ценности ищет покупатель и транслировать эти ценности в товары и услуги, адаптированные к покупательским ожиданиям. Предпринималось несколько попыток составить исчерпывающий перечень человеческих потребностей.

Благополучие (или благосостояние, в зависимости от контекста) — это наличие товара или услуги для удовлетворения каждой потребности. Исходя из

этого можно предложить вполне естественный подход к решению проблемы: составить список всех потребностей и сопоставить их с существующими благами. Слово «блага» здесь имеет особый смысл. Это не только материальные объекты или услуги, но и абстрактные, социальные или психологические явления, такие как любовь, престиж и т. д. В качестве примеров данного подхода можно привести работы Г. Мюррея (*Murray*, 1938), А. Маслоу (*Maslow*, 1943), М. Рокича (*Rokeach*, 1973) и Дж. Шета с соавторами (*Sheth* et al, 1991).

3.3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО Г. МЮРРЕЮ

Г. Мюррей называет потребность гипотетической конструкцией, так как ее физико-химическая природа неизвестна. Потребность существует в мозгу, а потому может управлять всем значимым поведением. Вот что пишет сам автор:

> Потребность есть гипотетическая конструкция, символизирующая силу, исходящую из области головного мозга, организующую и направляющую сознание и поведение тела с тем, чтобы поддерживать организм в наилучшем состоянии (*Murray*, 1938, p. 123).

Г. Мюррей исходит из системного подхода и предлагает классифицировать потребности человека на следующие четыре категории: 1) *первичные* (*висцерогенные*) и *вторичные* (*психогенные*) потребности, имеющие соответственно физиологическое и нефизиологическое происхождение; 2) *позитивные* и *негативные* потребности — в зависимости от того, привлекает ли объект человека или наоборот; 3) *выраженные* и *латентные* потребности — в зависимости от того, приводит ли потребность к реальному или воображаемому поведению и 4) *осознанные* и *неосознанные* потребности — в зависимости от того, побуждают ли они человека к самоанализу или нет. Всего Г. Мюррей перечисляет 37 потребностей, относящихся к этим категориям.

По мнению данного автора, все люди имеют одни и те же потребности, но проявляются они по-разному. Это обусловлено различиями в характере людей и факторами внешнего окружения. Спровоцировать потребности могут внешние или внутренние раздражители, в любой момент времени потребности могут быть выражены сильно или слабо. Существуют три разных состояния потребности: 1) невосприимаемое, когда возбудить потребность не может никакой стимул; 2) индуцибельное, когда потребность неактивна, но может быть возбуждена и 3) активное, когда потребность детерминирует поведение организма (*Murray*, 1938, pp. 85–86). Соответственно, маркетинговая деятельность может иметь прямое воздействие на индуцибельные потребности.

3.3.2. ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ

Аналогичного подхода придерживался А. Маслоу (*Maslow*, 1943). Он сгруппировал основные потребности человека в пять категорий: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самоактуализации. Перечень и описание групп потребностей приведен в примере 3.2. В своем анализе А. Маслоу, впрочем, не ограничивается одной лишь классификацией. Он постулирует существование иерархии потребностей, структура которой зависит от уровня развития индивида.

ПРИМЕР 3.2

Иерархия потребностей по А. Маслоу

Первичные потребности

- *Физиологические потребности* — основные потребности человека, при удовлетворении они перестают быть детерминирующими факторами мотивации и более на поведение не влияют.
- *Потребности в защищенности* — потребности в физической защищенности, или сохранении физической структуры организма, и психологической защищенности, или сохранении психической структуры характера. Потребность в собственной индивидуальности, в чувстве ответственности за свою судьбу.

Вторичные потребности

- *Социальные потребности.* Человек — существо общественное, он ощущает потребность принадлежности к группе, потребность в ассоциировании себя с коллективом. Человеку необходимо любить и быть любимым. Взаимопомощь, чувство принадлежности, общности — тоже социальные потребности.
- *Потребности в самоуважении.* Самоуважение, чувство собственного достоинства, уверенность в себе и в собственной компетенции. Ощущение значимости собственных целей. Уважение со стороны других людей. Потребность в признании, в почитании, в социальном статусе.

Третичные потребности

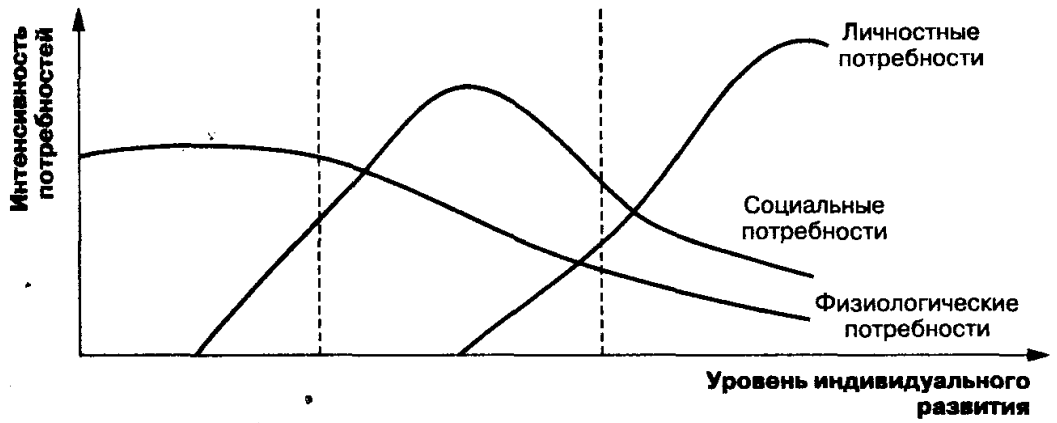
- *Потребности в самоактуализации.* Данные потребности стоят на высшей ступени иерархии и включают в себя самореализацию и саморазвитие, потребность в превышении собственных результатов, в использовании всех внутренних резервов, в придании смысла вещам и в нахождении их raison d'être (фр.) — разумного обоснования.

ИСТОЧНИК: Maslow (1943), адаптировано.

Согласно А. Маслоу, существует приоритетность потребностей: мы сначала пытаемся удовлетворить более насущные нужды и лишь потом переходим к следующей, более высокой, категории. Как только удовлетворены потребности низшего порядка, потребности более высокого уровня становятся факторами, мотивирующими наше поведение и влияющими на него. Интенсивность удовлетворенных потребностей прогрессивно уменьшается, интенсивность неудовлетворенных потребностей высшего порядка возрастает. Как показано на рис. 3.4, в процессе развития индивида — при переходе от общего стремления к выживанию или поддержанию определенного уровня жизни к более качественным целям в отношении образа или качества жизни — происходит эволюция структуры потребностей.

Проведенный А. Маслоу анализ интересен еще и тем, что выявляет помимо многомерной структуры потребностей существование разной интенсивности нужд у разных индивидов. В реальной жизни сосуществование различных категорий потребностей наблюдается всегда, причем в зависимости от индивида или от обстоятельств, в которых он находится, наиболее важными являются одна или две категории.

Производство товаров, направленных на удовлетворение тех или иных потребностей, должно планироваться соответствующим образом. Помимо базового предназначения благо или товар может иметь еще одну или несколько ролей или функций. Индивиды потребляют блага не только исходя из прак-



ИСТОЧНИК: Maslow (1943), адаптировано.

РИСУНОК 3.4

Иерархия потребностей по А. Маслоу

тических соображений, но и в целях коммуникации со своим окружением, чтобы показать, кто они есть, продемонстрировать свои чувства и т. д.

Так, продовольственные товары, присутствующие на современном рынке, одновременно предлагают потребителям: 1) решение физиологических проблем благодаря своей пищевой ценности; 2) гарантированную безопасность благодаря сертифицированному контролю качества продукта и упаковки; 3) чувство принадлежности к сообществу благодаря сигналам, говорящим о том, что они являются местными или региональными продуктами, и 4) повышение самооценки благодаря престижу и репутации бренда (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Экологически чистые продукты питания в интерпретации иерархии потребностей Маслоу

Категория потребностей	Интерпретация
Потребности самоактуализации	Они помогают спасти нашу планету. Так лучше для окружающей среды
Потребности в самоуважении	Это модно. Это более здоровый вид пищи
Социальные потребности	Я поддерживаю местных фермеров. Я поступаю правильно
Потребности в защищенности	Они лучше для моих детей. Они безопаснее
Физиологические потребности	Они лучше на вкус

ИСТОЧНИК: Maslow (1943), адаптировано.

Маркетологи обязаны сознавать роль своих товаров или торговых марок, причем не просто их функциональную ценность, но и ценность эмоциональную или символическую. Впоследствии мы еще вернемся к этой дискуссии, когда будем говорить о многомерной структуре потребностей организационных потребителей.

3.3.3. ШКАЛА ЦЕННОСТЕЙ М. РОКИЧА

Исследования человеческих ценностей позволили выявить существование важных целей, к достижению которых стремится большинство людей. Ценности тесно связаны с человеческими потребностями, однако существуют на более реалистичном уровне. Ценности — это психические отображения основопола-

гающих потребностей, причем не только индивидуальных, но и общественных, а также институциональных. Другими словами, ценности — это наши представления о желаемом.

> Ценность — это устойчивое убеждение в том, что какая-либо форма поведения или конечного состояния существования является для человека или общества более предпочтительной, чем противоположная форма поведения или конечного состояния. Система ценностей — это твердые убеждения, располагающиеся в континууме относительной важности и касающиеся предпочтительных форм поведения или конечных состояний существования (*Rokeach*, 1973, p. 5).

Существуют два типа ценностей: 1) терминальные и 2) инструментальные. Терминальные (конечные) ценности — это наши убеждения в отношении целей или конечных состояний, к которым мы стремимся (такие как счастье, мудрость и т. д.). Инструментальные ценности (средства) — это убеждения относительно способов поведения, с помощью которых мы достигаем терминальных ценностей (например, честное поведение или принятие на себя ответственности).

Так как ценности передаются при помощи культуры, то большинство людей, принадлежащих одному и тому же обществу, разделяют одинаковые ценности, хотя и в разной мере. Относительная важность каждой ценности, таким образом, зависит от конкретного индивида. Как будет показано в гл. 6, данные отличия могут использоваться в качестве критерия сегментирования рынка. Выраженность различных ценностей также может меняться с течением времени. М. Рокич подчеркивает, что общее число ценностей, которыми обладает человек, относительно мало. В своей практической работе данный автор выделяет восемнадцать терминальных и инструментальных ценностей (*Rokeach*, 1973, p. 28).

В последние годы исследователи заняты составлением перечня ценностей, допускающих корректную оценку. Л. Кале (*Kahle*, 1983) определил восемь общих терминальных ценностей:

- Самоуважение.
- Защищенность.
- Теплые взаимоотношения.
- Чувство достижения результата.
- Самоосуществление.
- Уважение со стороны других.
- Чувство принадлежности.
- Радость/удовольствие/возбуждение.

Некоторые исследователи установили, что эти ценности успешно соотносятся с различными аспектами потребительского поведения или с социальным изменениями.

> Скажем, люди, ценящие радость и удовольствие, могут любить кофе за его богатый вкус, в то время как люди, ценящие чувство достижения результата, могут любить кофе как несильный стимулятор, помогающий повысить производительность труда. Те же, кто ценит теплые взаимоотношения с другими, могут относиться к совместному питию кофе как к своего рода социальному ритуалу (*Kahle* et al., 1988).

Логику данной методологии можно резюмировать так: чтобы понять мотивацию индивидов, можно начать с изучения их ценностей, в особенности если дело касается товаров, имеющих потребительскую ценность. Понимание того, как меняются ценности в конкретном обществе, способствует разработке эффективных стратегий, учитывающих динамику общественных изменений.

3.3.4. МОДЕЛЬ ЦЕПОЧКИ «СРЕДСТВО — РЕЗУЛЬТАТ»

Работы А. Маслоу (*Maslow*, 1943) и М. Рокича (*Rokeach*, 1973) продемонстрировали, что ценности являются мощной силой, движущей поведением людей во всех сферах их жизни. Использование ценностей в маркетинговых исследованиях (т. е. взаимосвязь поведения потребителей с их ценностями) интересно как с точки зрения анализа, так и с точки зрения прогнозирования. Достижению данной цели служит концепция цепочки «средство — результат», предложенная Дж. Гутманом (*Gutman*, 1982) и Т. Рейнольдсом (*Reynolds* and *Gutman*, 1988).

> Мы знаем, например, что потребители хотят хорошо одеваться. Однако это ничего не говорит нам о том, насколько для них это важно, если мы не знаем, почему они хотят этого, т. е. их «желаемое конечное состояние». Является ли это чисто функциональной целью, или продиктовано желанием произвести впечатление на партнера, или стремлением к новизне и стимуляцией, или стремлением к интеграции с общественной или профессиональной группой, или это просто индивидуальная цель?

В модели «средство — результат» делается попытка объяснить, как потребители выбирают товары, с помощью которых они достигают желаемых результатов, что, в свою очередь, позволяет им добиться ценных для них конечных состояний. Средства — это приобретенные товары или услуги, в то время как результаты — это выявленные М. Рокичем желаемые конечные состояния, к которым индивиды стремятся в своем потребительском поведении. Как видно из рис. 3.5, концептуально цепочка состоит из трех частей: а) свойства товара (осязаемые и неосязаемые), б) последствия (физиологические или психосоциальные) потребительского поведения, в котором потребитель участвует напрямую или косвенно, и в) терминальные и инструментальные ценности.

Специально для выявления иерархий средств и результатов, подобных описанным выше, Т. Рейнолдс и Дж. Гутман (*Reynolds* and *Gutman*, 1988) разработали детальную методику интервьюирования и анализа, известную как *многоступенчатый анализ*. Данная методика предполагает проведение индивидуального интервью с целью определения связей между ключевыми перцепционными элементами, обладающими различными свойствами, которые имеют различную ценность и приводят к различным последствиям. Интерпретация информации такого рода позволяет понять исходную мотивацию потребителя по отношению к изучаемому классу товаров. Более подробное описание данной методики, относящейся к сфере качественных или глубинных исследований, можно найти в работах Т. Рейнолдса и Дж. Гутмана (*Reynolds* and *Gutman*, 1988), П. Валетт-Флоренс (*Valette-Florence*, 1994) и П. Пеллеманса (*Pellemans*, 1998).

3.3.5. ТЕОРИЯ ЦЕННОСТЕЙ ПОТРЕБЛЕНИЯ ШЕТА—НЬЮМЕНА—ГРОССА

Применяя концепцию «ценности» к покупательскому поведению, Дж. Шет, Б. Ньюмен и Б. Гросс (*Sheth, Newman* and *Gross*, 1991, pp. 18–25) описывают

Концептуальная модель	Гипотетический пример (теннисная ракетка)
Терминальные ценности (мир, равенство и т. д.)	Личное достижение и удовольствие
↑	↑
Инструментальные ценности (мужество, компетентность, широта взглядов и т. д.)	Удовлетворение собственных амбиций
↑	↑
Психосоциальные последствия (ощущение власти, соблазн и т. д.)	Повысить рейтинг (чтобы вызвать восхищение у публики)
↑	↑
Физиологические последствия (отдых, утоление жажды и т. д.)	Играть мастерски (сильно бить по мячу)
↑	↑
Нематериальные свойства (вкус, эстетика и т. д.)	Современная/эффективная ракетка
↑	↑
Материальные свойства (размер, вес и т. д.)	Легкая ракетка

ИСТОЧНИК: Derbaix (1997), адаптировано.

РИСУНОК 3.5

Модель цепочки «средство — результат»

рыночный выбор как многоаспектное явление, в котором задействованы многочисленные ценности: функциональные, социальные, эмоциональные, понятийные и условные. Этим ценности авторы определяют следующим образом.

1. *Функциональная ценность.* Воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности служить функциональному, утилитарному или физическому предназначению. Альтернативы приобретают функциональную ценность благодаря наличию очевидных функциональных, утилитарных или физических свойств.
2. *Социальная ценность.* Воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее ассоциации с одной или несколькими социальными группами. Альтернативы приобретают социальную ценность благодаря ассоциированию с положительными или отрицательными стереотипами, приписываемыми демографическим, социоэкономическим и культурным (этническим) группам.
3. *Эмоциональная ценность.* Воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности вызывать чувства или аффективные состояния. Альтернативы приобретают эмоциональную ценность, когда ассоциируются с определенными чувствами или когда вызывают (поддерживают) определенные ощущения.
4. *Понятийная ценность.* Воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности вызывать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять тягу к знаниям. Альтернативы приобретают понятийную ценность благодаря способности предоставлять нечто новое, отличное от существующего.
5. *Условная ценность.* Воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие конкретной ситуации или контекста, в котором оказывается принимающее решение лицо. Альтернативы приобретают условную ценность в результате сложившихся физических или социальных обстоятельств, увеличивающих функциональную или социальную ценность. Сами по себе альтернативы этой ценностью не обладают.

Эти пять ценностей могут вносить различный вклад в принятие рыночных решений, т. е. одни ценности могут влиять на принятие решений сильнее других. Кроме того, эти ценности независимы. Их влияние на выбор носит аддитивный и инкрементный характер. И хотя в идеальной ситуации пользователь стремится максимизировать все пять ценностей, на практике возможны компромиссы. По этой причине покупатели готовы пожертвовать менее очевидными ценностями ради тех, которые более очевидны (*Sheth* et al., 1991, p. 12).

Если сравнить общие ценности с различными категориями потребностей, то обнаружится ряд общих моментов. Например, функциональная ценность соответствует общему стремлению к комфорту, одной из висцерогенных потребностей, по Г. Мюррею, и физиологическим потребностям и потребностям в защищенности, по А. Маслоу. Социальная и эмоциональная функции сопоставимы с социальными потребностями в принадлежности и любви, по А. Маслоу, ценностям «общественного признания» и «настоящей дружбы», по М. Рокичу, а также общей мотивации к стимуляции. Понятийная ценность схожа с потребностью в «самоактуализации», по А. Маслоу, с ценностью «интересной жизни» и «удовольствия», по М. Рокичу, а также с общей потребностью в стимуляции и удовольствии. В ранних работах отсутствует понятие условной ценности, а именно она относится к покупательскому поведению. Кроме того, Дж. Шет с соавторами (*Sheth* et al., 1991; см. гл. 5) нашли способ применить свою теорию на практике, разработав типовую анкету и стандартную процедуру адаптации анализа к любой конкретной рыночной ситуации (*Sheth* et al., 1991; см. гл. 5).

Для рыночного аналитика «ценностный» подход представляет собой простую, но многостороннюю систему анализа структуры потребностей индивидуального покупателя и сегментирования рынков. В следующей главе мы воспользуемся пятью рассмотренными выше общими ценностями для составления концепции товара как совокупности свойств.

3.4. МОТИВАЦИЯ ДЕЛОВОГО (B2B) ПОКУПАТЕЛЯ

До настоящего момента мы анализировали только потребности и мотивации потребителей-индивидов. Однако в любой стране значительную часть коммерческой деятельности составляют транзакции между организациями, или деловые транзакции. К ним относятся сделки по продаже оборудования, различных товаров, комплектующих изделий, материалов, сырья и т. д. фирмам, использующим эту продукцию в своих производственных процессах. И хотя маркетинговые принципы одинаково применимы как к фирмам, торгующим товарами широкого потребления, так и к поставщикам товаров производственного назначения, конкретная реализация этих принципов может сильно различаться.

3.4.1. СПЕЦИФИКА ДЕЛОВЫХ (B2B) РЫНКОВ

Основные отличия между потребительским и деловым маркетингом могут быть отнесены к трем категориям: имеющие отношение к спросу, к характеристикам организационного потребителя и характеристикам промышленного товара или услуги (*Bingham* and *Gomes*, 2001).

Спрос на товары производственного назначения

Промышленный, или организационный, спрос является производным, т. е. это спрос, выражаемый организацией, которая использует приобретенные товары

в своем производственном процессе для удовлетворения спроса со стороны других организаций или спроса конечных пользователей. Таком образом, спрос на товары производственного назначения является частью цепочки — цепочки поставок — и в конечном счете является производным от спроса на соответствующие потребительские товары. Спрос на производственные товары, в особенности на основные средства производства, крайне подвержен флуктуациям и заметно реагирует даже на малейшие изменения в конечном спросе (принцип ускорения). Часто он не эластичен по цене, особенно если цена товара составляет малую часть себестоимости готового изделия или товар является ключевым компонентом, возможно, изготавливаемым по определенным спецификациям, не имеющим субститутов.

Организационный потребитель

Производственная фирма имеет дело со многими потребителями: в цепочке поставок задействованы и прямые потребители, и потребители этих прямых потребителей. На каждом уровне цепочки поставок организационный потребитель имеет коллегиальную структуру: закупками занимается группа индивидов (закупочный центр), функции и роли которых различны и которые обладают различной компетенцией и мотивацией. Организационный потребитель — это профессиональный, технически грамотный покупатель; принятие решения о покупке сопряжено с нормализацией, не характерной для потребительских покупок. Поэтому подход к решению проблем на деловых рынках обычно носит расширенный характер.

Характеристики промышленного товара

Искомые товары, как правило, известны: потребитель знает, что именно ему требуется. Спецификации определяются очень точно, так что у поставщика остается очень мало места для маневрирования. Промышленные товары используются в производственном процессе фирм-изготовителей, а потому имеют стратегическое, а иногда и жизненно важное значение. Зачастую такие товары имеют очень много способов применения — в отличие от потребительских товаров, которые предназначаются для каких-то конкретных целей.

3.4.2. ДЕЛОВОЙ (B2B) ПОКУПАТЕЛЬ КАК ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

В производственных фирмах решения о покупках, особенно в отношении наиболее важных товаров, обычно принимаются группой людей, которую называют закупочной группой или закупочным центром.

> Закупочный центр состоит из нескольких людей, взаимодействие между которыми направлено на достижение цели по приобретению продукта... Участники закупочного центра взаимодействуют, исходя из ролей, которые они исполняют в процессе покупки. Закупочный центр имеет особую структуру коммуникации (взаимодействия) и набор общих ценностей (норм), которые направляют и ограничивают поведение его участников (*Webster* and *Wind*, 1972, p. 35).

В закупочном центре представлено несколько ролей: пользователи; влиятельные лица; покупатели; лица, принимающие решение, и администраторы. Все эти люди либо принимают непосредственное участие в процессе покупки, либо отвечают за результаты деятельности фирмы и потому тем или иным образом принимают участие в принятии решений о покупках. Понимание этих

ролей помогает разобраться со спецификой межличностных отношений в процессе совершения покупки. Закупочный центр состоит из людей, выполняющих разные функции, а потому их цели, мотивация и поведение будут различными. Следовательно, многие решения о покупках сопряжены с конфликтами, им предшествует сложный процесс внутренних переговоров. Состав закупочного центра варьирует в зависимости от важности принимаемых решений. В целом он включает следующие пять ролей (рис. 3.6), каждую из которых могут исполнять один или несколько человек.

1. *Покупатели* обладают формальным правом и обязанностью выбирать альтернативные марки товаров и поставщиков, а также определять условия покупок и вести переговоры. Обычно в роли покупателя выступает менеджер по закупкам.
2. *Пользователи* — это те, кто использует товар: инженер-технолог или рабочие. Пользователи могут предъявлять требования к закупаемым товарам или отказываться от работы с теми или иными материалами. Вообще говоря, именно пользователи могут дать наиболее точную оценку эффективности купленных товаров и услуг.
3. *Лица, оказывающие влияние*, не обязательно обладают правом подписывать договоры о поставках, однако могут влиять на принимаемые решения, определяя критерии, ограничивающие выбор альтернатив. К данной категории лиц, как правило, относят сотрудников отдела НИОКР, конструкторов, инженеров, консультантов и т. д.
4. *Лица, принимающие решение*, имеют формальное право и обязанность делать окончательный выбор торговой марки или поставщика. Как правило, они ограничены верхним пределом финансовых затрат, так как принятием более дорогостоящих решений занимаются другие члены организации, например совет директоров.
5. *«Привратники»* — члены группы, контролирующие поступление информации в группу, способные оказывать косвенное влияние на процесс покупки.*

Состав закупочного центра зависит также от сложности и неопределенности решения. Можно выделить следующие три ситуации.

1. *Новая покупка*: приобретается новый товар из незнакомого для фирмы класса товаров.
2. *Модифицированная повторная покупка*: проблема и товар известны, но изменяются отдельные элементы спецификации.
3. *Прямая повторная покупка*: приобретается знакомый товар, без изменения спецификации, в использовании которого фирма имеет большой опыт работы.

В первых двух случаях закупочный центр задействован полностью. Можно заключить, что поставщику крайне важно определить всех тех, кто участвует в процессе покупки, так как это определяет цели его коммуникационной политики. Не менее важно понять, как эти участники взаимодействуют между собой и какова их доминантная мотивация.

---

* «Привратником» может являться, например, секретарь, сортирующий поступающие предложения от поставщиков. Те предложения, которые не будут отобраны «привратником» для предоставления вышестоящим лицам, просто не будут рассмотрены руководителями, реально принимающим решение о закупке. — *Примеч. ред.*



ИСТОЧНИК: Webster and Wind (1972), адаптировано.

РИСУНОК 3.6

Состав закупочного центра

3.4.3. БАЗОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ДЕЛОВОГО (B2B) ПОКУПАТЕЛЯ

Итак, производственного потребителя можно отождествлять с «закупочным центром», объединяющем в себе людей из разных функциональных отделов организации, а потому имеющих неодинаковую мотивацию, как личную, так и организационную. Применительно к промышленности понятие потребности не ограничивается традиционной идеей рационального выбора, основанного исключительно на критерии «цена–качество». Выбор, как и в случае с индивидуальным потребителем, имеет рациональный характер, поскольку учитываются все имеющие отношение к покупке мотивации и ограничения: личные мотивации, межличностные взаимоотношения, экономические и организационные ограничения, давление со стороны природозащитных организаций и т. д. Таким образом, потребность, как и в случае с потребителями-индивидами, имеет многомерную структуру. Общая потребность производственного покупателя может быть охарактеризована при помощи перечня, состоящего по меньшей мере из пяти ценностей.

1. *Технология*: спецификации товара, передовая технология, соответствие новейшим стандартам и стабильное качество, своевременная доставка и т. д.
2. *Финансы*: ценовая конкурентоспособность, транспортные расходы, расходы на установку и техническое обслуживание, условия оплаты, гарантии доставки и т. д.
3. *Поддержка*: послепродажное обслуживание, помощь в установке и эксплуатации, техническое обслуживание и т. д.
4. *Информация*: коммуникации, квалифицированный торговый персонал, приоритетный доступ к новым товарам, обучение, деловое наблюдение (разведка) и т. д.
5. *Стратегия*: взаимные отношения, совместимость организационных форм, репутация компании или торговой марки и т. д.

Случаи, приведенные в примере 3.3, иллюстрируют многомерную структуру потребности производственного покупателя.

– Отметим, что факторы, определяющие благосостояние производственного потребителя, отличны от тех, которые обеспечивают благополучие индивидуального потребителя. Структура мотивации производственного потребителя сложнее и в то же время проще. Сложнее она потому, что в деле участвует организация и работающие в ней люди, а проще потому, что главные мотивационные силы более объективны, а потому легче идентифицируются. И все же, не-

ПРИМЕР 3.3

Потребности промышленного покупателя

Фразу менеджера по закупкам: «Мы больше не будем работать с этим ненадежным поставщиком» можно понимать по-разному:

- Качество его продукции непостоянно (техническая ценность).
- У него непредсказуемые цены (финансовая ценность).
- Он должен был отремонтировать станок еще два месяца тому назад (ценность поддержки).
- Он обещал прислать своих инженеров, чтобы те познакомили нас с новой продукцией, мы много раз об этом просили, но так ничего и не дождались (информационная ценность).
- *Он недооценивает нас (психосоциальная ценность).*

ИСТОЧНИК: Valla (1980, p. 25).

смотря на то что между двумя типами потребителей существуют реальные различия, исходные положения концепции рыночной ориентации одинаково применимы и к рынку товаров производственного назначения, и к рынку потребительских товаров: необходимо корректировать предложение в соответствии с общей потребностью покупателя.

Если этот принцип не реализуется, то на рынке производственных товаров наказание для фирмы последует быстрее. Причина в том, что потребители здесь профессиональнее, а потребности определены четче.

РЕЗЮМЕ

В основе рыночной экономики лежит принцип удовлетворения потребностей потребителей, однако в некоторых кругах популярна теория о том, что маркетинг сам создает потребности. Понятие потребности неоднозначно, так как сопряжено с субъективной оценкой, основанной на морали или идеологии. Если абстрагироваться от существующих в обществе этических и социальных норм, маркетинг плюралистичен, в нем признается многообразие вкусов и предпочтений. Разделение потребностей на абсолютные и относительные выдвигает на передний план существование диалектики относительных потребностей, что свидетельствует о невозможности насыщения. Аналогичным образом деление потребностей на врожденные и приобретенные показывает, что понятие насыщения применимо только к приобретенным, производным потребностям, т. е. к доминирующим в данный момент времени технологическим решениям. Экспериментальная психология предлагает ряд мотивационных ориентаций. Практическое значение имеют такие концептуальные разработки, как теория «стимул — реакция», иерархия потребностей по А. Маслоу и теория ценностей потребления Шета—Ньюмена—Гросса. Принципы организационного, или делового, маркетинга и потребительского маркетинга одинаковы, однако между ними есть существенное отличие. Производственный покупатель представлен группой индивидов, называемой закупочным центром, которые выполняют разные функции и имеют разные мотивации.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какие выводы можно сделать из критики Гэлбрэйта в адрес маркетинга как создателя искусственных потребностей?
2. Чем отличаются базовые потребности от производных потребностей? Приведите два примера.
3. Можно ли сегодня, спустя более чем полвека после создания иерархии потребностей Маслоу, пользоваться ею?
4. Воспользуйтесь типологией А. Маслоу или Дж. Шета, Б. Ньюмена и Б. Гросса и объясните успех таких товаров, как «Coca-Cola», «Club Med» и «Swatch». Выберите какой-нибудь один товар, чтобы проиллюстрировать свой ответ.
5. Охарактеризуйте и сравните структуру потребностей индивидуального потребителя и производственного потребителя. Определите основные сходство и различия.
6. Охарактеризуйте потребности каждого члена закупочного центра в компании, выпускающей высокотехнологичные товары.
7. Возможен ли момент, когда произойдет полное насыщение потребления?

ГЛАВА 4

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

4.1. Различные роли покупателя

4.2. Процесс приобретения товара на потребительских рынках (B2C)

4.3. Процесс покупки товара производственного назначения (B2B)

4.4. Товар как совокупность выгод

4.5. Управление отношениями с покупателями (CRM — Customer Relationship Management)

4.6. Поведение покупателя после совершения покупки

4.7. Связь удовлетворенности и лояльности

Резюме

Вопросы и задания

ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ КЛИЕНТА

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление:

- о различных ролях покупателей на рынке потребительских товаров (рынке B2C);
- о методах решения проблем покупателей на рынках B2C и B2B;
- о концепции промышленной цепочки поставок;
- о концепции товара как совокупности свойств;
- о концепции управления отношениями с покупателями (CRM);
- о поведении покупателей после использования или потребления товара;
- об измерителях удовлетворенности и неудовлетворенности.

Целью этой главы является описание того, как покупатели принимают решение о приобретении товара. Прежде всего, мы расскажем о различных ролях покупателей на рынках B2C, а затем о поведении покупателей на рынках B2C и B2B. В разделе, посвященном рынкам B2B, мы введем понятие промышленной цепочки поставок, основной концепции менеджмента, ориентированного на рынки B2B. Мы также поговорим о концепции товара, который рассматривается покупателем как некая совокупность ценностей. Наконец, после краткого обсуждения поведения покупателей в момент приобретения товара мы проанализируем их поведение после приобретения или использования товара.

4.1. РАЗЛИЧНЫЕ РОЛИ ПОКУПАТЕЛЯ

Любая рыночная транзакция предполагает существование как минимум трех функций, которые должен выполнять покупатель: 1) совершение покупки (т. е. выбор); 2) ее оплата и 3) использование или потребление приобретенного. Таким образом, клиент может быть покупателем, плательщиком и/или пользователем (потребителем в буквальном смысле слова) (*Sheth* et al., 1999):

1. *Пользователь* — это человек, который на самом деле потребляет товар или пользуется услугой.
2. *Плательщик* — это человек, который финансирует покупку.
3. Наконец, *покупатель* — это человек, который участвует в приобретении товара на рынке.

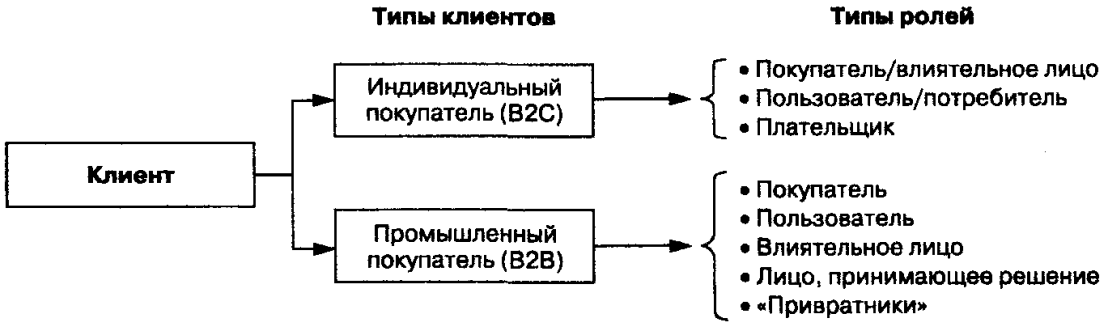
Все эти роли может выполнять один и тот же человек (к примеру, домохозяйка), или организационная единица (скажем, отдел закупок), либо разные люди или отделы (рис. 4.1). Как отмечал Дж. Шет с соавторами (*Sheth* et al.,

1999), тот, кто оплачивает товар или услугу, не всегда оказывается тем, кто им пользуется. Равно как пользователь товара или услуги не всегда оказывается тем, кто их покупает. Любая из трех ролей (пользователь, плательщик или покупатель) делает человека клиентом. В табл. 4.1 приведена классификация ролей и ценностей покупателей.

Таблица 4.1. Классификация ролей и ценностей покупателя

Ценности	Покупатель	Плательщик	Пользователь
Универсальные	Ценность услуги	Ценность цены	Ценность качества
Специфичные для группы	Ценность удобства	Ценность кредита	Социальная ценность
Специфичные для индивида	Ценность персонализации	Ценность финансирования	Эмоциональная ценность

ИСТОЧНИК: Sheth et al. (1999, p. 61).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 4.1

Различные роли покупателей на потребительском (B2C) и деловом (B2B) рынках

Соответственно, в любой рыночной ситуации важно знать, как потребители распределяют роли между собой, чтобы адаптировать маркетинговые усилия к наблюдаемому типу специализации ролей. Можно выделить четыре типа такой специализации.

1. *Пользователь является покупателем и плательщиком.* К этой категории относится большинство потребительских товаров, приобретаемых для личного использования, таких как одежда, часы, спортивные товары, услуги парикмахера и т. д. Все три роли совмещены в одном человеке. Это традиционная сфера анализа потребителей, хотя такая же концентрация ролей наблюдается на рынках, где потребителями являются владельцы малых предприятий.
2. *Пользователь не является ни плательщиком, ни покупателем.* Ситуация, когда пользователь не финансирует и не покупает продукт, встречается на рынках самых разных потребительских товаров; и эти товары домохозяйка приобретает для своего дома или детей (пример 4.1). Аналогично на деловых рынках различные товары (офисная мебель, техника, расходные материалы) приобретает и оплачивает отдел закупок, а используют сотрудники, не участвующие в процессе принятия решения о покупке. Как будет показано в следующем разделе, на деловых рынках в ситуациях высокого воспринимаемого риска процесс совершения покупки более сложен, а специализация ролей носит менее выраженный характер.

ПРИМЕР 4.1

Семья как закупочный центр

Немного позже мы подробно обсудим вопрос о закупочном центре и его структуре, который является фундаментальным для деловых рынков (B2B). Этот вопрос не утрачивает своей актуальности и на потребительских рынках, поскольку решение о покупке редко принимается людьми в одиночку; такие решения, как правило, принимают на уровне семьи, которая, по сути дела, представляет собой закупочный центр, сопоставимый с аналогичными структурами в любой организации.

Знание покупательских привычек включает в себя выяснение того факта, какую роль (покупателя, пользователя или плательщика) играют мать, отец и дети при приобретении товаров той или иной категории, а также на различных стадиях процесса покупки. Эти вопросы очень важны для маркетологов, которые должны адаптировать свои товары, цену и политику коммуникации к своим реальным клиентам. При этом необходимо учитывать, что распределение ролей и влияние супругов меняется отчасти из-за изменения роли женщин в обществе. Одна из первых предложенных классификаций содержала четыре варианта распределения ролей (*Herbst*, 1952):

- Автономное принятие решения мужем или женой.
- Преобладающее влияние мужа.
- Преобладающее влияние жены.
- Синкретическое решение, т. е. решение, принимаемое сообща.

При этом необходимо учитывать и роль детей. Сравнение результатов исследований распределения ролей при приобретении товаров различных категорий показало, что влияние супругов сильно варьирует в зависимости от типа товара (*Davis* and *Rigaux*, 1974).

Прас и Таронд (*Pras* and *Tarondeau*, 1981) подчеркивают, что целью такого рода исследований должно быть определение стратегий, позволяющих более глубоко понять поведение целевой группы. Релевантность таких исследований подразумевает следующее:

- Правильный выбор людей для проведения опроса.
- Определение контента (содержания) рекламного послания.
- Выбор наилучшего вспомогательного материала.
- Адаптацию товарной концепции к потребностям человека, оказывающего наибольшее влияние.
- Выбор наиболее подходящей сети сбыта.

Владея этой информацией о покупательских привычках, можно существенно улучшить маркетинговую деятельность фирмы и таким образом усилить ее роль в получении желательного поведенческого ответа со стороны покупателей.

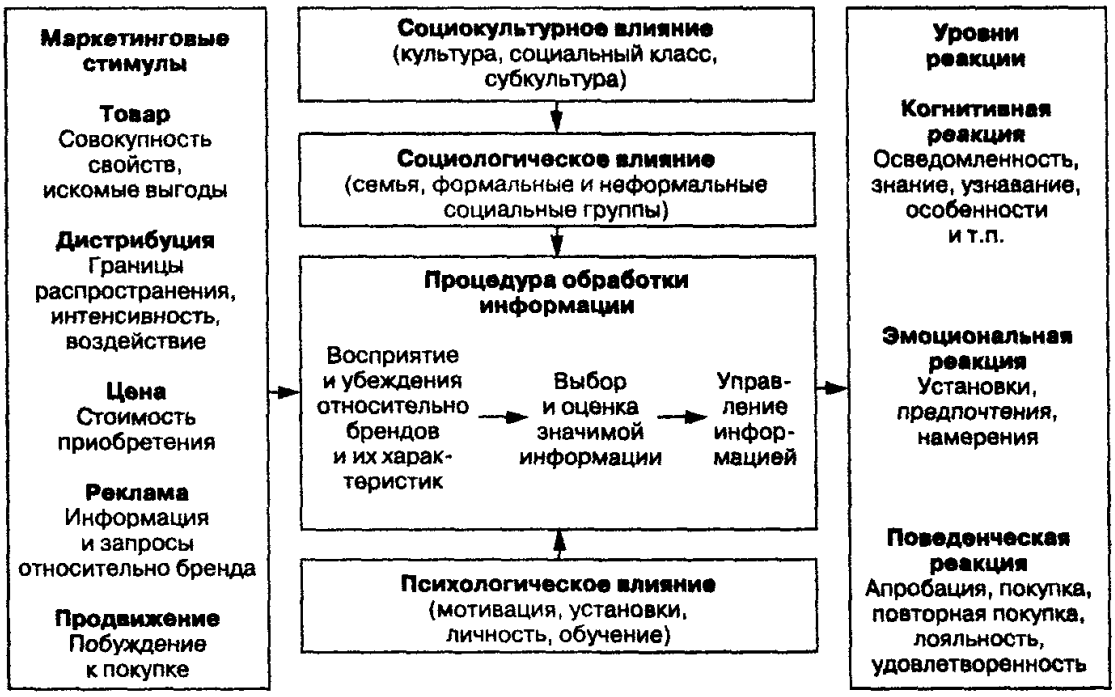
3. *Пользователь является покупателем, но не плательщиком.* В некоторых ситуациях пользователь товара или услуги может быть их покупателем, но при этом не быть плательщиком. В эту категорию попадают все решения о покупках, оплачиваемых другими лицами. Сюда же входят услуги, получаемые в рамках добровольного или обязательного страхования и социальной защиты: пользователи их не оплачивают, но тем не менее являются покупателями. Так, во многих компаниях сотрудникам предлагается несколько видов медицинского страхования на выбор. При наступлении страхового случая сотрудник оказывается покупателем и пользователем, но при этом сам ничего не платит. В данных ситуациях существует опасность чрезмерного потребления.

4. *Пользователь является плательщиком, но не покупателем.* В некоторых случаях пользователь оказывается плательщиком, но не является покупателем. Скажем, на деловых рынках закупками оборудования, сырья и материалов может заниматься сторонний агент, действующий по поручению фирмы-заказчика (пользователя и плательщика). На финансовых рынках брокеры выступают в качестве агентов, работающих от имени клиентов.

Когда потребитель исполняет все три роли, фирма применяет одну стратегию, когда эти роли распределены между разными людьми, стратегия будет иной.

4.2. ПРОЦЕСС ПРИОБРЕТЕНИЯ ТОВАРА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ (B2C)

С маркетинговой точки зрения покупательское поведение охватывает всю деятельность до, в процессе и после принятия решения о покупке. Индивидуальные или организационные покупатели принимают активное участие в принятии этих решений и делают системный, а не случайный, или стохастический, выбор. Покупательское поведение рассматривается как процесс решения проблемы (рис. 4.2).



ИСТОЧНИК: *данные авторов.*

РИСУНОК 4.2

Сферы поведенческого анализа потребителя

4.2.1. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПОКУПКИ

К процессу совершения покупки относятся все действия, так или иначе связанные с разрешением проблемы. Их можно сгруппировать в пять стадий.

1. Осознание проблемы.
2. Поиск информации.

3. Оценка альтернатив.
4. Принятие решения о покупке.
5. Поведение после покупки.

Взгляд на покупателя как на активного участника рынка диаметрально противоположен идее пассивного покупателя, которым движет подсознание и который беззащитен перед сбытовыми инициативами фирм и рекламодателей. Впрочем, сложность процесса принятия решения о покупке зависит от типа самого решения и от связанного с конкретным выбором риска.

4.2.2. ПРИНЦИП ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ

При таком подходе покупательское поведение нельзя назвать ни беспорядочным, ни обусловленным внешней средой. Поведение рационально, точнее, подчиняется принципу ограниченной рациональности, т. е. совершается в рамках когнитивных и познавательных способностей индивидов. При этом делаются следующие предположения:

- Потребители делают выбор после размышлений, длительность которых зависит от важности воспринимаемого риска.
- В основе выбора лежит ожидание информации, которую предполагается получить в будущем, а не только краткосрочные наблюдения.
- Выбор подчиняется также «принципу общего недостатка», согласно которому действует любой человек. Любое решение предполагает определенные издержки.

Мы живем в среде, где существует недостаток всего, причем не только денег и материальных благ, но и информации и в особенности времени — нашего самого дефицитного ресурса, потому что он абсолютно не подлежит восстановлению (*Becker*, 1965).

Это и называется «рациональным решением проблемы». Использование слова «рациональный» не противоречит понятию «эмоционального» решения, которое предполагает ценностное суждение о качестве выбора. Предпринимаемые покупателем действия считаются рациональными, пока они согласуются с какими бы то ни было заданными целями, т. е. являются последовательными.

Так, индивид, для которого важна общественная значимость или социальный статус, готов платить больше за товар того же качества. Данный поступок считается рациональным, так как поведение последовательно.

Другими словами, если индивид собирает информацию об объекте, критически ее анализирует и обрабатывает, его поведение считается рациональным в рамках собранной информации и когнитивной способности индивида. Что, однако, не исключает существование другого, «лучшего» выбора.

Говоря о «последовательности» поведения, столь милой сердцам экономистов, мы вкладываем в это слово совершенно иной смысл, нежели они. Потребитель последователен в отношении собственного комплекса аксиом, а не в отношении некоего набора аксиом, сформулированных безотносительно к конкретной ситуации или структуре предпочтений. Рациональное поведение не исключает импульсивное поведение. Если последнее происходит осознанно — просто ради удовольствия от совершения импульсивных действий, ради воз-

буждения от предвкушения неизвестных последствий, то поведение считается рациональным.

В данном случае мы понимаем под рациональностью не более чем систематичную процедуру выбора. Ее можно определить как логически последовательное использование ряда принципов, составляющих основу выбора. Когда выбор происходит случайно, поведение непредсказуемо и беспорядочно, а анализ невозможен. В маркетинге принимается существование такого типа поведения, однако считается, что оно нерепрезентативно по отношению к фактическому поведению, наблюдаемому на практике в большинстве ситуаций.

Концепция последовательности поведения позволяет подойти к изучению покупательского поведения с позиций разных дисциплин (экономики, психологии, социологии). Ориентированных на рынок менеджеров интересует реальный человек, индивид во всем своем многообразии, иллюстрацией чему служит перечень ценностей из предыдущего раздела. На фактический выбор влияют сразу несколько ценностей, причем индивид или организация может отчасти пожертвовать функциональностью товара ради максимизации, скажем, социальной или понятийной ценности. Такой тип выбора мы тоже называем «рациональным», так как он соответствует персональному набору ценностей, превалирующих в конкретной ситуации выбора (условная ценность).

4.2.3. РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ

Можно выделить три типа подходов к решению проблемы: привычное поведение, ограниченное поведение и направленное на расширенное решение проблемы поведение (*Howard* and *Sheth*, 1969).

1. *Расширенное решение проблемы* применяется, когда ценность информации и/или воспринимаемый риск велики. Например, такой подход практикуется в ситуациях, когда покупатель имеет дело с неизвестной ему торговой маркой из неизвестного класса товаров. Критерии выбора для оценки альтернатив в такой ситуации неубедительны или их не существует вовсе, поэтому для нахождения более релевантных критериев проводится интенсивный поиск информации.
2. *Ограниченное решение проблемы* наблюдается в ситуации, когда покупатель имеет дело с новой, незнакомой маркой из известного ему класса товаров — обычно, когда существующие бренды не обеспечивают требуемого уровня удовлетворения. Критерии выбора уже существуют, однако покупке все равно предшествуют определенный поиск и оценка.
3. Наконец, *привычное* (*рутинное*) *поведение* имеет место в случаях, когда потребитель накопил достаточный опыт и знания и имеет однозначные предпочтения в отношении одной или нескольких торговых марок в знакомой ему категории товаров. В данной ситуации процесс выбора имеет повторный и упрощенный характер, потребитель не собирает или почти не собирает информацию. В такой ситуации низкой вовлеченности можно ожидать значительную потребительскую инерцию и/или лояльность торговой марке.

4.2.4. ВАЖНОСТЬ ВОСПРИНИМАЕМОГО РИСКА

Далеко не каждое решение о покупке требует систематичного поиска информации. Комплексность подхода к решению проблемы зависит от важности *вос-*

принимаемого риска, связанного с покупкой, другими словами, от неопределенности в отношении масштаба последствий того или иного выбора. Обычно покупатель воспринимает шесть типов рисков или неблагоприятных последствий (*Jacoby* and *Kaplan*, 1972).

1. *Функциональный риск*, когда характеристики или свойства товара не отвечают ожиданиям.
2. *Финансовый риск*, когда товар оказывается неисправным и требует замены или ремонта за счет покупателя.
3. *Риск потери времени*, вызванный необходимостью писать жалобы, возвращаться к дистрибьютору, обращаться в сервис-центр и т. д.
4. *Физический риск*, вызванный потреблением или использованием товаров, представляющих потенциальную опасность для здоровья или окружающей среды.
5. *Социальный риск*, если социальный имидж приобретенной торговой марки не соответствует истинному характеру потребителя.
6. *Психологический риск*, когда неправильная покупка ведет к потере самоуважения или вызывает общее неудовлетворение.

Рыночные исследования показывают, что покупатели вырабатывают стратегию и тактику уменьшения риска, что позволяет им в ситуациях, когда информация неадекватна или последствия непредсказуемы, действовать относительно легко и уверенно (*Bauer*, 1960).

Для уменьшения воспринимаемого риска до приятия решения о покупке покупатель может использовать разные формы информации, такие как личные источники (сведения от членов семьи, соседей, друзей), коммерческие источники (реклама, советы продавцов, каталоги), открытые, или публичные, источники (сравнительные тесты, официальные публикации) и «экспериментальные» источники (пробные покупки товара, внимательное его изучение). Чем выше воспринимаемый риск, тем обширнее поиск информации. В последние годы в маркетинговой литературе большое внимание уделяется концепции вовлеченности (заинтересованности) потребителя. Вовлеченность можно определить как:

> состояние энергичности (возбужденности), которое человек испытывает в отношении связанной с потреблением деятельности (*Wilkie*, 1994, p. 164).

Вовлеченность предполагает внимание к чему-либо, потому что это «что-то» имеет некоторое значение или воспринимается как риск. Высокая вовлеченность сопряжена с длительными и основательными размышлениями и глубокими эмоциональными переживаниями, в то время как низкая вовлеченность имеет место, когда потребители тратят на мысли и чувства меньше энергии. Концепция вовлеченности частично совпадает с классификацией подходов к решению проблемы по Дж. Говарду и Дж. Шету (см. ниже) и может применяться для анализа поведения потребителей на разных уровнях заинтересованности, а также для выбора типа коммуникационной стратегии в каждой конкретной ситуации.

4.2.5. СТОИМОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

Столкнувшийся с проблемой выбора индивид ищет информацию — главным образом для того, чтобы уменьшить неопределенность и иметь более четкое представление об имеющихся альтернативах, их относительной ценности

и условиях покупки. Различные издержки, сопряженные с поиском информации, мы подразделяем на три категории:

- *Затраты на обзор*, связанные с изучением различных рынков и определением спектра альтернатив (включая товары-заменители), которые могут войти в список «кандидатов» на приобретение.
- *Затраты на восприятие*, возникающие в связи с идентификацией значимых характеристик товаров, включенных в список, а также условий обмена (мест совершения покупки, цен, гарантийных обязательств и т. д.)
- *Затраты на* оценку, связанные с определением того, насколько альтернатива обладает искомыми свойствами и насколько достоверны рыночные сигналы относительно качества товаров.

По большей части все эти издержки ограничиваются тратой времени. Однако цена времени, выражающаяся в альтернативных издержках, у каждого индивида своя, кроме того, она зависит и от различного рода обстоятельств. Например, в выходные и в рабочие дни время ценится по-разному. Соответственно, пролонгация поиска информации сверх определенного уровня не всегда отвечает интересам потребителя. Объем затрачиваемых на поиск усилий также зависит от величины воспринимаемого риска по отношению к покупке.

4.2.6. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Затраты на восприятие свойств товара зависят от того, насколько очевидны эти свойства и выгоды. Д. Нельсон подразделяет все товары на *товары поиска* (имеющие видимые внешние качества), *товары опыта* (имеющие верифицируемые внутренние качества) и *товары доверия* (имеющие неверифицируемые внутренние качества) (*Nelson*, 1970, p. 214). В первой категории товаров свойства продукта можно легко установить до совершения покупки путем простого осмотра. Это такие товары, как одежда, мебель и игрушки, применительно к которым критерии выбора верифицируются легко и без особых затрат. В случае с товарами опыта ситуация иная: наиболее важные характеристики вскрываются только в процессе использования, т. е. после покупки. Примеры товаров такого типа — книги, лекарства, автомобили, компьютеры. Издержки восприятия в данном случае могут быть очень велики, а в случае с товарами доверия (скажем, профессиональные услуги) они еще выше. Эффективность «исследования» можно повысить, если использовать разные источники информации, имеющие разную степень надежности:

- *Источники информации, в которых доминирует производитель*, т. е. реклама, мнения и рекомендации со стороны продавцов и дистрибьюторов, витрины, брошюры. Преимущество такой информации — в ее бесплатности и доступности. С другой стороны, она неполна и необъективна, в том смысле, что подчеркивает положительные качества товара и затемняет его «минусы».
- *Персональные источники информации*, в которых доминируют потребители. Это информация, поступающая от друзей, соседей, лидеров мнений — все то, что называют «устной коммуникацией» или, проще говоря, молвой. Информация такого типа чаще всего вполне отвечает нуждам будущего покупателя. Ее надежность, как нетрудно догадаться, зависит от надежности человека-источника.
- *Нейтральные источники информации* — статьи в специализированных газетах и журналах (по строительству, оформлению интерьеров, охоте,

аудиовидеотехнике, автомобилям и т. п.). Подобные издания обычно предоставляют массу информации по относительно низкой цене. К этой же категории относятся такие публикации, как официальные отчеты или отчеты специализированных агентств и органов, результаты проведенных потребительскими ассоциациями лабораторных испытаний и сравнительных тестов. Преимущество данных источников информации — в их объективности, фактическом характере материала и компетентности высказываемых мнений.

В данном случае имеет смысл подробнее рассказать о роли потребительских ассоциаций. В ситуациях, когда восприятие свойств товаров сопряжено с большими затратами, индивидуальный потребитель заинтересован в том, чтобы объединиться с другими потребителями и общими усилиями провести анализ, который одному индивиду не по силу. Такое объединение потребителей представляет собой противодействующую фирмам силу и ставит своей целью снижение стоимости информации.

4.3. ПРОЦЕСС ПОКУПКИ ТОВАРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ (B2B)

Анализ процесса покупки товара производственного назначения заключается в выявлении ролей, которые играет каждый член закупочного центра на разных стадиях процесса совершения покупки, критериев выбора, восприятия эффективности товаров или фирм-поставщиков, весомости каждого голоса и т. д.

4.3.1. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ

Как и в случае с решением о приобретении потребительского товара, процесс покупки товара производственного назначения можно разделить на несколько стадий. Ф. Вебстер и Й. Винд выделяют шесть таких стадий (табл. 4.2) (*Webster* and *Wind*, 1972):

1. Ожидание и идентификацию потребности.
2. Определение спецификаций и составление графика покупки.
3. Поиск альтернатив.
4. Оценку альтернативных вариантов покупки.
5. Выбор поставщиков.
6. Контроль и оценку эффективности.

В сущности, это та же последовательность, что имеет место при *расширенном подходе к решению проблемы.*

Понятно, что не все решения о покупках производственных товаров принимаются в соответствии с данной процедурой. Организация процесса покупки зависит от того, насколько сложное решение предстоит принять и насколько велики риск или новизна. Кроме того, принятие решений и организационные процессы зависят от самой фирмы, точнее, от ее размера и видов деятельности. Нетрудно догадаться, что на каждой стадии процесса покупки роли членов закупочного центра различны.

Как правило, эту информацию собирают путем опросов (врезка 4.1). Используется она, например, для обучения торговых представителей, которые просто обязаны знать механизм функционирования закупочного центра во всех деталях.

Таблица 4.2. Стадии принятия решения и роли закупочного центра

Стадии процесса покупки	Состав закупочного центра				
	пользователь	лицо, оказывающее влияние	покупатель	лицо, принимающее решение	«привратник»
Идентификация потребностей	*				*
Составление спецификаций	*	*			*
Определение альтернатив			*		*
Оценка альтернатив	*	*	*	*	*
Выбор поставщика			*	*	*
Оценка эффективности	*				

ИСТОЧНИК: Webster and Wind (1972).

Как пишет Дж. Валла (*Valla*, 1980), обучение продавцов принципам данного анализа способствует тому, что они:

- лучше понимают роль покупателя, а также систему мотиваций и ограничений, в рамках которых работают покупатели;
- не ограничиваются контактами с одним лишь покупателем и выявляют в клиентской организации другие возможные цели коммуникации;
- лучше определяют оптимальный момент для прямого подхода к соответствующим субъектам, что увеличивает эффективность контактов;
- ввиду более широких связей с членами закупочного центра могут извлекать больше возможностей из каждого нового контакта.

В следующей главе будет показано, что характер работы закупочного центра является важным критерием сегментирования рынков товаров производственного назначения.

4.3.2. ПРОМЫШЛЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Центральным понятием на рынках B2B является промышленная цепочка поставок. Концепция промышленной цепочки поставок представляет собой нечто большее, чем простое перечисление названий организаций из разных отраслей и секторов экономики. Кроме того, невозможно и деление экономики на первичный, вторичный и третичный секторы — такое деление устарело. Промышленная цепочка включает в себя:

> все стадии производства, начиная с сырья и материалов и заканчивая удовлетворением конечной потребности, которая, надо заметить, может быть и не связана с товаром или услугой.

Существует иерархия отраслей в зависимости от их положения по отношению к фирме: одни стоят выше по цепочке и являются поставляющими отраслями, другие — ниже и являются клиентскими отраслями. Стратегическая сила промышленного клиента зависит, помимо всего прочего, от его способности «чувствовать» и управлять конечным рынком сбыта своей цепочки поставок.

ВРЕЗКА 4.1

Проблема практического применения: как анализировать процесс принятия решения на рынке B2B?

Анализ процесса покупки призван ответить на следующие вопросы:

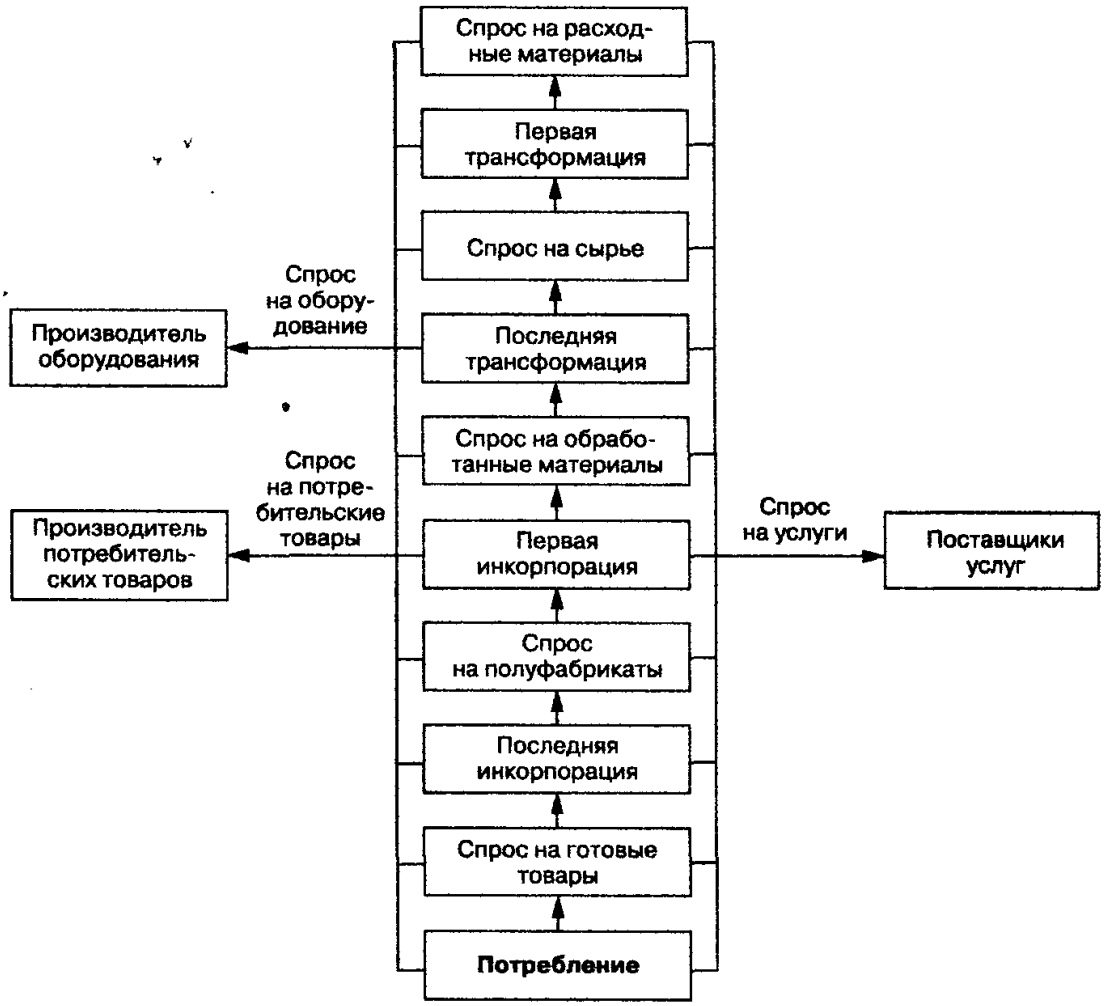
- Кто является главным участником процесса приятия решения о покупке данного товара производственного назначения?
- Кто, вероятнее всего, оказывает влияние на этот процесс?
- Какова сила их влияния?
- Какими критериями оценки руководствуется каждый участник процесса?
- Каков вес каждого критерия?

4.3.3. ТИПИЧНАЯ СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОЙ ЦЕПОЧКИ

Типичная структура спроса на товар производственного назначения изображена на рис. 4.3. Понятно, что в некоторых случаях цепочка спроса может быть намного длиннее и сложнее. Не претендуя на полноту охвата, мы выделяем следующие стадии спроса:

- *Первая трансформация.* Здесь имеет место спрос на сырье, превращаемое в первичные материалы и полуфабрикаты, такие как стальной прокат, листы, химикаты, кожу и т. д.
- *Последняя трансформация.* Спрос на первичные материалы, превращаемые в более сложные, обработанные материалы, скажем, трансформация листового металла в нержавеющую листовую сталь с гальваническим или красочным покрытием, трансформация нерафинированной стали в проволоку различного диаметра.
- *Первая инкорпорация.* Спрос на готовые изделия, используемые (инкорпорируемые) в производстве более сложных товаров, которые, в свою очередь, становятся компонентами других продуктов. Так, окрашенный листовой прокат используется для изготовления радиаторов, проволока применяется в производстве автомобильных покрышек.
- *Последняя инкорпорация.* Спрос на готовые изделия, используемые для производства готовой продукции, предназначенной для удовлетворения конечного спроса, например шин и аккумуляторов, свечей зажигания, телевизионных кинескопов, ветровых стекол автомобилей и т. д.
- *Сборка.* Спрос на широкий ассортимент товаров, объединение которых образует систему или иную сложную структуру. Примером может служить объединение радиаторов с другими устройствами, которое образует систему отопления. Аналогично система общественного транспорта (скажем, метро) объединяет в себе огромнейшее количество самых разных товаров.

Помимо этих следующих друг за другом видов спроса существуют еще горизонтальные ответвления: спрос на оборудование, расходные материалы (топливо, оберточный материал, канцелярские товары и т. д.) и услуги (техническое обслуживание и ремонт, производственные и деловые услуги, профессиональные услуги).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

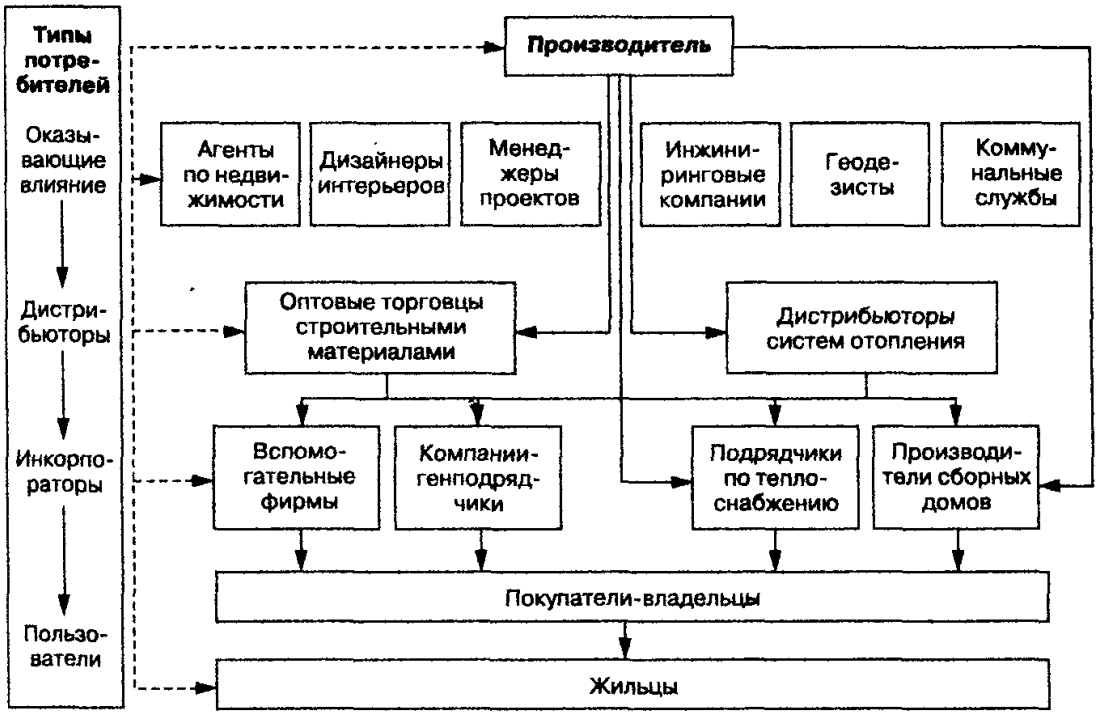
РИСУНОК 4.3

Типичная структура промышленной цепочки поставок

Таким образом, производственная фирма, находящаяся в начале промышленной цепочки поставок, имеет дело с последовательностью независимых видов спроса, которая в конечном итоге определяет спрос на ее собственную продукцию. Она сталкивается с двумя категориями клиентов: со своими прямыми потребителями и с потребителями своих потребителей. Для ведения активной маркетинговой деятельности фирма должна учитывать спрос со стороны прямых потребителей, промежуточных потребителей, а также спрос на конечную продукцию цепочки поставок. На рис. 4.4 приведен пример последовательности прямых и непрямых потребителей, с которыми имеет дело производитель тепловых насосов.

4.4. ТОВАР КАК СОВОКУПНОСТЬ ВЫГОД

Как мы видим, с точки зрения покупателя, товар или торговую марку можно определить как *совокупность свойств*, предоставляющих покупателю главную функциональную ценность, или «основной сервис», присущую данному классу товаров, а также ряд второстепенных ценностей или выгод, которые могут быть необходимыми или дополнительными (рис. 4.5). Именно эти добавочные услуги обеспечивают дифференциацию брендов и могут оказывать решающее



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 4.4

Вертикальная структура внутреннего рынка тепловых насосов

влияние на предпочтения покупателей. Ниже мы рассмотрим различные элементы совокупности выгод, а затем составим формальную модель.

4.4.1. ОСНОВНОЙ (БАЗОВЫЙ) СЕРВИС, ИЛИ ВЫГОДА

Основной (базовый) сервис торговой марки соответствует функциональной ценности того класса товаров, к которому она относится.

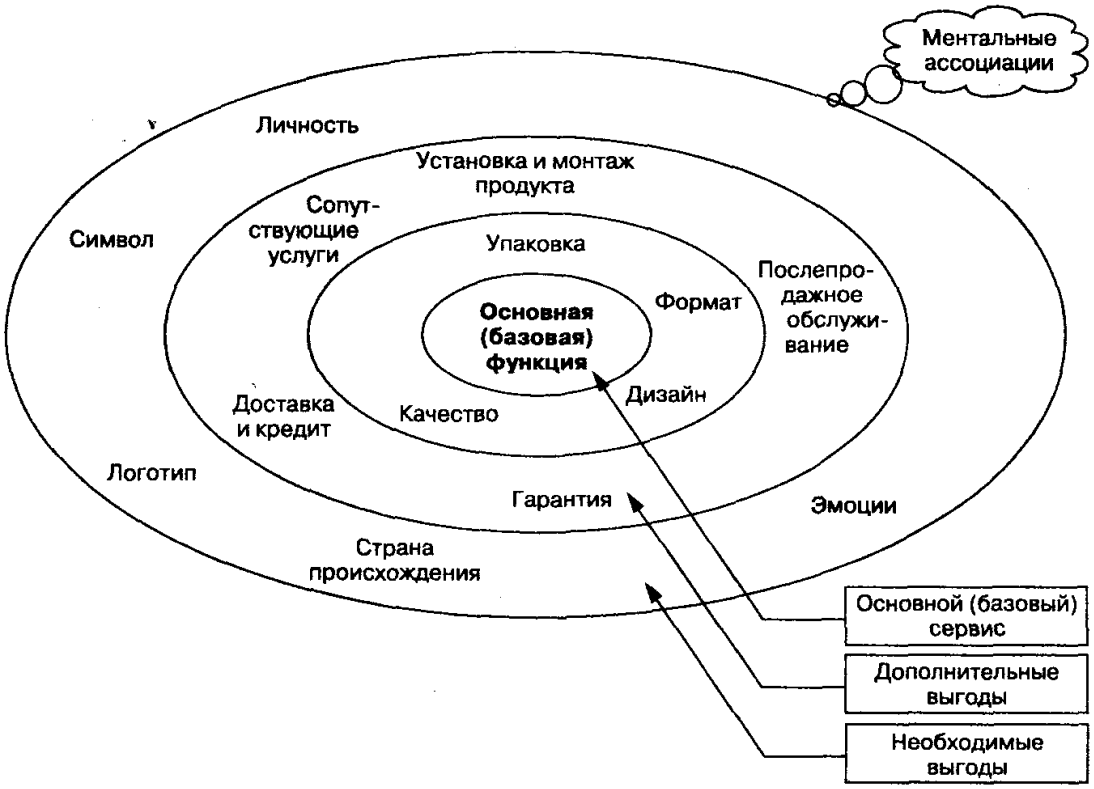
Это основная и характерная выгода, получение которой предусмотрено каждым брендом в данной категории товаров.

> Основной сервис компрессора — выработка сжатого воздуха, зубной пасты — гигиена полости рта, часов — измерение времени, авиакомпании — перевозка из Парижа в Нью-Йорк, обоев — украшение стен и т. д.

Как уже говорилось ранее, основной сервис определяет компетенцию компании в целом, отвечая на вопрос: «Каким бизнесом мы занимаемся?». Смысл заключается в следующем:

- Покупатель хочет приобрести не товар как таковой, а основной сервис, достигаемый при помощи товара.
- Одни и тот же основной сервис покупатель может получить с помощью технологически различных товаров.
- Технологии быстро развиваются и сменяют друг друга, в то время как потребности, которым соответствуют основные сервисы, стабильны.

Т. Левитт (*Levitt*, 1980) пишет, что во избежание «близорукости» фирме следует определять *рыночную компетенцию* с позиций предоставляемого ос-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 4.5

Товар как совокупность выгод

новного сервиса, а не с позиций той или иной технологии. Это позволит столкнувшемуся с проблемой выбора потребителю идентифицировать и рассмотреть альтернативные решения.

Все торговые марки на одном и том же базовом рынке предлагают покупателю один и тот же основной сервис, причем схожим образом (при условии, что конкуренция и распространение технологического прогресса уравнивают технологические возможности фирм). Соответственно, на многих рынках сам по себе основной сервис перестает оказывать решающее влияние на выбор покупателя. Решающее значение начинает приобретать форма, в которой предоставляется этот сервис (см. пример 4.2 и табл. 4.3).

4.4.2. ПЕРИФЕРИЙНЫЕ СЕРВИСЫ

Помимо базовой функциональной полезности торговая марка обладает рядом других, периферийных, сервисов. По сравнению с основным сервисом они имеют дополнительный характер, однако если остальные характеристики конкурирующих брендов одинаковы, то могут играть решающую роль. Периферийные сервисы делятся на две категории: «необходимые» и «добавленные».

Необходимые периферийные сервисы связаны с особенностями предоставления основного сервиса (экономия топлива, вместительность, отсутствие шума и т. п.) и со всем, что ему обычно сопутствует (упаковка, доставка, условия оплаты, послепродажное обслуживание и т. д.).

Скажем, «безмасляные» компрессоры *Atlas-Copco* вырабатывают сжатый воздух, в котором совершенно нет частиц масла, принтеры «Epson» работают особенно

ПРИМЕР 4.2

Сравнение характеристики, выгоды и ценности товара

- **Характеристика**: физические или технические свойства товара (*сковородка с тефлоновым покрытием*).
- **Выгода**: преимущество, которое извлекает потребитель из характеристики (*пища не подгорает во время жарки*).
- **Ценность**: выгода, отвечающая ментальным представлениям о потребности (*удовольствие от приготовления пищи без хлопот*).

Таблица 4.3. Совокупность свойств: бренд «Hagen Daz»

Объективные характеристики	Свойства бренда	Ценности
Название семейного бренда основателя компании родом из Польши и обосновавшегося в США	Предположительно датское название, а Дания славится качеством своих молочных продуктов	Полезные для здоровья продовольственные товары
Процентное содержание воздуха в сливках составляет 10%, а не 50%, как в конкурирующих торговых марках	Пышно взбитые сливки — Густые сливки — Жирные сливки	Удовольствие от вкусной пищи
Четыре благородных ингредиента: сливки вместо масла — тростниковый сахар — яичный желток вместо подсластителя — свежее коровье молоко вместо порошкового	Хороший и богатый вкус — Абсолютно натуральный продукт	Успокоенность
Ваниль с Мадагаскара — орехи пекан — клубника из Орегона	Широкий спектр ароматизаторов	Разнообразие
Упаковка объемом 500 мл разработана *HD* и удобна для хранения	Эксклюзивная упаковка, предназначенная для хранения в холодильнике	Удобство
Цена превышает цену конкурентов приблизительно в два раза, но доступна для всех	Имидж массового товара — концепция «роскошь для масс»	Наслаждение
Идентичность концепции, названия бренда, упаковки и коммуникации во всем мире	Глобальный бренд	Гарантия

ИСТОЧНИК: данные авторов.

тихо, японские автомобили славятся своей надежностью, микрокомпьютеры *Apple* имеют дружественный пользователю внешний вид и интерфейс, техника *Bang and Olufsen* отличается неповторимым дизайном, часы *Swatch* выпускаются в разноцветных корпусах и т. д.

Добавленные периферийные сервисы не связаны с основным и предоставляются как дополнение. Таким образом, они становятся важным источником для дифференцирования.

Так, авиакомпания *Singapore Airlines* предлагает своим постоянным клиентам особенно привлекательную программу «Привилегированный пассажир»; некоторые производители автомобилей включают музыкальное оборудование в базовую комплектацию машины; некоторые эмитенты кредитных карт предоставляют своим клиентам преимущественные права в пятизвездочных отелях и т. д.

Периферийные услуги (как необходимые, так и добавленные) обеспечивают свойства, вызывающие удовлетворение покупателя. Они могут существен-

но различаться в зависимости от торговой марки и потому служить критериями выбора (примеры см. в табл. 4.4). Кроме того, можно предположить, что разные покупатели по-разному ценят наличие тех или иных свойств. Таким образом, торговую марку (бренд) можно определить как совокупность свойств, обеспечивающих основной сервис, плюс периферийные сервисы, необходимые и добавленные, важность и эффективность которых потенциальные покупатели могут воспринимать по-разному.

Таблица 4.4. Оценка поставщика на рынке товаров производственного назначения

Макрохарактеристики	Весовой коэффициент	Ключевые свойства	Внутренние параметры
Оборудование	30	Надежность	% обращений за ремонтом
		Простота использования	% обращений за помощью
		Возможности/функции	Проверка функциональности
Сбыт	30	Компетентность	Наблюдения мастера
		Скорость реакции	% своевременных предложений
		Поддержка	% осуществленной поддержки
Установка	10	Интервал поставок	Средний интервал заказа
		Не ломается	% отчетов о ремонте
		Установка вовремя	% установок в срок
Ремонт	15	Проблемы не повторяются	% отчетов о ремонте
		Ремонт проводится быстро	Среднее время ремонта
		Информирование	% проинформированных покупателей
Выписка счетов	15	Точность: никаких сюрпризов	% запросов по счетам
		Разрешение проблем с одного раза	% проблем, решенных с первого раза
		Понятность	% запросов по счетам
Итого	100	–	–

ИСТОЧНИК: Kordupleski et al. (1993).

Заметим, что любая торговая марка обладает как минимум одной уникальной особенностью — названием и психическими ассоциациями (эмоцией, символической ценностью, личностью и т. п.), формирующими индивидуальность бренда. Мы рассмотрим это понятие в гл. 12. Общее представление покупателя о бренде принято называть имиджем (образом) торговой марки.

4.5. УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (CRM — CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Удовлетворение покупателя — это основа основ маркетингового процесса. Однако только в 1980-х гг. (*Berry*, 1983) компании начали проводить систематическое изучение степени ощущаемой потребителями удовлетворенности. Раньше весь анализ ограничивался внутренними системами качества, такими как *ISO-9000*. Наиболее очевидной характеристикой удовлетворенности можно бы считать уровень продаж или долю рынка, а характеристикой неудовлетворенности — количество жалоб.

На самом деле все гораздо сложнее. Между тем, чего, как считает компания, хотят потребители, и тем, что те действительно ищут, может существовать большая разница. Иначе говоря, разрыв между предлагаемым и ожидаемым качеством может быть очень велик, даже если потребитель никогда свое неудовлетворение формально не выражает. Вот почему научная оценка уровня удовлетворенно-

ПРИМЕР 4.3

Примеры совокупности выгод

- **Маленькие электромоторы**: мощность, надежность, потребление электроэнергии, сопротивление, скорость реагирования, безопасность, размер, вес.
- **Промышленное оборудование**: качество работы, надежность, простота использования, широта спектра выполняемых операций, установка, обслуживание, запчасти, время доставки, информация, остаточная стоимость.
- **Автомобили**: мощность, расход горючего, комфорт, безопасность, дизайн, уход, остаточная стоимость, престиж.
- **Зубная паста**: отбеливание зубов, свежесть дыхания, защита от кариеса, профилактика пародонтоза, вкус, приятная текстура.

сти/неудовлетворенности требует прямого опроса потребителей. Исследование такого типа необходимо еще и для того, чтобы сравнивать удовлетворенность торговой маркой потребителей из разных стран, а также изучать удовлетворение в разные моменты времени, с тем чтобы отслеживать изменения данной величины.

4.5.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

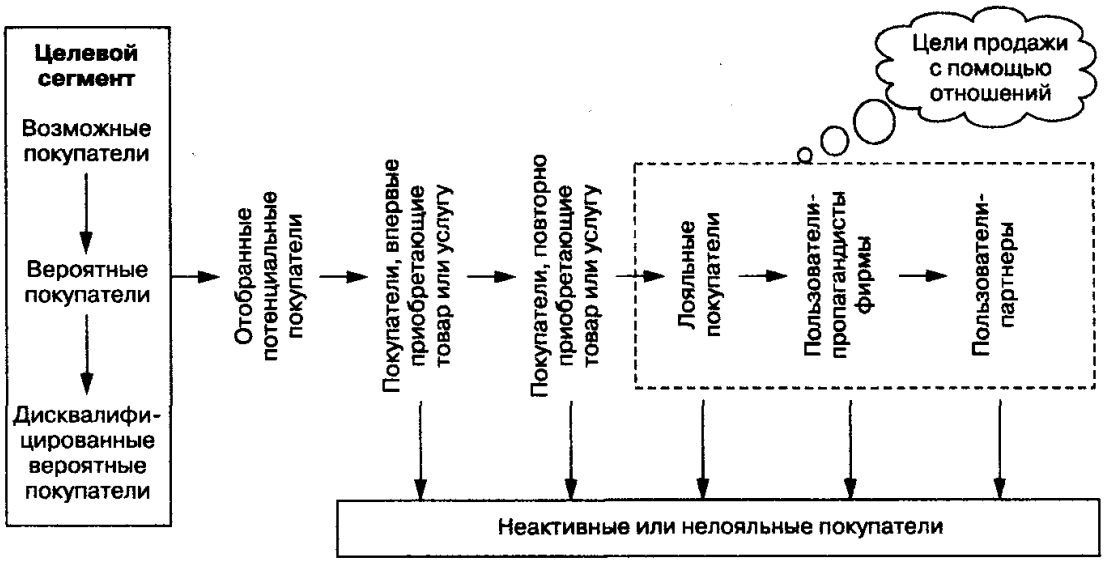
Хотя термин «Управление отношениями с покупателями» (CRM) достаточно нов, в основе этой концепции лежат старые принципы: фирмы уже долгое время практикуют некоторые направления CRM, входящие в обязанности службы управления продажами. Как показали Пэйн и Фроу (*Payne* and *Frow*, 2006), современное управление отношениями с покупателями выделяет тот факт, что у организаций расширились потенциальные возможности использования технологий и управления персональными отношениями с потенциально огромным числом покупателей (*Pepper* and *Rogers*, 1993) в контексте глобального рынка. Управление отношениями с покупателями, или CRM, преследует следующие цели:

> эффективно и рентабельно повысить показатели приобретения и удержания прибыльных покупателей за счет избирательного установления с ними соответствующих отношений, а также развития и сохранения этих отношений (*Payne* and *Frow*, 2006).

Цель *маркетинга отношений* заключается в укреплении долгосрочных и взаимовыгодных отношений не только с ценными покупателями, но и остальными группами влияния, хотя основной акцент в управлении отношениями с покупателями должен делаться именно на покупателях.

Стартовой точкой является идентификация целевого сегмента *возможных покупателей* (suspects), т. е. тех потенциальных покупателей, которые могли бы проявить глубокий интерес к товару или услуге; *вероятных покупателей* (prospects) — потенциальных покупателей, интересующихся товаром и способных заплатить за него, и *дисквалифицированных вероятных покупателей*, отвергнутых компанией из-за неплатежеспособности или из-за того, что их обслуживание было бы неприбыльным для фирмы. Затем фирма должна превратить ото-

бранных вероятных покупателей в *покупателей, впервые приобретших товар*, и если они будут удовлетворены, то сделать их *повторными покупателями* или *клиентами*. Следующая задача — превратить клиентов в сторонников товара, т. е. покупателей, расхваливающих компанию и стимулирующих других приобретать именно ее товары (*Griffin*, 1995) (рис. 4.6).



ИСТОЧНИК: Griffin (1995).

РИСУНОК 4.6

Классификация покупателей с точки зрения управления отношениями с покупателями

Прогресс информационных технологий помогает строить эти избирательные отношения. В распоряжении компаний имеется широкий спектр баз данных, рынков данных (data mart) и технологий хранения данных, а также непрерывно растущее число программ по управлению отношениями с покупателями. Развитие информационных технологий позволяет собрать огромный объем данных о покупателях, чтобы проанализировать, интерпретировать и использовать их впоследствии. Более того, прогресс в области компьютеров, программного обеспечения и электронных услуг усиливается снижением затрат в этой области. Используя широкий спектр инструментов CRM, компании потенциально способны более эффективно идентифицировать самых перспективных целевых клиентов (*Payne* and *Frow*, 2006).

Отсюда вовсе не следует, что покупка программ по CRM автоматически влечет за собой получение выгоды, что подтверждается многочисленными провалами в области управления отношениями с покупателями (*Fournier* et al., 1998). Исследования показали, что для успешного управления отношениями с покупателями необходимо, чтобы сотрудники различных функциональных подразделений — операционного маркетинга, информационных технологий и управления человеческими ресурсами — работали совместно в межфункциональных командах. Помимо этого, необходимо, чтобы культура ориентации на рынок или покупателя пронизывала все уровни фирмы. Управление отношениями с покупателями ориентировано на покупателя, и именно эта философия бизнеса является предпосылкой успешного применения CRM. Во время восьмого ежегодного опроса компаний об инструментах менеджмента, проводимого фирмой *Bain&Company*, среди 25 инструментов менеджмента, перечисленных респондентами, управление отношениями с покупателями заняло чет-

вертое место с конца по критерию удовлетворенности от использования, при этом данный инструмент был назван лишь в 35% анкет (*Siddle* and *Rigby*, 2001).

4.5.2. УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ МЕЖДУ ПОКУПАТЕЛЕМ И ПОСТАВЩИКОМ НА ДЕЛОВЫХ РЫНКАХ

На деловых рынках покупатели более или менее хотят и могут контролировать свои отношения с поставщиками или активно вовлекаться в эти отношения, что следует из концепции управления отношениями с покупателями. На деловых рынках можно выделить три категории клиентов в зависимости от степени контроля и готовности к кооперации (*Manning* and *Thorne*, 2003).

Сотрудничающий покупатель. Эти покупатели могут и готовы поделиться контролем над отношениями с поставщиками. Общий контроль включает в себя обмен информацией относительно желаний и потребностей покупателя и базовых предложений поставщика. Это идеальный тип ориентации на покупателя для осуществления маркетинга «один на один». Так, в автомобильном секторе от поставщиков деталей все чаще ждут информации относительно разработки и инжиниринга их продукции.

Покупатели-активисты. При некоторых обстоятельствах покупатели стремятся получить значительную долю контроля. На многих промышленных рынках такой тип отношений является самым распространенным. Производители, выступающие в качестве потребителей, разрабатывают спецификации, требования к доставке и параметры затрат, а их поставщики стараются отвечать этим критериям.

Пассивные покупатели. Пассивными являются те покупатели, которые мало вовлечены в свои покупательские отношения. Пассивные покупатели не склонны проявлять излишнюю лояльность; они мало заинтересованы в том, чтобы узнать больше о разработке новых товаров и решений (а тем более участвовать в разработке).

Эта классификация покупателей имеет большое значение для адаптации управления отношениями с покупателями.

4.6. ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ ПОСЛЕ СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПКИ

Цель управления отношениями с покупателями — построить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с ценными покупателями. Ключевыми факторами успешного достижения этой цели являются: а) мониторинг удовлетворения покупателей; б) правильное обращение с жалобами неудовлетворенных покупателей; в) предложение соответствующих решений возникающих проблем; г) вознаграждение лояльных покупателей. Более подробно метод продажи на основе отношений и его подводные камни будут описаны в гл. 14.

4.6.1. ПОВЕДЕНИЕ НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В результате метаанализа удовлетворенности потребителей, основанного на 500 опросах, проведенных в Европе в секторах рынка B2B (средний размер выборки — 300 респондентов), были получены следующие данные (*Goderis*, 1998, p. 285):

- *Напрямую* в компанию жалобы поступают лишь в результате 2,9% совершенных сделок.

- В среднем 28,6% сделок приводят к *непрямым жалобам*, поступающим торговым представителям, соседям, друзьям и т. д.
- Кроме того, 9,2% жалоб не высказываются никогда и никому.

Последний факт может иметь два объяснения. Отказываясь от предъявления жалоб, покупатели либо минимизируют проблему, либо не верят в позитивный исход этого дела (ввиду доминантного положения поставщика на рынке или неудачного опыта подачи жалоб в прошлом). Можно заключить, что в целом 40,7% сделок средней фирмы могут быть сопряжены с проблемами для покупателей. Это тот самый «айсберг» неудовлетворенности, который скрывается за мизерной «верхушкой» из 3% формальных жалоб.

Если сервисная служба компании эффективно справляется с сетованиями покупателей, негативные последствия для фирмы можно уменьшить. С другой стороны, 30% неудовлетворенных потребителей, ничего не сообщающих поставщикам о своем недовольстве, представляют собой большую проблему, так как в долгосрочной перспективе могут серьезно повлиять на долю рынка. По этой причине в данной ситуации более чем уместен упреждающий подход: оценивать уровень удовлетворенности/неудовлетворенности различных потребительских групп следует регулярно, выявляя причины того или другого состояния. Напомним, что в секторах, где первичный спрос увеличить невозможно, 80–90% товарооборота приходятся на существующих потребителей. О том, насколько важно удовлетворять данную группу покупателей, говорить не приходится.

В качестве дополнительного аргумента приведем анализ поведения неудовлетворенных потребителей, чьи жалобы не получили должного внимания со стороны фирмы (*Goderis*, 1998):

- Средняя вероятность повторной покупки среди удовлетворенных потребителей составляет 91%.
- Среди тех, кто подавал жалобу, но остался недоволен реакцией фирмы, вероятность повторной покупки падает до 54%.
- Среди неудовлетворенных потребителей, жаловавшихся и получивший должный ответ, вероятность повторных покупок составляет 96% — это даже выше, чем среди удовлетворенных потребителей.

«Проблемными» являются потребители, которые: а) не удовлетворены, но не жалуются и б) жалуются, но остаются недовольными отношением со стороны компании (рис. 4.7). Именно за счет этих двух групп и происходит потеря клиентуры. Данные потребители становятся источником устной «антирекламы» фирмы. Контролировать подобные коммуникации трудно, а обходятся они фирме очень дорого. Данные исследований показывают, что «неудовлетворенный потребитель делится своими негативными впечатлениями о компании или торговой марке с десятью другими людьми» (*Rhoades*, 1988).

Сказанное выше позволяет сделать три важных вывода:

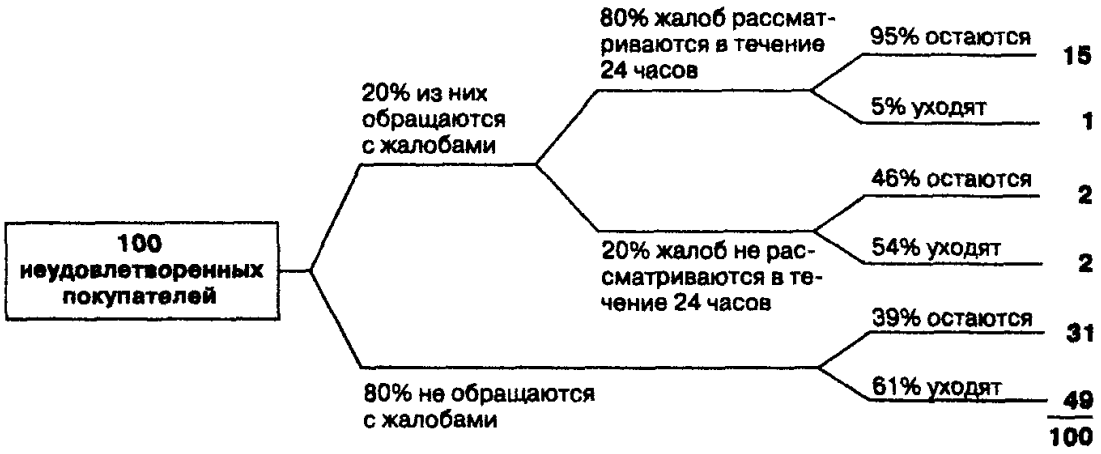
- Уровень удовлетворенности/неудовлетворенности является одним из ключевых видов входящей информации в маркетинговой информационной системе любой компании.
- Жалоба — это не всегда плохо, так как покупатель морально готов к проблемам, лишь бы компания сумела найти достойные решения.
- Жалобы — важный источник информации, благодаря которому компания может лучше понять потребности своих клиентов и то, как они воспринимают качество товара.

ПРИМЕР 4.4

Восхищение авиакомпаниеи

Если вы забыли свой бумажник в самолете, вы, естественно, предполагаете, что больше никогда его не увидите. Вы будете удовлетворены, если сотрудник аэропорта без задержек примет ваше заявление о потере и пообещает (хотя и не даст гарантий), что сделает все возможное, чтобы разыскать ваш бумажник. Вы будете рассержены, если, подав заявление о потере, вы столкнетесь с безразличием. Вы будете восхищены, если авиакомпания практически сразу же найдет ваш бумажник и уведомит вас, что вы сможете получить его (вместе с хранящимися там деньгами) в аэропорту в месте вашего прибытия. Вы будете удивлены, если сотрудник авиакомпании привезет найденный бумажник вам прямо домой. Вы, как восхищенный и удивленный клиент, напишете благодарственное письмо руководству авиакомпании; вы станете часто летать самолетами этой авиалинии и рассказывать всем о полученном вами приятном опыте.

ИСТОЧНИК: Domingo (1997).



ИСТОЧНИК: Best (2003).

РИСУНОК 4.7

Анализ клиентской базы

Своевременное управление жалобами — лишь один необходимый, но недостаточный аспект программы тотального качества, направленной на полное удовлетворение потребителя.

4.6.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ/НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Исследования степени удовлетворенности/неудовлетворенности базируются на одной и то же концептуальной модели, а именно модели товара как совокупности свойств, о которой говорилось ранее в этой главе. В ходе исследования респондентам задаются вопросы о важности каждого свойства и о степени воспринимаемого присутствия («эффективность работы») свойства в оцениваемом товаре или услуге.

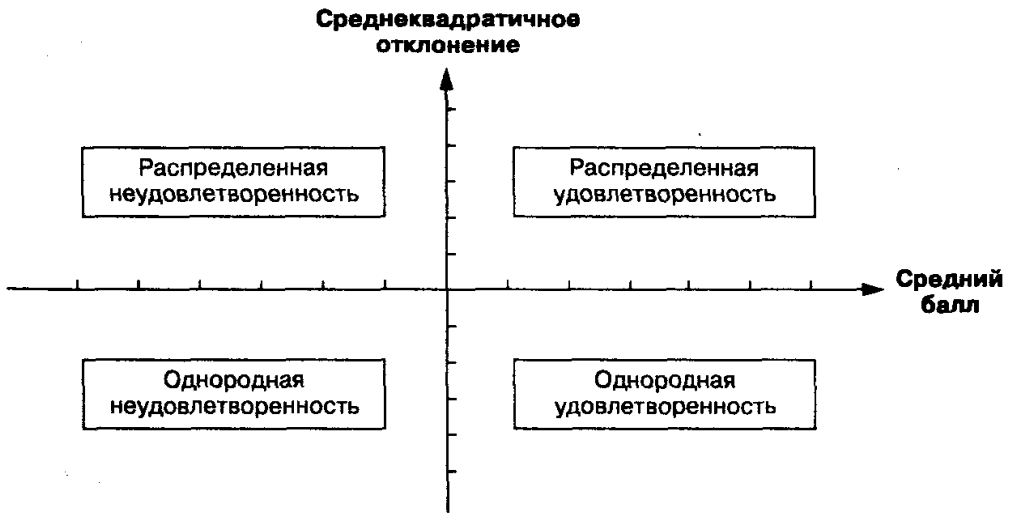
Интервью проводится в три этапа. Сначала выясняется общий уровень удовлетворения респондента, далее по 10-балльной шкале оцениваются важность и эффективность каждого свойства. На последнем этапе оценивается намерение совершить повторную покупку.

4.6.3. АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Первое, что необходимо сделать, — рассчитать среднюю оценку воспринимаемой эффективности каждого свойства, а также ее среднеквадратичное отклонение. Эти показатели сравниваются со средними показателями в изучаемом сегменте или с оценками удовлетворенности от продукции основных конкурентов. Результатом сравнения становится четкая картина того, как рынок воспринимает качество товара, представленное в виде набора выгод.

Оценки воспринимаемой эффективности свойств распределяются по двум осям: по горизонтальной оси откладываются средние оценки удовлетворенности, по вертикальной — среднеквадратичные отклонения этих оценок. Большое среднеквадратичное отклонение говорит о том, что мнения респондентов сильно расходятся, малое — о том, что большинство потребителей придерживаются одного мнения.

Одной из самых главных проблем является выбор точки пересечения осей. Чаще всего в качестве точки отсчета используют средний показатель в секторе или показатель главного конкурента. Таким образом, получаются четыре квадранта, показанные на рис. 4.8.



ИСТОЧНИК: Goderis (1998).

РИСУНОК 4.8

Матрица «удовлетворенность/ неудовлетворенность»

В правом нижнем квадранте свойства торговой марки или компании *X* получают более высокую усредненную оценку, чем в среднем по сектору, а их разброс тоже меньше среднего. Это означает, что потребители в один голос заявляют о своем удовлетворении. В данном случае мы получаем *однородную удовлетворенность*.

В правом верхнем квадранте свойства торговой марки тоже имеют оценки выше средних, но среднеквадратичное отклонение на этот раз велико, т. е. потребители высказали разные мнения. Мы имеем дело с *распределенной удовлетворенностью*, которая может быть вызвана, например, непостоянством оказываемых услуг. В такой ситуации крайне важно выявить неудовлетворенных потребителей и причины их недовольства, а также предпринять индивидуальные меры, прежде чем потребители переключатся на продукцию конкурентов.

В левом верхнем квадранте свойства получают оценки ниже средних при высоком среднеквадратичном отклонении. Это случай *распределенной неудовлетворенности*: большинство потребителей не удовлетворено, но одни в большей степени, другие в меньшей. Такое состояние дел объясняется плохой адаптацией товара или услуги к некоторой группе (группам) потребителей.

В последнем, левом нижнем квадранте потребители в один голос говорят о своей неудовлетворенности. Ситуация *однородной неудовлетворенности* — самая неблагоприятная из всех.

4.6.4. СТИЛИ РЕАКЦИИ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И НЕУДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Потребители могут по-разному реагировать на удовлетворение и неудовлетворение, что и наблюдается на практике. Одной из наиболее практичных является типология реакций, предложенная Т. Джонсом и У. Сашером (*Jones* and *Sasser*, 1995). Они выделяют шесть типов лояльного поведения.

1. *Приверженец*: восхищенный потребитель, который сообщает о своем опыте другим потенциальным покупателям.
2. *Верноподданный*: удовлетворенный потребитель, который не сообщает о своем опыте остальным.
3. *Перебежчик*: неудовлетворенный покупатель, никому ничего не рассказывающий.
4. *Террорист*: сильно неудовлетворенный и словоохотливый потребитель.
5. *Наемник*: потребитель, который по большей части доволен, но готов на все, лишь бы найти более выгодные условия.
6. *Заложник*: удовлетворенный либо неудовлетворенный потребитель, у которого нет другого выбора.

Данной типологией следует воспользоваться любой компании, желающей лучше реагировать на нужды своих потребителей. Образец такого анализа приведен в примере 4.5.

4.7. СВЯЗЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ

Как уже подчеркивалось, высокий уровень удовлетворенности влечет за собой усиление лояльности потребителя, а та, в свою очередь, ведет к росту финансового благополучия фирмы. Наличие связи между удовлетворенностью и лояльностью эмпирически установили Т. Джонс и У. Сашер (*Jones* and *Sasser*, 1995) (рис. 4.9).

4.7.1. КОНЦЕПЦИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Существует несколько подходов к определению лояльности торговой марке. Долгое время наибольшей популярностью пользовался подход, основанный на наблюдении за последовательностью покупок. Например, из последовательности 12 покупок ААБААВААГААД можно сделать вывод о том, что данный потребитель лоялен торговой марке А (приобретает ее чаще всех остальных). В то же время, согласно другим определениям, его нельзя назвать

ПРИМЕР 4.5

Поведение при жалобах на качество профессиональных услуг

Дж. Дарт и К. Фримэн разработали типологию стилей реакции со стороны покупателей профессиональных услуг (*Dart* and *Freeman*, 1994). Было установлено три вида жалоб:

- *Открытая*: реакция, поступающая непосредственно в фирму.
- *Приватная*: устные коммуникации и/или прекращение отношений с фирмой.
- *Сторонняя*: жалоба сторонним организациям.

В ходе кластерного анализа, когда использовалась выборка из 224 организаций — пользователей профессиональных (бухгалтерских) услуг, были выявлены следующие четыре сегмента:

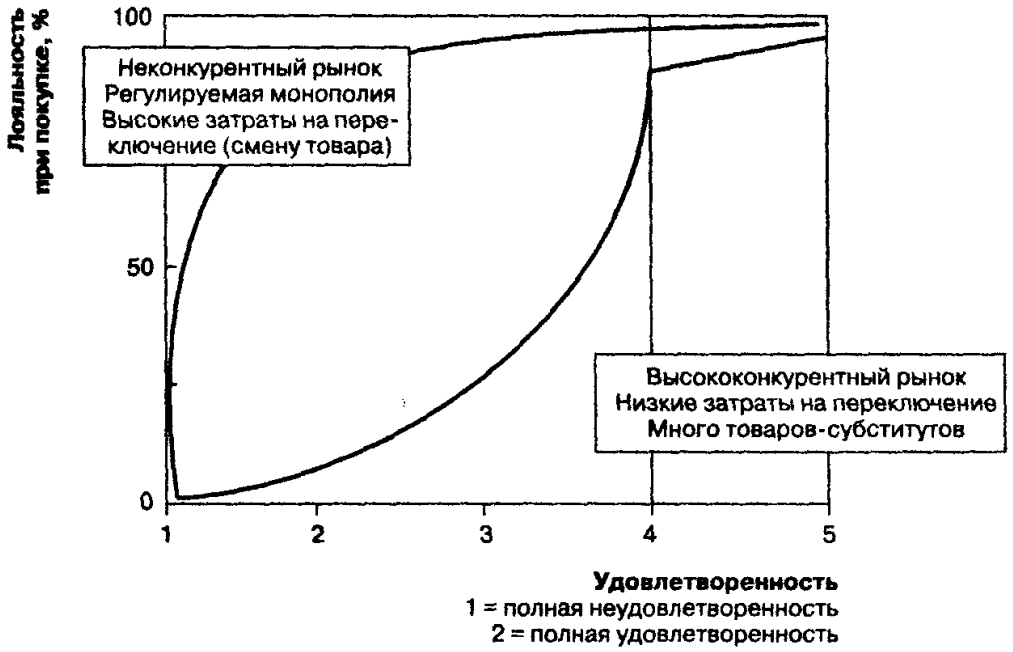
- *Пассивные (42%)*: клиенты, чье намерение пожаловаться ниже средних значений по всем трем факторам, особенно в отношении открытых жалоб.
- *Не желающие молчать (34%)*: неудовлетворенные клиенты, более всего склонные подавать жалобу в фирму и распространять негативную информацию.
- *Разгневанные (5%)*: потребители, демонстрирующие повышенную склонность к приватной реакции в форме негативных устных коммуникаций или переключения на продукцию других фирм.
- *Активисты (19%)*: потребители, выказывающие повышенную склонность ко всем трем видам жалоб.

лояльным, так как в них критерием лояльности является наличие трех-четырех покупок одной и той же марки подряд. Такой откровенно бихевиористский взгляд на лояльность имеет очевидные недостатки, так как все внимание исследователя сконцентрировано на *результатах* поведения, а не на вызвавших его *причинах*.

Можно ли утверждать, что женщина, всегда приобретающая товар марки А по той причине, что он самый дешевый, «лояльна» в том же смысле, что и женщина, приобретающая тот же товар А потому, что предпочитает его среди всех остальных? И как судить о лояльности женщины, выбирающей марку А по причине того, что она лучше всех расположена на прилавке или является единственным общенационально рекламируемым и распространяемым брендом в магазине, в котором она обычно совершает покупки?

Очевидно, что за лояльным поведением стоит *процесс оценки*, или *установочная компонента*, связанная с уровнем удовлетворения покупателя, и эту компоненту необходимо идентифицировать. Наличие повторных покупок — необходимое, но недостаточное условие лояльности торговой марке. Дж. Джейкоби и Д. Кинер (*Jacoby* and *Kener*, 1973) предлагают использовать шесть критериев, которые в совокупности и являются необходимым и достаточным условием лояльности.

Лояльность торговой марке: 1) субъективна (т. е. неслучайна); 2) представляет собой поведенческую реакцию (т. е. покупку); 3) проявляется с течением времени; 4) в том или ином центре принятия решений; 5) по отношению к одной или более альтернативным маркам из группы таких марок и 6) является функцией психологических процессов (принятие решений, оценка) (*Jacoby* and *Kener*, 1973).



ИСТОЧНИК: Jones and Sasser (1995), адаптировано.

РИСУНОК 4.9

Связь удовлетворенности и лояльности

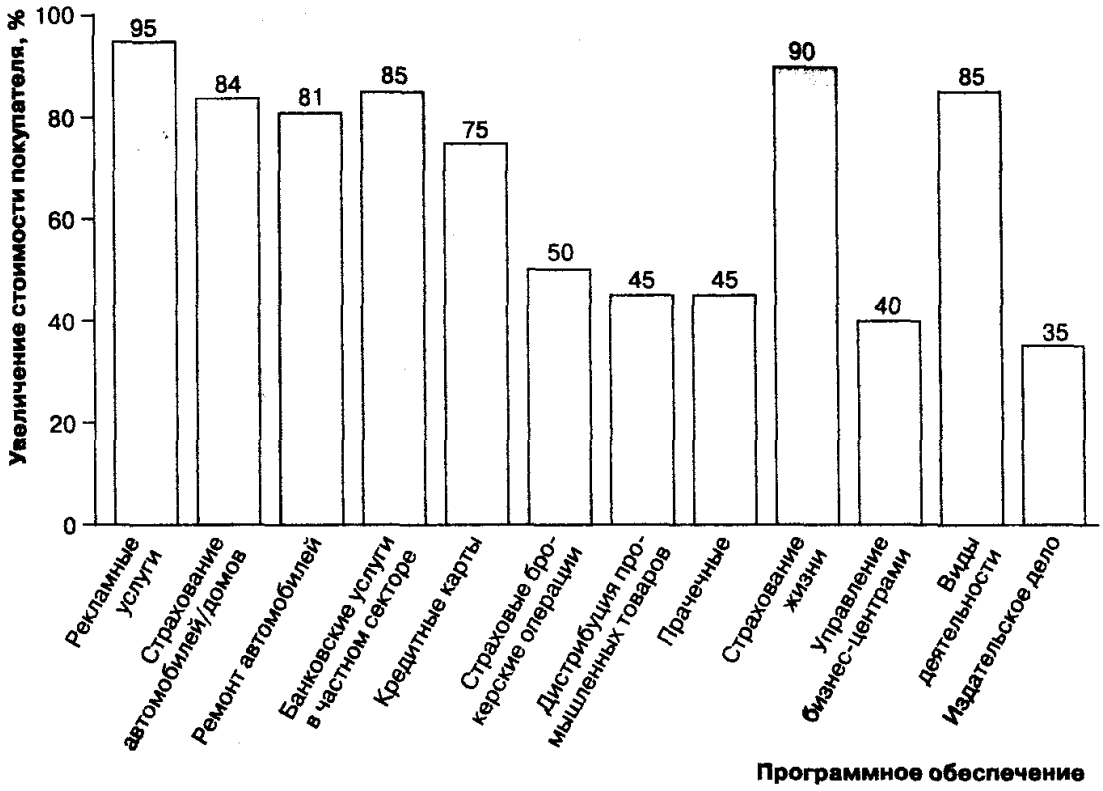
Присутствие в этом определении термина «центр принятия решений» предполагает, что принимающее решение лицо не обязательно должно быть пользователем или даже покупателем товара, а может лишь оказывать влияние на выбор. Это может быть один человек или группа индивидов (семья или организация). Пятое условие важно по той причине, что допускает лояльность нескольким брендам, или так называемый «репертуар брендов»: индивиды могут демонстрировать и зачастую демонстрируют лояльность сразу нескольким брендам. Переключение с марки на марку может быть ограничено некоторой группой брендов, которым покупатель лоялен. Такое поведение позволяет говорить о лояльности некоторому ограниченному набору торговых марок — концепции, схожей с понятием рассматриваемого множества (consideration set) (*Howard* and *Sheth*, 1969).

Концепция лояльности торговой марке (или компании) важна сразу по нескольким причинам, и в первую очередь в свете взаимосвязи между лояльностью и удовлетворением (подробнее об этом будет рассказано в следующем разделе). Кроме того, лояльность покупателей оказывает определенное влияние на прибыльность компании, свидетельством чему является рис. 4.10 (см. также пример 4.6).

4.7.2. СВЯЗЬ МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ И ЛОЯЛЬНОСТЬЮ

В соответствии с житейской мудростью между удовлетворенностью и лояльностью существует простая линейная зависимость: чем выше удовлетворенность, тем выше лояльность. Исследование, проведенное в компании *Rank Xerox* и воспроизведенное Т. Джонсом и У. Сашером (*Jones* and *Sasser*, 1995), показало наличие более сложной связи. На рис. 4.9 изображены две совершенно разные кривые, соответствующие двум противоположным конкурентным ситуациям.

1. *На неконкурентных рынках* — участок слева вверху — удовлетворенность слабо влияет на лояльность. Такое наблюдается, как правило,



ИСТОЧНИК: Reichfeld (1996).

РИСУНОК 4.10

Влияние 5%-ного увеличения лояльности на чистую приведенную стоимость покупателя

в регулируемых монополиях (телекоммуникационная отрасль, электроэнергетика, транспорт) или в рыночных ситуациях, когда затраты на переключение с одной торговой марки на другую очень высоки. Фактически у потребителей нет выбора, они вынуждены «брать то, что дают». С исчезновением монополии (по причине прекращения государственного регулирования или появления альтернативной технологии) данная ситуация может быстро измениться.

2. *На конкурентных рынках* — участок справа внизу, — где конкуренция интенсивна, существует много товаров-заменителей и затраты на переключение низки, наблюдается очень большая разница между лояльностью «удовлетворенных» (уровень удовлетворения 4) и «полностью удовлетворенных» (уровень удовлетворения от 4 до 5) потребителей.

Именно это и было открыто в *Xerox Corporation*:

> в течение 18 месяцев после покупки полностью удовлетворенные покупатели приобретали продукцию *Xerox* в шесть раз чаще, чем просто удовлетворенные покупкой (*Jones* and *Sasser*, 1995).

Отсюда следует далекоидущий вывод: в условиях свободы выбора простого удовлетворения потребителя для развития лояльности недостаточно. По-настоящему лояльны только полностью удовлетворенные потребители.

ПРИМЕР 4.6

«Покупатели-долгожители» прибыльны

Чем лояльнее покупатель, тем больший вклад в прибыльность компании он вносит. Это связано с тем, что фирме лишь один раз пришлось понести расходы, чтобы найти этого нового потребителя. Если ежегодно компания теряет 5% своих покупателей, а на смену им надо найти столько же новых, то средняя «продолжительность жизни» покупателя составляет двадцать лет. Если показатель лояльности удается поднять с 95 до 96% благодаря более высокому уровню удовлетворенности потребителей, искать замену приходится только 4% ушедших покупателей, а средняя «продолжительность жизни» покупателя возрастает до 25 лет, то прибыльность фирмы существенно увеличивается.

РЕЗЮМЕ

Клиент может быть покупателем, плательщиком или пользователем. Поэтому так важно знать возможные способы того, как клиенты разделяют роли между собой. Это позволит точнее адаптировать маркетинговые усилия к типу и роли специализации покупателя. На B2C рынках эти роли часто исполняют одни и те же люди. На рынках B2B, напротив, эти роли берут на себя разные люди.

Поведение потребителей по совершению выбора не является неопределенным, но и не определяется только условиями окружающей среды. Оно характеризуется ограниченной рациональностью, где ограничениями выступают способности индивидуумов к познанию и обучению. Промышленная цепочка состоит из этапов производства, начиная от сырья и заканчивая продуктом или услугой, удовлетворяющими конечные запросы потребителя, вне зависимости от того, в чем именно состоит эта конечная потребность.

С точки зрения потребителя продукт может быть определен как «набор свойств», которые обеспечивают потребителю функциональную ценность, или как «базовая (основная) услуга», характерная для данного класса продуктов, а также набор вторичных благ и ценностей (называемых выгодами или сервисами), которые могут быть востребованы или добавлены. Эти дополнительные выгоды различаются у разных брендов и могут оказывать определенное влияние на предпочтения покупателей.

На сегодняшний день применение управления отношениями с покупателями (CRM) ведет к тому, что организации теперь имеют все возрастающие возможности для использования технологий и управления индивидуальными отношениями с гигантским количеством потребителей на глобальном рынке. Цель этого — усиление и возрастание эффективности привлечения и удержания прибыльных потребителей посредством их отбора, а также построения и поддержания соответствующих отношений с ними.

Потребительская реакция означает ментальную и физическую активность, обусловленную маркетинговыми стимулами. Различные формы реакции покупателя могут быть разделены на три категории: когнитивная реакция, которая касается запоминания информации и знания, аффективная (эмоциональная) реакция, которая касается установки и оценки, и поведенческая реакция, которая описывает предпринимаемые действия не только в момент совершения выбора, но и после этого. Послепродажное поведение основано на степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителя. Хороший показатель удовлетворенности потребителей — индекс лояльности.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры каждой категории клиентов из различных отраслей по вашему выбору: а) когда пользователь не является ни покупателем, ни плательщиком; б) когда пользователь является покупателем, но не плательщиком; в) когда пользователь является и покупателем, и плательщиком.
2. Что такое импульсная покупка? Можно ли сказать, что импульсная покупка сочетается с теорией ограниченной рациональности покупательского поведения?
3. Чем потребитель отличается от покупателя? В чем важнейшее различие?
4. Выберите категорию потребительских товаров, которую вы хорошо знаете, и подготовьте вопросник, измеряющий ненаправленную, направленную и квалифицированную осведомленность об основных брендах-конкурентах, относящихся к данной категории. Какой могла бы быть процедура анализа полученных результатов?
5. В ходе опроса 60% потребителей упомянули, что пользуются брендом А время от времени, а 30% — что пользуются исключительно этим брендом. Потребители этого продукта обычно закупают то же количество продукта, что и покупатели конкурирующих брендов. Какова будет доля рынка бренда А? Если количество пользователей, пользующихся исключительно брендом А, возрастет до 50%, как изменится рыночная доля бренда А?
6. Какие преимущества получит банк, если начнет применять в работе с клиентами принципы управления отношениями с покупателями (CRM)? Каковы правильные предпосылки успешного внедрения CRM?
7. Почему удовлетворенные покупатели не всегда являются лояльными покупателями?
8. Почему компании предпочитают удержание существующих покупателей поиску новых покупателей?

ГЛАВА 5

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

5.1. Структура маркетинговой информационной системы

5.2. Маркетинговые исследования и научный метод

5.3. Зондирующие исследования

5.4. Дескриптивные исследования

5.5. Каузальные исследования

Резюме

Вопросы и задания

ИЗМЕРЕНИЕ РЕАКЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление:

- о важности маркетинговой информации для ориентированной на рынок компании;
- о структуре маркетинговой информационной системы;
- о необходимости научного подхода к маркетинговым исследованиям;
- об отличиях между зондирующими (разведочными), дескриптивными и каузальными исследованиями;
- о характеристиках основных методов сбора первичных данных;
- о потенциале новых методов каузальных исследований.

Один из важнейших вопросов, стоящих перед ориентированной на рынок организацией, заключается в том, как отслеживать потребности покупателей и эволюцию макромаркетинговой среды с тем, чтобы прогнозировать будущее. В ответ на эту необходимость родилась концепция формализованной *маркетинговой информационной системы* (МИС), которая обеспечивает сбор и распространение в организации данных о рынке, тем самым способствуя принятию ориентированных на рынок решений. Целью МИС является интеграция маркетинговых данных (данных внутренней отчетности, отчетов продавцов, данных маркетинговых служб, результатов маркетинговых исследований и т. д.) в единый информационный поток, позволяющий принимать маркетинговые решения. В рамках МИС роль *маркетинговых исследований* заключается преимущественно в специализированном сборе и анализе данных. Маркетинговые исследования могут снабжать принимающих решения лиц информацией о многих аспектах рынка. В этой главе мы рассмотрим основные элементы МИС, задачи и методы маркетинговых исследований.

5.1. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Не много найдется менеджеров, которые были бы довольны получаемой ими информацией о рынке. Наиболее распространены следующие жалобы:

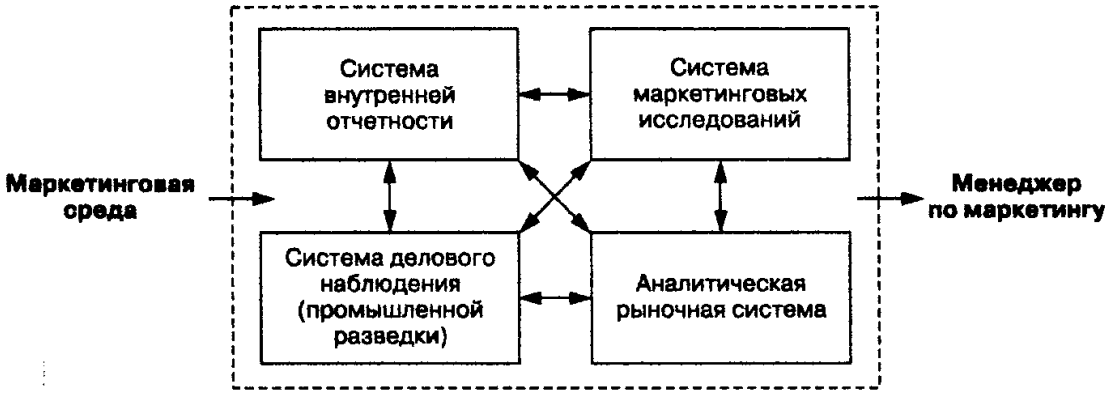
- Доступная информация очень часто оказывается бесполезной для принятия решений.
- Информации слишком много, чтобы пользоваться ею эффективно.
- Информация рассредоточена по всей фирме, и ее трудно найти.

- Ключевая информация поступает или слишком поздно, чтобы ее можно было использовать, или в искаженном виде.
- Некоторые менеджеры могут придерживать информацию, не передавая ее другим подразделениям или коллегам;
- Достоверность и точность информации трудно проверить.

Роль МИС состоит в тщательном изучении информационных потребностей, разработке отвечающей этим потребностям системы сбора и обработки информации, централизации имеющейся информации и организации ее распределения в организации. Определение МИС звучит следующим образом:

> Маркетинговая информационная система — это устойчивая и интерактивная структура, включающая в себя людей, оборудование и процедуры сбора, анализа, оценки и распределения надлежащей, своевременной и достоверной информации между лицами, принимающими маркетинговые решения, с целью повышения эффективности маркетингового планирования, внедрения и контроля (*Kotler*, 1967/2006).

Самые эффективные компании разработали «ориентацию на информацию», включающую в себя не только передовые информационные технологии, но и методы управления информацией, информационное поведение и ценности (*Marchand*, 2002). Структура МИС изображена на рис. 5.1. Как следует из рисунка, мониторинг макромаркетинговой среды возлагается на менеджмент организации. Сбором и анализом потоков информации занимаются три подсистемы: система внутренней отчетности, система делового наблюдения (разведки) и система маркетинговых исследований. Четвертая подсистема — аналитическая рыночная система, отвечающая за обработку данных и передачу информации менеджменту, что способствует ее изучению, принятию решений и контролю, — будет рассмотрена в следующей главе.



ИСТОЧНИК: Kotler (1967/2006), адаптировано.

РИСУНОК 5.1

Структура маркетинговой информационной системы

С этой точки зрения маркетинговые исследования являются лишь одним из компонентов МИС. Роль маркетинговых исследований определяется четко и ограничивается конкретной проблемой, в отношении которой необходимо принять решение. Роль МИС намного шире, а сама МИС организована на постоянной основе. Ниже мы коротко рассмотрим задачи и содержание трех ее подсистем.

5.1.1. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ

Все организации собирают внутренние данные — это часть их обычной деятельности. Эти данные, собираемые не в исследовательских, а в иных целях, называются внутренними вторичными данными. Так, данные о продажах регистрируются в рамках цикла «заказ — поставка — оплата». Кроме того, фиксируются данные о себестоимости, о затратах на рекламу и стимулирование сбыта; соответствующие отчеты поступают от торговых представителей и дилеров, отделов НИОКР и производства. И это лишь некоторые источники данных, которые существуют в современных организациях. Данные о продажах необходимо регистрировать таким образом, чтобы обеспечить возможность классификации по типам потребителей, процедурам оплаты, товарным линиям, сбытовым территориям, периодам времени и т. д. Приведем иллюстрацию данного подхода. Ежемесячный отчет о продажах с классификацией по товару, группе потребителей и сбытовой территории позволяет проводить следующий анализ:

- Сравнивать объемы продаж за истекший период в натуральном и стоимостном выражении.
- Анализировать структуру товарного микса в общем обороте.
- Анализировать показатель удельного товарооборота.
- Оценивать эффективность сбытовых усилий, сравнивая объемы продаж по территориям, количество коммерческих контактов, средний доход от одного контакта и т. д.
- Анализировать степень проникновения на рынок на каждой территории с учетом индексов покупательской способности.

Многие компании собирают и хранят данные о продажах и затратах в объеме, недостаточном для исследовательских целей. Эти данные, хранящиеся и обрабатываемые в рыночной аналитической подсистеме, должны представлять собой базу данных временных рядов, пригодных, в частности, для прогнозирования. Они могут использоваться для следующих видов анализа:

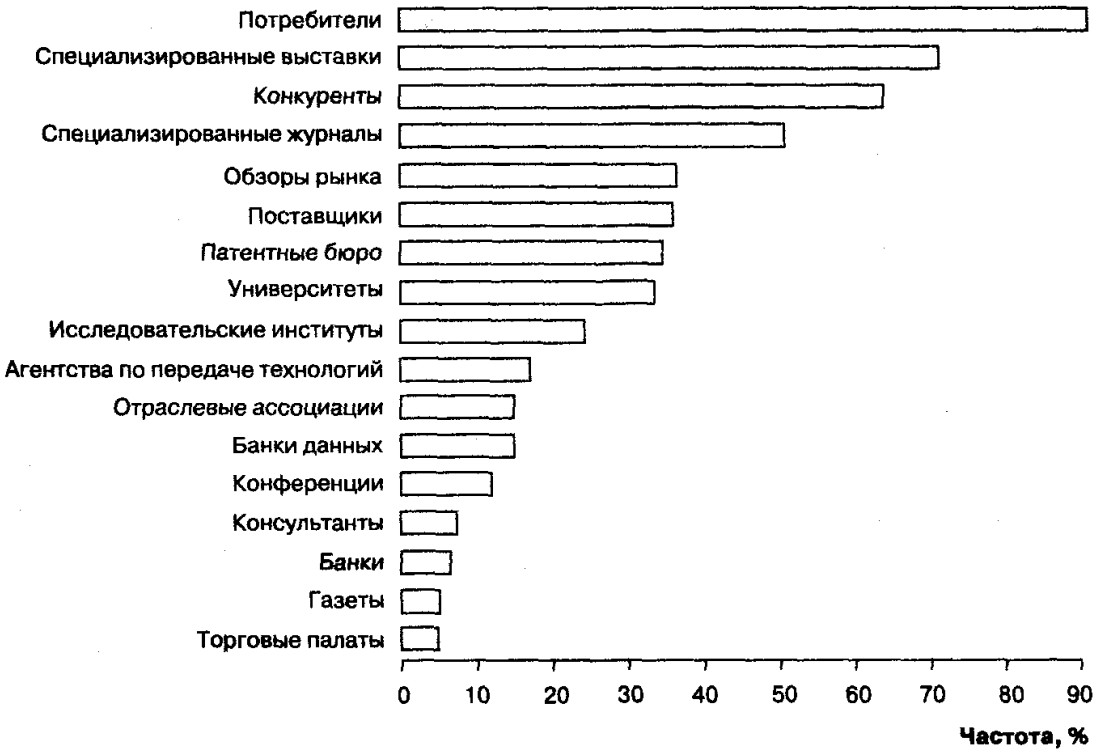
- Графического анализа для идентификации трендов, сезонности и темпов роста.
- Краткосрочного прогнозирования объема продаж на базе эндогенных (внутренних) методов прогнозирования сбыта, таких как экспоненциальное сглаживание.
- Корреляционного анализа связей между объемами продаж и ключевыми влияющими факторами, такими как коэффициенты распределения, затраты на рекламу, относительная цена.
- Параметрических или многомерных эконометрических моделей.

Развитию систем внутренней отчетности способствовало повсеместное распространение компьютерной техники. При разработке системы отчетности необходимо соблюсти ряд требований:

- *Своевременность*: информация должна быть доступна в момент, когда в этом есть необходимость.
- *Гибкость*: информация должна быть доступна в разных формах и с различной степенью детализации, чтобы удовлетворялись потребность в информации в разных ситуациях, требующих принятия решений.

- *Полнота*: система отчетности должна охватывать весь спектр информационных потребностей, но при этом не допускать возможности информационной перегрузки.
- *Точность*: точность информации должна отвечать потребностям ситуации принятия решения, кроме того, информация не должна быть чересчур детализованной.
- *Удобство*: информация должны быть легко доступна принимающему решение лицу, а также быть четкой и практичной.

Источником данных для системы внутренней отчетности является сама организация, а потому они имеют минимальную стоимость. Эти данные составляют основу МИС, ее каркас. Как видно из рис. 5.2, в фирмах используется много разных источников информации. Что интересно, в данном конкретном примере самым главным информационным источником являются сами потребители.



ИСТОЧНИК: Simon (1996).

РИСУНОК 5.2

Источники информации о лучших компаниях

5.1.2. СИСТЕМА ДЕЛОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

Данные, поступающие из системы внутренней отчетности, необходимо дополнять информацией о макромаркетинговой среде и о конкурентах. Роль системы делового наблюдения, или деловой разведки, в том и состоит, чтобы собирать информацию об изменениях во внешней среде, с тем чтобы руководство могло отслеживать сильные и слабые стороны конкурентной позиции фирмы. Подробное описание данного типа информации будет дано в гл. 11.

Существуют различные методы делового наблюдения: метод случайного наблюдения, привлечение торгового персонала, создание центров информационного обслуживания или приобретение данных у синдицированных источников.

1. *Метод случайного наблюдения* заключается в неформальном самостоятельном поиске информации менеджерами: они читают газеты и специализированные издания, общаются с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями, участвуют в профессиональных собраниях, выставках и т. д.
2. *Торговый персонал* зачастую в состоянии предоставить данные по многим аспектам рыночной ситуации. Продавцы могут раньше всех замечать происходящие на рынке изменения или новые действия конкурентов. Для того чтобы сбытовые работники фирмы предоставляли рыночную информацию, их необходимо специально обучать и мотивировать.
3. Некоторые компании создали *центры информационного (документационного) обслуживания*, где персонал систематически изучает и анализирует важнейшие специализированные (отраслевые или профессиональные) издания. Скажем, можно многое узнать о конкурентах из их официальных отчетов. По окончании исследования составляется информационный бюллетень, который распространяется среди сотрудников фирмы.
4. Большинство компаний также приобретают *синдицированные данные* у сторонних организаций, которые собирают и продают стандартизованные сведения о распределении долей рынка, розничных ценах, расходах на рекламу, стимулирование сбыта и т. д.

Помимо внутренней отчетности и данных делового наблюдения маркетинг менеджмент нуждается также в изучении конкретных проблем и возможностей, таких как тестирование концепций новых товаров, исследование имиджа торговой марки, прогнозирование объема продаж в конкретной стране или регионе и т. д. Такие целенаправленные проекты являются прерогативой системы маркетинговых исследований.

5.1.3. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Роль маркетинговых исследований заключается в том, чтобы предоставить менеджменту данные и информацию, необходимые для принятия и внедрения рыночной ориентации. Более точно эту роль можно определить так:

> Маркетинговые исследования включают в себя диагностику информационных потребностей и выбор релевантных взаимосвязанных переменных, для которых собирается, записывается и анализируется достоверная информация (*Zaltman and Burger*, 1975, p. 3).

Согласно этому определению, маркетинговые исследования выполняют четыре разные функции.

1. *Диагностирование потребностей в информации*, что предполагает наличие хорошего взаимодействия между рыночным аналитиком и лицом, принимающим решение.
2. *Выбор переменных* для оценки, что требует способности переводить управленческую проблему в эмпирически проверяемые исследовательские вопросы.
3. Необходимость обеспечения *внешней и внутренней валидности* собираемой информации, что влечет за собой умелое обращение с методологией исследования.

4. *Передача информации* менеджменту в помощь изучению, принятию решений и контролю.

Таким образом, роль рыночного аналитика не ограничивается техническими аспектами, связанными непосредственно с работой над исследовательским проектом. Аналитик должен принимать активное участие в постановке исследовательской проблемы, в разработке плана исследования, а также в интерпретации и использовании результатов исследования.

Польза маркетинговых исследований для менеджмента

Пользу маркетинговых исследований для принятия решений в стратегическом и операционном маркетинге можно определить по-разному. В целом, можно выделить три цели исследований:

- *Оказание помощи в изучении* — в обнаружении, описании, анализе, оценке и прогнозировании рыночных факторов и спроса.
- *Оказание помощи в принятии решений* — в определении наиболее подходящих маркетинговых инструментов и стратегий, а также в определении оптимального уровня вмешательства.
- *Оказание помощи в контроле* — в определении эффективности маркетинговых программ и оценке результатов.

Первая цель в значительной степени связана со стратегическими маркетинговыми решениями и содержит важную креативную компоненту: обнаружение новых возможностей и/или незадействованного рыночного потенциала. Две другие цели относятся скорее к операционному маркетингу.

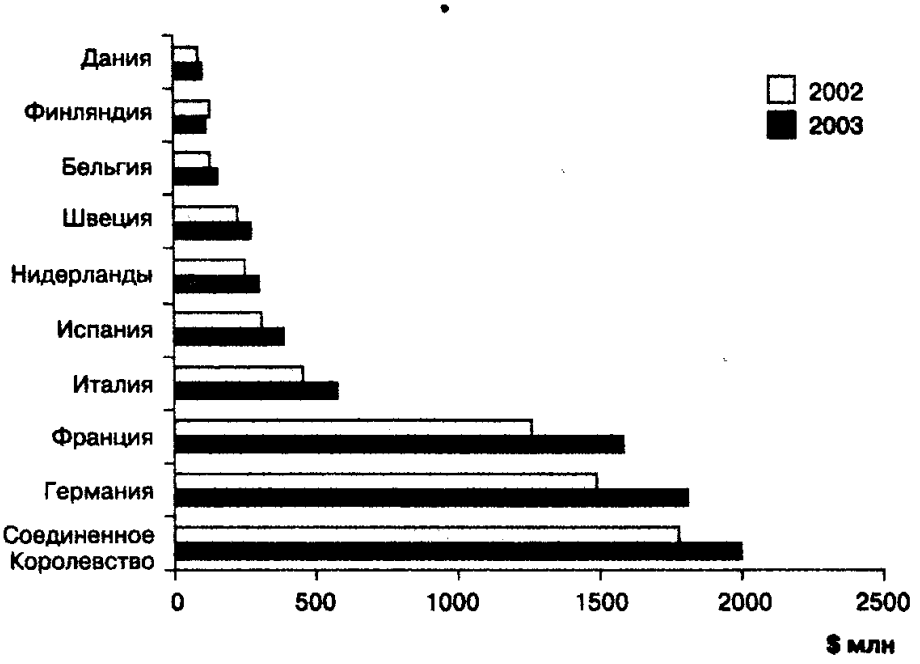
Маркетинговые исследования нередко воздействуют и на отличные от маркетинга функции. Так, сведения об изменении отношения рынка к проблемам окружающей среды могут подвигнуть конструкторов и производственников на разработку более экологически чистых товаров. Точно так же прогнозы объемов продаж являются одним из ключевых исходных параметров для финансового анализа, планирования дистрибуции и в логистике.

Время проведения маркетинговых исследований

Ключевой вопрос, на которой должен ответить столкнувшийся с проблемой принятия решения менеджер, звучит так: требуется ли специальное маркетинговое исследование? Прежде чем дать на него ответ, необходимо учесть следующие факторы.

1. *Временные ограничения.* Маркетинговые исследования требуют довольно много времени, а решения во многих случаях необходимо принимать быстро, даже если информация неполна. Фактор времени крайне важен: неотложность некоторых ситуаций не оставляет возможности для проведения исследования. Данный фактор подчеркивает важность МИС как постоянно действующей информационной системы.
2. *Наличие данных.* Во многих случаях руководство фирмы уже обладает достаточным количеством информации, так что правильное решение можно принять и без дополнительных исследований. Именно такой тип ситуации должен возникать, когда в компании имеется налаженная, постоянно действующая МИС. Иногда маркетинговые исследования все же проводятся, дабы принимающих решение не обвинили в халатном отношении к делу. В этом случае исследования являются скорее подстраховкой, которая придется кстати, если принятое решение окажется неверным.

3. *Ценность для фирмы.* Ценность маркетингового исследования зависит от характера стоящего на повестке дня управленческого решения. При принятии неверного рутинного решения цена ошибки минимальна; в этом случае трудно было бы оправдать проведение дорогостоящих маркетинговых исследований. Поэтому прежде чем проводить исследование, менеджеры должны задать себе вопрос: «Позволит ли информация, собранная в ходе исследования, повысить качество решения настолько, чтобы перекрыть расходы?» Во многих случаях даже скромное маркетинговое исследование способно значительно повысить качество управленческих решений (рис. 5.3).



ИСТОЧНИК: ESOMAR, Amsterdam, Netherlands.

РИСУНОК 5.3

10 европейских рынков с максимальными расходами на проведение маркетинговых исследований

Часто исследования не связаны с какими-то конкретными решениями, а имеют исключительно пробный характер. Их цель — развить знание рынка или найти возможности на новом, неизвестном рынке. Подобный тип исследований обычно способствует правильному выбору имеющихся у фирмы стратегических альтернатив.

5.2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И НАУЧНЫЙ МЕТОД

Сегодня уже никто не сомневается, что менеджмент — это не столько наука, сколько искусство. В случае с маркетинговыми исследованиями ситуация диаметрально противоположна: они обязаны носить научный характер. Дело в том, что маркетинговые исследования сопряжены с получением официально подтвержденных (проверенных) сведений, без которых не будет и хороших управленческих решений (*Zaltman* and *Burger*, 1975, p. 7). Суть в том, что исследователи пытаются установить объективные «истины». Менеджеры хо-

тят принимать решения на базе точной и непредвзятой информации, а это говорит о том, что исследователь должен прибегать к научным методам сбора и анализа данных.

Научный метод направлен, помимо всего прочего, на обеспечение двух типов валидности: внутренней и внешней.

- *Внутренняя валидность* — это ответ на вопрос: не могут ли наблюдаемые эффекты маркетингового раздражителя (цены, рекламного сообщения, стимулирования сбыта и т. д.) быть вызваны другими переменными, а не изучаемым фактором? Однозначно ли установлена связь между тем и другим? В отсутствие внутренней валидности эксперимент уже не является чистым и не позволяет нам судить о причинно-следственных связях.
- *Внешняя валидность* связана с возможностью обобщения результатов эксперимента. На какие группы населения, географические регионы и т. д. можно проецировать наблюдаемые эффекты?

Проблема научной достоверности носит фундаментальный характер, потому что по результатам маркетинговых исследований принимаются такие рискованные решения, как выпуск новых товаров, корректировка цены или использование той или иной рекламной идеи.

5.2.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Для проведения маркетинговых исследований, которые имели бы научный характер, необходимо хотя бы коротко остановиться на особенностях научного метода. Научные знания основаны на фактах. Наука начинается с установления фактов и попыток описать и объяснить их. Установленные факты — это эмпирические данные, полученные с помощью теорий и позволяющие, в свою очередь, уточнять их.

1. *Наука не ограничивается фактами.* Деятельность рыночного аналитика не должна ограничиваться простыми в обнаружении, существующими фактами. Неотъемлемой частью исследовательского процесса являются качественные исследования. Рыночный аналитик должен находить новые факты, но эти факты должны быть достоверными и оставлять возможность для эмпирической верификации или опровержения.
2. *Научное знание верифицируемо (или опровергаемо).* Научное знание может быть проверено эмпирическим путем: посредством наблюдения или эксперимента. Это одно из основных правил науки. Всегда должна оставаться возможность для опровержения предположения или теории. Ученый может сформулировать свою мысль только так: «У меня есть теория, которую я проверил с использованием объективных данных, и эти данные соответствуют моей теории».
3. *Наука имеет аналитический характер.* Исследователь рынка делает попытку разделить процесс принятия решения о покупке на элементарные составляющие, с тем чтобы выявить воздействующие на весь процесс механизмы. Проанализировав составляющие по отдельности, а также выявив взаимосвязь между ними, исследователь может определить, как происходит весь процесс принятия решения. В следующей главе, когда мы будем говорить о концепции установки, будет приведен пример такого аналитического подхода.
4. *Научное знание четко и точно.* Конечно, добиться идеальной точности и безошибочности научного знания невозможно, но к этому нужно стре-

миться. Для этого исследователь должен ставить вопросы максимально четко, однозначно формулировать концепции, оценивать и фиксировать наблюдения как можно более полно и детально.

5. *Научное знание может быть передано другим.* Результаты исследования должны подлежать передаче другим, т. е. отчет об использованных методах исследования должен быть достаточно полон, а сами результаты достаточно точны, чтобы другой исследователь мог повторить эксперимент в целях независимой проверки или оценить желательность этого повторения.
6. *Научное знание носит обобщенный характер.* Исследователь рынка должен сопоставлять факты с общими закономерностями, свойственными широкому спектру явлений. Это позволяет делать обобщения, на основе чего и принимаются маркетинговые решения. Рыночного аналитика интересуют не просто действия индивидуального потребителя, а скорее возможность повторения этих действий другими индивидами в той же ситуации.

5.2.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ МЕНЕДЖЕРОМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ

Управленческая ценность маркетинговых исследований во многом определяется качеством взаимодействия рыночного аналитика (который реализует исследовательский проект) и лица, принимающего решение (которое пользуется результатами исследования). Во многих случаях рыночные исследователи недостаточно ориентированы на руководство компаний, а многие менеджеры не вполне понимают исследователей. Чтобы не возникало подобных проблем с коммуникацией, обязанности менеджера и исследователя должны быть определены как можно более четко и приняты обеими сторонами.

Человек, пользующийся результатами исследования, должен сообщить исследователю рынка:

- Точную формулировку проблемы, с которой столкнулась фирма, и предполагаемый способ принятия решения.
- Источник проблемы и сложившуюся ситуацию.
- Все ограничения по финансовым затратам и времени на проведение исследования, а также по образу действий, на которые реально может пойти компания.
- Какие данные предоставит сама фирма и где (у кого) их получить.
- Любые изменения в ситуации, происходящие в процессе проведения исследования.

В обязанности *исследователя* входит следующее:

- Честно и внятно разъяснить значение и любые недостатки ожидаемых результатов исследования.
- Оказывать максимальную помощь в представлении и объяснении выводов, содействовать их использованию в приятии решения.
- Требовать, чтобы принимающее решение лицо предоставило информацию, необходимую для планирования и проведения исследования.
- Настаивать на составлении достоверных и полных отчетов о результатах исследования.

- Не допускать искажения или сокращения результатов по причине субъективности или предрассудков пользователя.

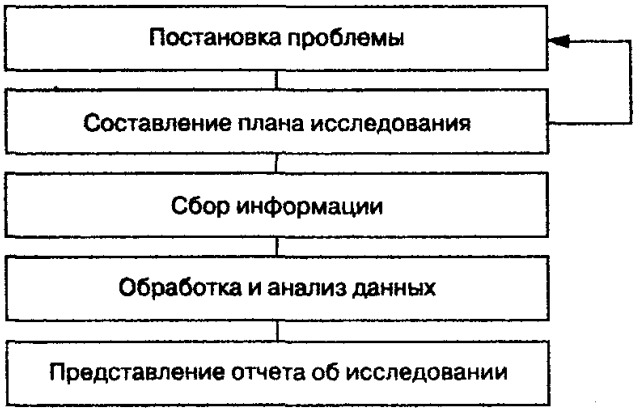
Когда дело доходит до предоставления результатов исследования руководству, некоторые исследователи забывают, что их роль состоит в выдаче рекомендаций, а не в принятии решений вместо менеджеров. Подобным образом некоторые менеджеры относятся к исследователям как к ясновидцам, способным «просчитать» всю ситуацию и полностью устранить неопределенность. Как результат неразвитости коммуникационных навыков менеджеров многие исследовательские проекты изначально не ориентированы на поиск решения.

5.2.3. СТАДИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЦЕССА

Систематический исследовательский проект требует тщательного планирования и упорядоченного исследования. Маркетинговое исследование, как и другие виды научного исследования, представляет собой последовательность взаимосвязанных действий. Можно выделить пять стадий исследовательского процесса (рис. 5.4).

1. *Постановка проблемы.* Прежде всего менеджер (пользователь результатов исследования) и рыночный аналитик (исследователь) должны четко сформулировать проблему и согласовать цель исследования. Следует помнить старую истину маркетинговых исследований: «Правильно поставленная проблема — наполовину решенная проблема». Другими словами, если не знаешь, чего ищешь, то, скорее всего, ничего и не найдешь. Таким образом, на данной стадии работы важно взаимодействие между принимающим решение лицом и аналитиком. Цель исследования — как можно точнее определить, какая именно информация необходима для повышения качества принимаемого решения.
2. *Составление плана исследования.* План исследования — это основной документ, в котором определяются методы и процедуры сбора и анализа необходимой информации. По сути, это план исследовательских действий. Составляет план, как правило, рыночный аналитик. План исследования должен разрабатываться профессионально и содержать гипотезу и вопросы исследования, источники информации, описание инструментов исследования (фокусные группы, опросы, эксперименты), методологию построения выборок, календарный график и смету расходов. Лицо, принимающее решение, утверждает план исследования, предварительно проверяя, будет ли собранная информация отвечать его нуждам.
3. *Сбор информации.* После утверждения плана исследования может начаться процесс сбора информации у респондентов. Во многих случаях эту процедуру поручают специализированной исследовательской фирме. С развитием телекоммуникаций и вычислительной техники методы сбора данных быстро меняются. Виды новых методов — опросы по телефону с немедленным вводом данных в компьютер, интервьюирование по компьютерным сетям, интерактивные терминалы в торговых центрах, интервьюирование по факсу, регистрация универсальных кодов продуктов на электронных кассовых машинах и др. Все они ускоряют процесс сбора данных и одновременно уменьшают вероятность ошибок. Выделяют две фазы сбора данных: предварительное тестирование и основное исследование. На предварительной фазе используется малая выборка и определяется, правильно ли выбраны методы сбора данных для основного исследования.

4. *Обработка и анализ данных.* После того как данные собраны, их необходимо перевести в формат, который позволит получить ответы на вопросы менеджера. На этой стадии проводится редактирование, кодирование, табулирование данных и определение одностороннего или двустороннего распределения частот. Как правило, этими задачами также занимается сторонняя исследовательская фирма, причем применяемые ею правила и процедуры необходимо строго контролировать. Для получения итоговых данных, чтобы они были обоснованны, для более точной интерпретации или выявления новых результатов или зависимостей применяются различные методы статистического анализа. Более сложные многофакторные методы должны применяться только в том случае, если это соответствует цели исследования.
5. *Представление отчета об исследовании.* Последняя стадия исследовательского процесса заключается в интерпретации информации и подготовке выводов для принятия управленческого решения. В отчете об исследовании результаты должны быть представлены таким образом, чтобы их использование было максимально эффективно, т. е. имело практическое значение для управленческой аудитории. Здесь важно не ограничиваться одними техническими аспектами исследования, так как любой ответственный менеджер хочет убедиться в достоверности результатов — в противном случае он не будет ими пользоваться. Здесь мы снова сталкиваемся с вопросом взаимодействия менеджера и исследователя.



ИСТОЧНИК: Lambin (1990).

РИСУНОК 5.4

Стадии исследовательского процесса

Этот процесс применяется во всех видах исследований, хотя стадии могут частично перекрываться одна другой. Кроме того, относительная важность каждой стадии зависит от характера рыночного исследования.

5.2.4. ТИПЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Маркетинговые исследования можно классифицировать по принципу используемых методов или по характеру исследовательской проблемы. Наиболее распространенные методы исследования — опрос, эксперимент и наблюдение. От характера проблемы зависит, будет ли исследование зондирующим, дескриптивным или каузальным. Примеры представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Типы маркетинговых исследований

Зондирующие исследования	Дескриптивные исследования	Каузальные исследования
Объемы продаж торговой марки А падают, а мы не знаем почему.	Что за люди покупают нашу марку? Кто покупает марку нашего прямого конкурента?	Предпочитают ли покупатели наши товары в «экологической» упаковке?
Проявит ли рынок интерес к нашему новому товару?	Каким должен быть целевой сегмент нашего нового товара?	Какая из двух рекламных идей более эффективна?

ИСТОЧНИК: Churchill and Iacobucci (2005).

Зондирующие исследования проводятся для уточнения проблемы, для углубленного понимания рыночной ситуации, для поиска идей или сути события и для определения направлений будущих исследований. В них не ставится цель найти неопровержимые доказательства правильности того или иного образа действий. Используемые методы: статистическая обработка данных и качественное исследование.

Дескриптивные исследования отвечают на вопросы: «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Как?» Задача такого исследования — определить частоту наступления того или иного события или связь между двумя переменными. В отличие от зондирующих исследований дескриптивные исходят из более четкого понимания проблемы. Дескриптивная, или описательная, информация — это обычно все, что требуется для решения маркетинговой проблемы. Методы: анализ вторичных данных, наблюдение и коммуникационные методы. Большинство маркетинговых исследований относятся к дескриптивному типу.

Каузальные исследования — наиболее претенциозная форма исследования, она связана с установлением причинно-следственных связей. Обычно характер этой связи предполагается заранее, и его необходимо подтвердить или объяснить. Так, исследователь должен показать, как повлияет на объем продаж та или иная цена, упаковка или реклама. Как правило, каузальные исследования проводятся в форме управляемого эксперимента.

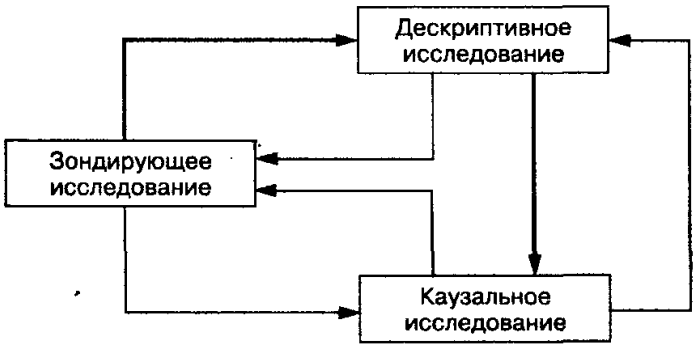
В принципе, зондирующие и дескриптивные исследования должны предшествовать анализу причинно-следственных связей и зачастую выступают в качестве предварительных этапов (рис. 5.5). Впрочем, возможны и другие последовательности действий. Скажем, при обнаружении каузальной гипотезы исследователю могут понадобиться дополнительные зондирующие или дескриптивные исследования. В последующих разделах мы рассмотрим цели и методы всех трех типов маркетинговых исследований более подробно.

5.3. ЗОНДИРУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговое исследование имеет зондирующий характер, когда требуется понять суть события или найти идею, а не формально проверить гипотезу, выведенную из теории или предыдущих исследовательских проектов. Данный тип исследования очень популярен в компаниях ввиду своей низкой стоимости, быстроты, гибкости, креативности и способности генерировать новые идеи.

5.3.1. ЦЕЛИ ЗОНДИРУЮЩЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Потребность в зондирующем исследовании обычно возникает в случае, когда фирма имеет дело с нечетко сформулированными проблемами, такими как: «Объемы продаж торговой марки X падают, а мы не знаем почему» или «Проявит ли рынок интерес к нашему новому товару?». В таких случаях аналитик может получить большое число разнообразных ответов. Так как проверять пра-



ИСТОЧНИК: Churchill and Iacobucci (2005).

РИСУНОК 5.5

Различные последовательности исследования

вильность каждого из них непрактично, проводится зондирующее исследование: выявляется наиболее вероятное объяснение (или объяснения), которое затем проверятся эмпирически. Таким образом, главные цели зондирующего исследования состоят в том, чтобы:

- быстро изучить источники проблем или потенциальные возможности;
- точнее сформулировать нечетко поставленную проблему для дальнейшего изучения;
- выдвинуть гипотезы или предположения в отношении проблемы;
- собрать и проанализировать легкодоступную информацию;
- определить приоритеты для будущих исследований;
- познакомить аналитика с проблемой или с рынком;
- уточнить концепцию.

В целом, зондирующие исследования применимы для изучения любой проблемы, по которой не хватает информации.

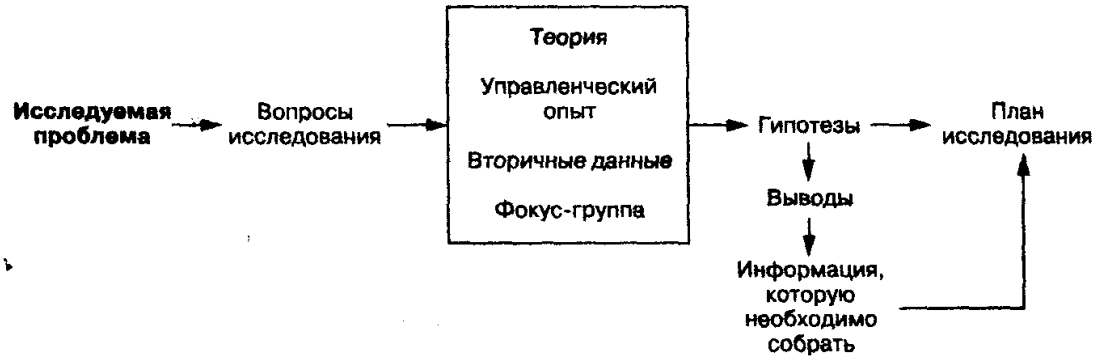
5.3.2. ВЫРАБОТКА ГИПОТЕЗ

Зондирующие исследования особенно полезны на первой стадии исследовательского процесса, когда формулируется проблема, поскольку позволяют перевести эту проблему в конкретные исследовательские цели. Цель заключается в том, чтобы выработать проверяемые гипотезы. Гипотезы указывают, что мы ищем; они предлагают возможные решения исследуемой проблемы и вносят элемент конкретики. Обычно формулируется несколько конкурирующих гипотез, конкретных или неявных.

Как аналитик выдвигает гипотезы? Схематично этот процесс изображен на рис. 5.6. Можно выделить четыре главных источника информации.

1. Теория дисциплин, таких как экономика, психология, социология или маркетинг.
2. Управленческий опыт в отношении решения подобных проблем.
3. Вторичные данные (см. ниже).
4. Зондирующее исследование в ситуации, когда нет ни теории, ни опыта.

По окончании зондирующего исследования аналитик должен знать, какой тип данных ему необходимо собрать, чтобы подтвердить или опровергнуть взаимо-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 5.6

Процесс выработки гипотезы

исключающие объяснения. В табл. 5.2 приведен пример исследования для выявления причин неразвитости кабельного телевидения в некоторых регионах. В ходе зондирующего исследования было выдвинуто семь возможных объяснений (или гипотез). Соответствующие цели исследования четко указывают на те данные, которые необходимы для верификации этих пробных объяснений.

Таблица 5.2. От исследовательской проблемы к исследовательским вопросам

Исследуемая проблема: Почему в некоторых регионах процент подключения частных домов к кабельному телевидению намного ниже среднего?

	Гипотезы	Исследовательские вопросы
1.	Обеспечен хороший прием вещательных телеканалов, в «кабеле» нет необходимости	Каково качество приема телеканалов без кабеля?
2.	Жильцы подключаются к кабельному телевидению несанкционированно	Возможно ли несанкционированное подключение с технической точки зрения?
3.	В этих регионах высок процент временного населения	Каков коэффициент мобильности в этих регионах?
4.	Жильцы не умеют пользоваться услугами кабельного телевидения	Каков имидж компании — поставщика услуг кабельного ТВ в этих регионах?
5.	Стоимость услуги слишком высока по сравнению с доходами в регионе	Насколько отличается заработная плата в этих регионах?
6.	Недостаточные усилия со стороны торгового персонала	Насколько активен торговый персонал в этих регионах?
7.	Большая доля жильцов принадлежит к возрастным или социальным классам, которые редко смотрят телевизор	Проанализировать демографическую и социальную статистику по каждому региону

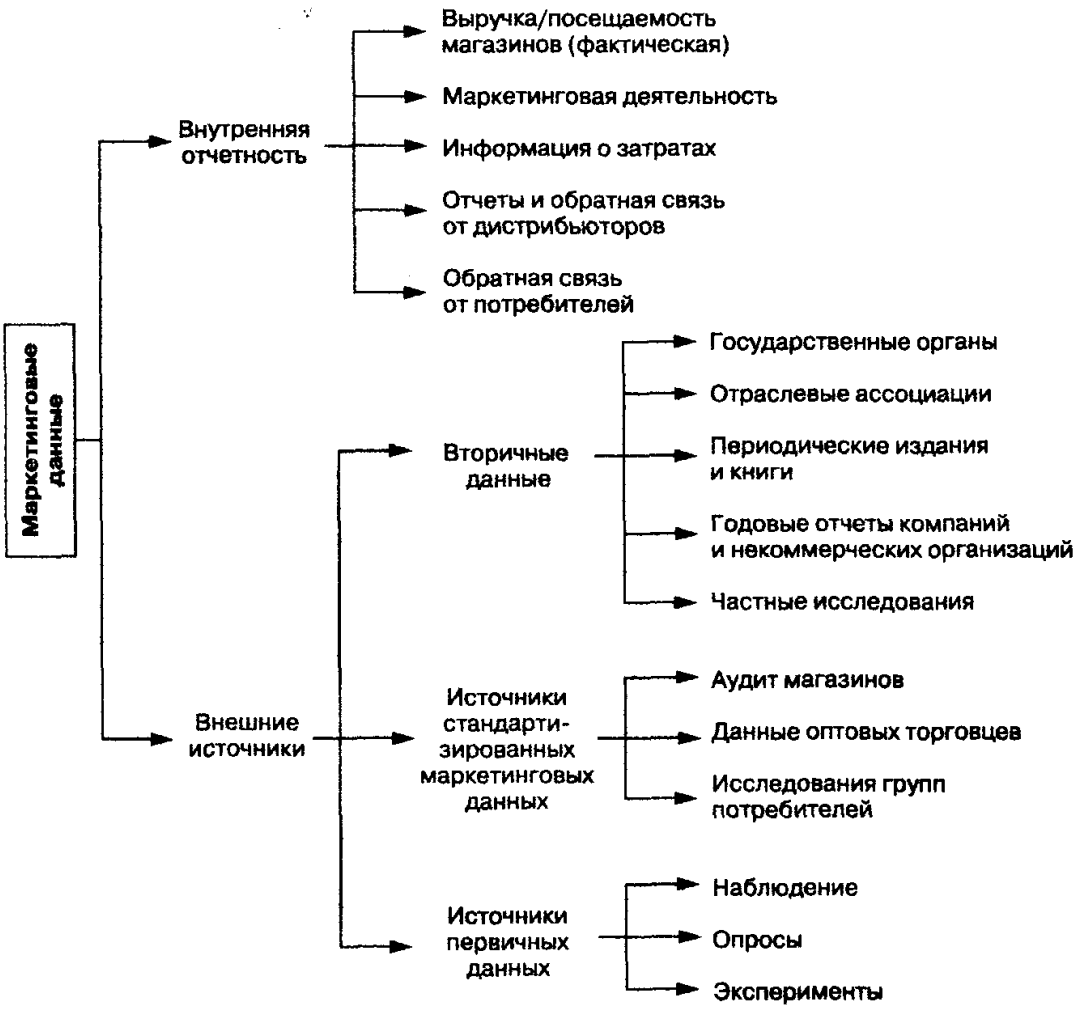
ИСТОЧНИК: Kotler (1967/2005), адаптировано.

Поскольку целью зондирующего исследования является поиск новых идей, никакого формального планирования в данном случае не требуется. Основные характеристики такого исследования — гибкость и изобретательность. Главный фактор — воображение исследователя. Применяются следующие методы: анализ вторичных данных, беседы с информированными лицами, анализ кейсов и качественные исследования с помощью фокус-групп.

5.3.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВТОРИЧНЫХ ДАННЫХ

Вторичные данные — это опубликованные ранее сведения, собранные для целей, отличных от целей настоящего исследования. Первичные данные, напротив, со-

бирают непосредственно для целей проводимого исследования. Основные внутренние и внешние источники вторичных данных представлены на рис. 5.7.



ИСТОЧНИК: Aaker and Day (1980).

РИСУНОК 5.7

Источники маркетинговых данных

Вторичные данные могут происходить из внутренних или внешних источников. Внутренние источники вторичных данных — это источники, находящиеся в самой организации; внешние источники берут свое начало за ее пределами. Внутренние данные сосредоточены в системе внутренней отчетности (см. выше). Внешние источники могут быть самыми разнообразными: это и публикации государственных органов, и данные отраслевых ассоциаций, а также книги, бюллетени, отчеты и периодика. Данные из этих источников стоят недорого либо вовсе бесплатны, если речь идет о библиотеках (табл. 5.3). Кроме того, существуют такие внешние источники, как стандартизированные маркетинговые данные, — они значительно дороже. К ним относятся результаты панельных исследований потребителей, данные оптовых торговцев, данные об аудиториях средств массовой информации и т. д.

Прежде всего следует сказать, что вторичные данные — это наиболее логичный вид данных, значимость которых ни в коем случае нельзя недооценивать. Главное преимущество вторичных данных в том, что их сбор всегда происходит быстрее и обходится дешевле, чем сбор первичной информации. Кроме того,

Таблица 5.3. Некоторые правительственные источники данных

Источник	Сайт	Какую информацию содержит
Европейский союз	www.europa.eu.int	Статистическая информация о странах — участницах ЕС
Euromonitor International	www.euromonitor.com	Информация о ЕС и других странах Европы, данные компаний
Университет Страйтклайда (Великобритания)	www.strath.ac.uk	Информация о Великобритании, данные об экспорте, справочник компаний
OECD	www.oecd.org	Статистические данные, экономические индексы и другая информация стран — участниц ЕС
Евростат	www.europa.eu.int/comm/eurostat	Европейская статистика, позволяющая сравнивать показатели стран и регионов
Europe Direct	www.europa.eu.int.eurodirect	Информация о ЕС
Департамент торговли и промышленности ЕС	www.dti.gov.uk	Информация о компаниях Великобритании и данные о торговле
Financial Times	www.ft.com	Несколько банков данных, например по слияниям и поглощениям
Business Week	www.businessweek.com	Информация о компаниях, например рейтинг 500 лучших фирм
Международный банк	www.worldbank.org	Экономическая, социальная и национальная/региональная информация более чем о 200 странах
Международная торговая администрация США (ITA)	www.ita.doc.gov	ITA помогает американским фирмам конкурировать на иностранных рынках
Центр международного бизнес-образования и исследований (MCU-CIBER)	www.ciber.bus.msu.edu	Информация о различных рынках мира
Консалтинговый центр при университете штата Мичиган, США	www.tradecompas.com	Бизнес-информация о различных рынках и компаниях

ИСТОЧНИК: данные авторов.

эти данные могут содержать сведения, которые никаким другим способом получить невозможно.

Например, данные о регистрации легковых и грузовых автомобилей — это вторичные данные, публикуемые соответствующим ведомством. Компетентный рыночный аналитик должен быть знаком с подобными источниками данных об изучаемом рынке.

Впрочем, вторичные данные имеют и некоторые недостатки, которые аналитик тоже обязан принять во внимание. Наиболее распространены следующие три проблемы: 1) устаревшая информация; 2) разные определения одних и тех же терминов; 3) разные единицы измерения. Еще один недостаток в том, что пользователь никак не контролирует точность вторичных данных. Чужие исследования могут быть необъективными и зависеть от интересов источников. Кроме того, пользователь вторичных данных должен критически оценить, во-первых, сами данные, во-вторых, порядок их сбора, чтобы убедиться в корректности методологии исследования. При использовании вторичных данных следует руководствоваться следующими правилами:

- Всегда работайте с первичным источником вторичных данных, но не со вторичными источниками, которые сами получают информацию от оригинала.
- Оценивайте точность вторичных данных, особое внимание уделяйте цели их публикации.

- Оценивайте общее качество методологии. Первичный источник должен предоставить детальное описание процедуры сбора данных, включая определения, бланки, характеристики выборок и т. д.

Вышесказанное не означает, что аналитику не следует пользоваться такими данными. Мы просто хотим сказать, что относиться к таким сведениям следует с повышенным вниманием.

5.3.4. БЕСЕДЫ С ИНФОРМИРОВАННЫМИ ЛИЦАМИ

После того, как проведен анализ вторичных данных, дополнительные идеи и понимание ситуации можно почерпнуть из бесед с людьми, обладающими специальными знаниями и опытом решения подобных проблем. Этих знающих людей можно разделить на «игроков» и «экспертов». К «игрокам» мы относим всех, кто так или иначе включен в систему рыночных отношений: персонал фирмы, оптовиков, розничных торговцев, поставщиков и потребителей. «Экспертами» мы называем тех, чьи познания обусловлены их профессией: государственных служащих, экономистов, социологов, научно-исследовательский персонал, членов профессиональных организаций и т. д.

Так, фирма — издатель детских книг, изучавшая причины падения спроса на свою продукцию, получила ценную информацию от библиотекарей и школьных учителей. Беседы с ними показали, что снижение спроса на книги сопровождается ростом популярности школьных и публичных библиотек. Данный рост популярности, в свою очередь, был обусловлен заметным расширением библиотечных фондов детской литературы, произошедшим благодаря целевому государственному финансированию (*Churchill* and *Iacobucci*, 2004, p. 78).

При проведении таких опросов нет смысла задумываться о вероятностной выборке, однако важно интересоваться мнением людей, которые высказывают разные точки зрения. Сами интервью носят неформальный характер, в них, в отличие от анкет, не бывает структурированных вопросов. Напротив, создаются условия для свободного общения, что способствует поиску идей и обсуждению незапланированных вопросов. Можно, например, предложить информированным лицам различные гипотезы, выяснить их мнение и, может быть, изменить формулировки.

5.3.5. АНАЛИЗ КЕЙСОВ

Третий метод зондирующего исследования — детальный анализ практических ситуаций (кейсов), схожих с изучаемым явлением, в поисках объяснения или для получения руководства к действию. Скажем, США во многих отношениях опережают страны Европы, поэтому анализ американской ситуации может оказаться полезным при изучении возможных проблем на европейском рынке.

Например, в США давно существуют магазины при автозаправочных станциях. В Западной Европе нефтяные компании воспользовались подобной идеей относительно недавно. При этом исследования товарного ассортимента, времени работы и внутренней планировки отдельных американских магазинов принесли этим компаниям немалую пользу.

Есть ситуации, изучение которых особенно продуктивно для выработки гипотез. Это относится к случаям резких изменений и к ситуациям, когда проявляются крайние степени тех или иных форм поведения.

5.3.6. ОБСУЖДЕНИЯ В ФОКУС-ГРУППАХ

Фокус-группа — более сложный вид зондирующих исследований. Это неструктурированный, свободный вид интервью с участием небольшой группы респондентов (от 8 до 12 человек). В фокус-группе нет жесткой структуры вопросов и ответов, а есть гибкая дискуссия, в ходе которой обсуждается торговая марка, рекламное обращение или концепция нового товара. Происходит это следующим образом: группа собирается в заранее назначенное время; в нее входят интервьюер, или модератор, и 8–12 участников. Модератор сообщает тему дискуссии и организует ее обсуждение между участниками. Участники фокус-группы могут выражать свои истинные чувства, сомнения и опасения, равно как и свои глубокие убеждения.

Главное достоинство фокус-групп в том, что их исследование проводится относительно быстро, легко и недорого. Если ситуация того требует, то менее чем за неделю можно организовать три-четыре фокус-группы, провести дискуссию и обобщить результаты. Из первой дискуссии аналитик обязательно почерпнет много нового. Второе интервью дает еще больше информации, однако процент новизны меньше. Большинство из того, что звучит на третьей и четвертой сессиях, уже было озвучено ранее, поэтому проводить дополнительные фокус-группы не имеет смысла. В качестве результата прелагаем вам ознакомиться с результатами одной фокус-группы, посвященной теме потребления кофе (см. пример 5.1).

Помимо экономии времени у фокус-групп имеются следующие преимущества:

- Групповое интервью — прекрасный механизм выработки гипотез, когда сведений об изучаемой проблеме недостаточно.
- Групповой метод значительно сокращает дистанцию между респондентом (источником исследуемой информации) и клиентом (ее пользователем).
- Следующее преимущество группового интервью — его гибкость, в отличие от опросов, где структура вопросов жестко определена анкетой.
- Групповое интервью позволяет вскрыть случайные варианты поведения потребителей по схеме «если... а в противном случае...», которые невозможно выявить при опросе.
- Участники групповой дискуссии стимулируют друг друга, в результате они выдают больше спонтанной информации, чем при индивидуальных интервью.
- Наконец, результаты фокус-группы вполне понятны большинству людей.

С другой стороны, фокус-группы имеют существенные ограничения, которые тоже нельзя сбрасывать со счетов:

- Ввиду численности и процедуры отбора респонденты нерепрезентативны по отношению к изучаемой совокупности.
- Интерпретация полученных данных обычно имеет субъективный характер и в значительной мере зависит от личности аналитика. Поскольку структурированной анкеты нет, а реплик обычно много и все они разные, аналитик всегда найдет то, что согласуется с его собственным видением проблемы. Оценить степень его субъективности будет очень сложно.
- Всегда существует опасность, что один из участников фокус-группы будет доминировать над остальными, чем спровоцирует негативную реакцию других участников.
- Оценки, полученные методом фокус-группы, довольно часто консервативны. Участники склонны поддерживать идеи, которые легко понять и объяснить, т. е. не слишком новые.

ПРИМЕР 5.1

Результаты группового обсуждения: мотивация потребления кофе в Бельгии

1. *Время и место.* Кофе задает определенный ритм дня; это ритуал, который разграничивает разные части дня: утро, утренний перерыв, обед, послеобеденный перерыв, вечер, выходной день, вечерний перерыв и т. д. Каждый момент по-своему индивидуален; ожидаемое удовлетворение от потребления определяется внешним окружением и условиями.
2. *Социальная функция.* Предложить чашку кофе — значит оказать гостеприимство. Чашка кофе расслабляет и настраивает на добродушный лад, создает чувство гармонии, определенную атмосферу. Кофе сближает людей, он является поводом для сближения.
3. *Сенсорная функция.* Кофе доставляет удовольствие сам по себе, действуя на органы чувств столь же сильно, сколь и на эмоции. Задействованы обоняние, вкус, а также вид чашки кофе и ощущение исходящего от нее тепла.
4. *Функция стимуляции.* По общему мнению, кофе является физическим и психологическим стимулятором. Кофе приписывается восстановительное, целительное действие, он оживляет, является аффективным, эмоционально комфортным, тонизирующим средством.

ИСТОЧНИК: MDA Consulting Group, Brussels.

- Не может не вызывать тревогу тот факт, что некоторые исследовательские фирмы приглашают на фокус-группы «профессиональных респондентов», чтобы сессии проходили более гладко.

Несмотря на все эти ограничения, метод фокус-групп очень популярен, особенно среди рекламных агентств. Более современная разработка в сфере качественных исследований — использование интерпретационных моделей, таких как модели З. Фрейда и К. Юнга (*Pellemans*, 1999). В этом случае возникает другая опасность: злоупотребление какой-то одной схемой интерпретации. Во избежание этого необходимо использовать несколько интерпретационных моделей одновременно, а затем сопоставлять полученные результаты.

5.3.7. ПРОЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ

Нередко респонденты отказываются или стесняются открыто обсуждать свои чувства, но могут отвечать искренне (сознательно или подсознательно), если вопрос завуалирован. Проективный метод — это непрямой опрос, когда респондентам предлагают неструктурированный раздражитель и дают возможность «спроецировать» свои убеждения или чувства на третье лицо. В настоящее время такие методы применяются в клинических тестах и тестах индивидуальных способностей. Теоретически, когда человека просят структурировать или организовать неструктурированную или неоднозначную ситуацию, ему не остается ничего другого, как проявить собственный характер и высказать свое собственное отношение, тем самым демонстрируя их исследователю.

> Чем менее структурирован и менее однозначен раздражитель, тем больше субъект может проецировать и проецирует свои эмоции, нужды, мотивы, установки и ценности (*Kerlinger*, 1973, p. 515).

В маркетинговых исследованиях наиболее распространены следующие проективные методики: установление связи между картинками и текстом, завершение предложений, словесные ассоциации и ролевые игры.

5.3.8. ОГРАНИЧЕНИЯ ЗОНДИРУЮЩИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Зондирующие исследования не могут заменить более основательные и убедительные количественные исследования. Однако многие менеджеры поддаются искушению и ограничиваются зондирующими исследованиями с их малыми выборками главным образом из-за их простоты и доступности. Слепое принятие неструктурированных результатов фокус-группы или небольших серий неформальных интервью чревато двумя опасностями:

- во-первых, результаты нерепрезентативны и, следовательно, не могут быть спроецированы на генеральную совокупность в целом;
- во-вторых, результаты неоднозначны ввиду субъективной интерпретации модератора.

Но самая большая опасность применения зондирующих исследований для оценки альтернативных рекламных текстов, концепций новых товаров и т. д. заключается даже не в том, что плохая идея будет принята к реализации — ее отклонят на последующих этапах исследования, а в том, что уже на первой стадии будет отклонена хорошая, перспективная идея. Бывает и так, что на стадии зондирования ситуация выглядит настолько хорошо и многообещающе, что возникает искушение выпустить товар без дальнейшего изучения (*Adler*, 1979).

Учитывая эти ограничения, зондирующие методы исследования следует применять только для учета точек зрения потребителей и выработки гипотез для последующего изучения.

5.4. ДЕСКРИПТИВНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Дескриптивные исследования, как следует из названия, призваны описывать характеристики конкретной ситуации или конкретной группы населения. В отличие от зондирующих исследований, они обладают более жесткой структурой. Зондирующие исследования характеризуются гибкостью, а в дескриптивных делается попытка получить полную и достоверную картину ситуации. Для того чтобы пройти все необходимые фазы и собрать надежную информацию, требуется формальная структура исследования. Наиболее распространенный метод дескриптивного исследования — опрос.

5.4.1. ЦЕЛИ ДЕСКРИПТИВНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Дескриптивные исследования охватывают широкий спектр исследовательских целей. Общая цель — наглядно представить какой-либо аспект рынка в отдельный момент времени или отслеживать динамику изменения в течение некоторого промежутка времени. Дескриптивные исследования могут преследовать следующие цели:

- Описать организацию, каналы сбыта или конкурентную структуру конкретного рынка или сегмента.
- Оценить долю и социоэкономический профиль части общего населения, демонстрирующей определенное поведение.

- Предсказать уровень первичного спроса на ближайшие пять лет на заданном рынке, используя эвристические методы прогнозирования или метод экстраполяции.
- Описать покупательское поведение определенных групп потребителей.
- Описать, как потребители воспринимают и оценивают свойства заданных торговых марок по отношению к конкурирующим маркам.
- Описать изменение образа жизни в определенных сегментах населения.

Для проведения дескриптивных исследований важно понимать и знать проблему, что позволит точно определить процедуру сбора данных. Как видно из предыдущего раздела, к началу такого исследования должны быть сформулированы одна или несколько гипотез. Перед тем как приступать к дескриптивному исследованию, необходимо выполнить три условия.

1. Должно существовать несколько гипотез или предположений, выведенных из исследовательских вопросов, что необходимо для определения направления сбора данных.
2. Должны быть четко сформулированы вопросы: «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Почему» и «Как?»
3. Необходимо определить методы сбора информации (коммуникационные методы или наблюдение).

В примере 5.2 описана процедура уточнения информации, которую необходимо собрать в ходе дескриптивного исследовании.

Можно выделить два типа дескриптивных исследований: лонгитюдные и кросс-секционные.

1. В *кросс-секционных исследованиях* определяется выборка из представителей интересующей заказчика части населения; характеристики членов выборки оцениваются однократно.
2. *Лонгитюдные исследования* предполагают проведение панельных исследований; измерение проводится многократно, с использованием либо одних и тех же переменных (панели), либо разных переменных (омнибусные панели).

Наиболее распространенной формой кросс-секционных исследований является выборочный опрос.

5.4.2. МЕТОДЫ СБОРА ПЕРВИЧНЫХ ДАННЫХ

На рис. 5.7 показаны три способа сбора первичных данных: наблюдение, опрос и эксперимент. Эксперимент отличается от других методов степенью контроля над исследуемой ситуацией. Вообще говоря, данный метод чаще всего применяется в каузальных исследованиях, поэтому его мы рассмотрим в следующем разделе. В кросс-секционных и лонгитюдных исследованиях применяются два других метода — наблюдение и опрос.

Методы наблюдения

Научное наблюдение — это систематический процесс записи поведения людей, наблюдение объектов и событий без какого-либо вмешательства или коммуникации с ними. Рыночный аналитик, собирающий данные методом наблюдения, фиксирует информацию по мере наступления событий или собирает свидетельства о событиях, имевших место в прошлом. Объектами наблюдения могут быть по меньшей мере пять видов явлений.

ПРИМЕР 5.2

Уточнение собираемой информации

Фирма планирует выпустить новый пищевой продукт, покупать который будут домохозяйки из семей со средним и высоким уровнем дохода. Перед началом полевых исследований необходимо ответить на следующие вопросы:

1. *Кто?* Кто является целевым субъектом исследования? Покупатель, пользователь, лицо, оказывающее влияние?
2. *Что?* Какие характеристики учитывать: социодемографический профиль, установки, предпочтения, покупательские привычки?
3. *Когда?* Когда спрашивать? До или во время совершения покупки, после использования товара, по прошествии какого времени?
4. *Где?* В месте покупки, дома, на работе, где-либо еще?
5. *Почему?* В чем цель исследования, как будут использоваться результаты?
6. *Как?* Как исследовать? Личные интервью, опросы по телефону, по почте и т. д.?

Ответы на эти вопросы отнюдь не очевидны. Для уменьшения неопределенности в их отношении следует пользоваться результатами зондирующего исследования.

1. Физические действия и такие факторы, как покупки, расположение и планировка магазинов, цены, размеры и организация прилавков, мероприятия по стимулированию сбыта.
2. Временные показатели, такие как продолжительность нахождения в магазине или длительность вождения автомобиля.
3. Пространственные связи и местоположение, например подсчет покупателей в магазине или наблюдение за порядком их движения между прилавками.
4. Поведенческие проявления, такие как движение глаз или уровень эмоционального возбуждения.
5. Публикации, такие как анализ рекламных объявлений или газетных статей.

Самое главное достоинство метода наблюдения — его малозаметность, ненавязчивость, так как коммуникации с респондентом не требуются. «Наблюдателем» может быть как живой человек, так и механическое устройство, например счетчик пешеходов, аудиометр (устройства, регистрирующие просмотр телепрограмм) или оптические сканеры в супермаркетах, с помощью которых считываются данные о покупках и покупательском поведении. Данные наблюдений, как правило, более объективны и точны, чем данные коммуникационных методов.

Развитию механических наблюдений значительно способствовали технологические системы, такие как универсальный код продукта (УКП). В настоящее время исследования групп потребителей посредством УКП обеспечивают компании быстрыми, точными и динамично изменяющимися данными о том, как продаются их товары, кто их покупает и какие факторы влияют на покупки.

Несмотря на свои преимущества, методы наблюдения имеют одно существенное ограничение: они не позволяют определить мотивы, установки, предпочтения и намерения. Поэтому используются такие методы только для подтверждения первичных данных о поведении.

Коммуникационные методы (опрос)

В коммуникационных методах исследования требуемая информация собирается посредством опроса респондентов. Инструментом сбора данных является вопросник, или анкета. Вопросы (и ответы) могут формулироваться в устной или письменной форме. Существуют четыре способа проведения опроса: личное интервью, опрос по телефону или по почте, самостоятельное заполнение анкет и онлайновый опрос.

1. *Личное интервью.* Данный метод хорошо подходит для исследования сложных, требующих объяснения концепций или для новых товаров. Сбор информации проводится как личная сессия вопросов и ответов, в которой участвуют интервьюер и респондент. Интервьюер, как правило, пользуется анкетой в качестве руководства, хотя может применять и различные наглядные материалы. Ответы обычно записываются прямо во время интервью. Личные интервью характеризуются высоким уровнем отклика, но и стоят дороже других форм опроса. Кроме того, присутствие интервьюера может повлиять на ответы респондента.
2. *Телефонный опрос.* Данный метод лучше всего подходит для исследования простых и четко определенных концепций товаров или их отдельных функций. Вопросы задаются по телефону. Требуемая информация строго определена, неконфиденциальна и ограничена по объему. Метод выгодно отличается скоростью сбора данных и низкими затратами в расчете на одно интервью. В то же время некоторые телефонные номера отсутствуют в справочниках, что вызывает проблемы с построением репрезентативных выборок. Другие ограничения — отсутствие личного контакта и невозможность использования наглядных материалов.
3. *Опрос по почте.* Такой опрос проводится, с тем чтобы расширить круг респондентов. Он наиболее эффективен для исследований четко определенных концепций, когда от респондента требуется ограниченное число конкретных ответов. В целом, такие опросы дешевле телефонных и личных интервью, но и процент отклика в этом случае намного меньше. Существует несколько методов увеличения активности респондентов. Анкеты, распространяемые по почте, должны обладать более четкой структурой, чем все остальные.
4. *Онлайновые опросы.*

Преимущества и недостатки данных четырех методов сведены в табл. 5.4. Каждый метод сбора данных хорош по-своему. Во многих случаях возможно их комбинированное использование: скажем, по телефону можно познакомить респондента с предметом исследования и предложить принять участие в опросе. Если респондент выказывает положительное отношение к проекту, ему по почте высылаются анкета и сопроводительное письмо. Такая процедура позволяет установить причины отказа респондентов от участия, а также сделать повторные звонки, чтобы согласившиеся участники действительно заполнили и отправили анкеты.

5.4.3. ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ АНКЕТ

Правильно составленная анкета — залог хороших результатов опроса. В сущности, анкета — это всего-навсего набор вопросов, подобранных таким образом, чтобы получить необходимые для достижения цели исследования данные. На первый взгляд разработка анкет может показаться простым делом, особенно для тех, кто никогда с этим не сталкивался.

Таблица 5.4. Сравнение методов исследования

Тип	Преимущества	Недостатки
Личное интервью	1. Интервьюер может получить дополнительную информацию, основываясь на собственных наблюдениях. 2. Повышенный контроль за последовательностью вопросов. 3. Позволяет собрать более детальную информацию. 4. Процент ответов на вопросы обычно выше, так как интервьюер может объяснить, что конкретно требуется. 5. Для демонстрации концепции могут использоваться наглядные материалы (таблицы, диаграммы, образцы, прототипы). 6. Позволяет глубоко изучить свойства товара и способы решения проблемы. 7. Гибкий способ: интервьюер может корректировать вопросы в соответствии с интересами респондента. 8. Личный контакт часто стимулирует участие и интерес респондентов	1. Может быть дороже других методов, особенно если требуется широкий географический охват. 2. Субъективность интервьюера может серьезно отразиться на точности ответов и правильности их записи. 3. Требует пристального наблюдения за процессом сбора данных. 4. Ознакомление респондентов с опросом и сбор данных отнимают много времени. 5. Респонденты могут сбиться с мысли, если интервьюер говорит и записывает ответы одновременно. 6. Разные интервьюеры применяют разные подходы, что затрудняет стандартизацию процедуры опроса
Телефонный опрос	1. Быстрота (быстрее, чем опрос лично или по почте). 2. Недорогой метод (к примеру, аналогичное количество личных интервью стоит намного дороже). 3. Если респондент в момент первого обращения занят, можно перезвонить позднее. 4. Систематическая ошибка при ответах невелика, так как обычно используются вопросы с ограниченным количеством ответов. 5. Возможен широкий географический охват	1. Можно опрашивать только тех респондентов, чьи номера телефонов есть в справочнике. 2. Обычно позволяет собрать лишь небольшое количество информации. 3. Обычно позволяет собрать ограниченные классификационные данные. 4. Трудности сбора информации о мотивации и установках. 5. Метод не подходит для технически сложных товаров и товаров производственного назначения. 6. Может стоить дорого, если возникает необходимость в междугородных звонках
Опрос по почте	1. Возможно широкое распространение при относительно низкой стоимости заполненной анкеты. 2. Позволяет избежать субъективности интервьюера; отсутствие интервьюера может способствовать более объективным ответам. 3. Позволяет охватить удаленные регионы (например, бурильщиков, несущих вахту в Саудовской Аравии). 4. Респондент, если его не просят указать свое имя, отвечает на вопросы анонимно, а потому может предоставить конфиденциальную информацию, недоступную в других методах. 5. Желание респондента отвечать на вопросы может быть выше, так как делается это в свободное время	1. Не всегда имеются точные и свежие списки рассылки, что необходимо для успешного распространения анкет. 2. Не возвращают анкеты 80–90% опрашиваемых. Те, кто все же отвечают на вопросы, обычно испытывают более сильные чувства по отношению к предмету исследования, чем те, кто не отвечают. 3. Объем анкеты ограничен. 4. Невозможно проконтролировать, верно ли поняты вопросы и правильно ли записаны ответы. 5. Вопросы сложно задавать по одному, так как респондент может сразу прочесть всю анкету. 6. Требует много времени. 7. Плохо подходит для определенных технически сложных товаров
Онлайновый опрос	1. Самый быстрый и дешевый метод. 2. Возможность охватить весь мир. 3. Хороший контроль за порядком ответа на вопросы. 4. Автоматический контроль ошибок (обращение к лицам, не входящим в число респондентов; вероятность получения нескольких ответов на один и тот же вопрос). 5. Мгновенная кодировка ответов. 6. Возможность использовать демонстрационные материалы. 7. Отсутствие предубежденности интервьюера	1. Дает недостаточную репрезентативность; ограничен теми людьми, которые имеют доступ к Интернету и обладают достаточной выдержкой. 2. Не позволяет сформировать случайную выборку. 3. Недостаточный контроль и идентификация респондентов. 4. Отсутствие личного контакта. 5. Вызывает у респондентов опасения по поводу вторжения в частную жизнь (из-за отсутствия конфиденциальности)

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Составить хорошую анкету так же просто, как написать хорошую поэму. Конечный результат должен выглядеть так, как будто слова легли на бумагу сами, но, как правило, за этим скрывается долгая, кропотливая работа (*Erdos*, 1970).

Функция анкеты состоит в том, чтобы произвести оценку. Анкета — главный канал получения данных от респондентов и передачи их исследователям, которые, в свою очередь, направляют новые сведения менеджерам, принимающим то или иное решение. Этот канал выполняет две коммуникационные задачи: а) он должен донести до респондента интересы исследователя и б) он должен донести до исследователя мнение респондента (рис. 5.8). Точность собранных посредством анкетирования данных в значительной степени зависит от искажений, или «шума», вносимых обоими типами коммуникаций. Неряшливо составленная анкета может существенно исказить коммуникации в направлении от исследователя к респондентам и наоборот.

Одна из распространенных ошибок состоит в том, что исследователь рассчитывает на понимание респондентами сути вопросов. Однако спрашиваемые могут просто не знать, о чем их спрашивают. Они могут быть не знакомы с товаром или темой исследования, могут спутать предмет исследования с чем-то другим или по-своему понять формулировку вопроса. Респонденты могут отказаться отвечать на личные вопросы. Большинство этих проблем можно свести к минимуму, если анкету составит квалифицированный исследователь (*Zikmund*, 1986/1994, p. 371).

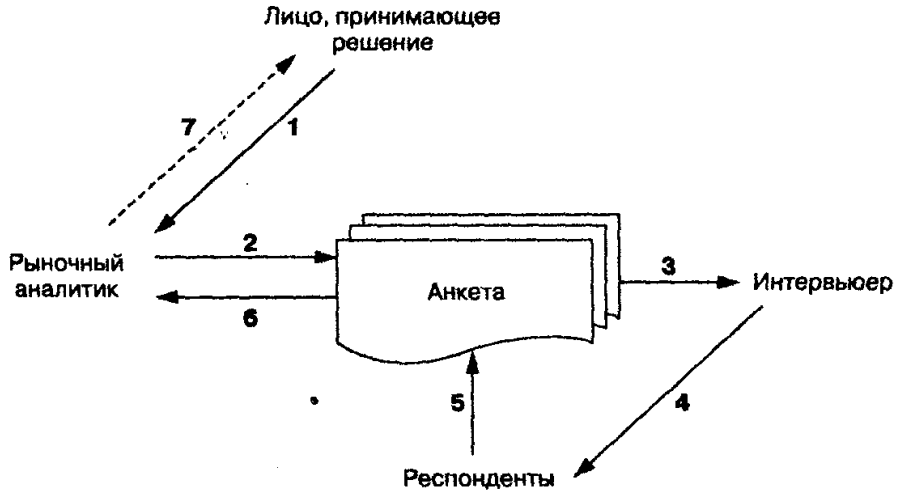
Как показано на рис. 5.8, анкета являет собой объект, посредством которого вступают во взаимодействие четыре участника любого опроса:

- *Лицо, принимающее решение*, которому для решения проблемы требуется конкретная информация.
- *Рыночный аналитик*, чья роль состоит в переводе исследуемой проблемы в вопросы исследования.
- *Интервьюер*, который должен получить от респондентов достоверную информацию.
- *Респонденты*, которые должны согласиться предоставить искомые сведения.

Чтобы анкета была составлена качественно, необходимо, чтобы она была стандартизирована. Соблюдение этого условия поможет добиться того, чтобы ответы, полученные от разных респондентов и разными интервьюерами, были сопоставимы, а потому пригодны для статистической обработки.

5.4.4. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЫБОРКИ

После того как анкета будет составлена и проверена, необходимо отобрать респондентов, которых, собственно, и будут опрашивать. Один из способов — собрать информацию у каждого представителя изучаемой совокупности посредством переписи. Альтернативный вариант — опросить часть совокупности, определив выборку респондентов. Метод переписи часто применяется на рынках товаров производственного назначения, где величина генеральной совокупности не превышает 100–300 единиц. Однако в большинстве ситуаций размер совокупности больше, поэтому финансовые и временные затраты на контакты со всеми ее представителями оказываются непозволительно велики. По этой причине исследователь и использует выборку:



ИСТОЧНИК: Lambin (1990).

РИСУНОК 5.8 Ключевая роль анкеты в опросе

Выборка — это отбор части изучаемой совокупности с целью получить результаты, применимые ко всей изучаемой совокупности.

Все методы выборочного исследования можно разделить на две основные категории: с вероятностными и детерминированными выборками:

- *При вероятностной выборке* используется объективная процедура отбора, при этом каждый представитель генеральной совокупности имеет известный ненулевой шанс попасть в выборку.
- *При детерминированной выборке* процедура отбора носит субъективный характер и вероятность отбора каждого представителя генеральной совокупности неизвестна.

Каждая из этих двух процедур построения выборки имеет свои преимущества. Главное достоинство вероятностной выборки состоит в том, что с помощью соответствующих статистических методов можно определить ошибку случайного выбора, в то время как в детерминированных выборках статистические методы, строго говоря, неприменимы. В большинстве случаев должны использоваться вероятностные выборки, хотя существуют ситуации, когда предпочтение отдается выборкам детерминированным — главным образом ввиду меньших затрат и простоты организации.

Вероятностные выборки

Существуют различные виды вероятностных выборок: простые случайные выборки; стратифицированные (расслоенные) выборки (пропорциональные и непропорциональные); кластерные выборки и многоступенчатые выборки:

- *Простая случайная выборка*: каждый элемент генеральной совокупности имеет не просто известную, но еще и равную вероятность попадания в выборку. Существуют разные процедуры выбора (метод случайных чисел, систематическая выборка). Все они предполагают, что у исследователя имеется перечень всех представителей генеральной совокупности.
- *Стратифицированная выборка*: изучаемая совокупность делится на взаимоисключающие совокупности, или страты (деление происходит по таким критериям, как размер, доход, возраст), и в каждой из них берется

случайная выборка. В пропорциональной стратифицированной выборке общий размер выборки делится между стратами пропорционально их величине, в то время как в непропорциональной стратифицированной выборке ее размер зависит не от величины страта, а от количественных изменений критериев внутри страты.

- *Кластерная выборка*: изучаемая совокупность делится на взаимоисключающие группы (кластеры), в каждой из которых производится случайная выборка. При этом каждая группа должна представлять собой генеральную совокупность в миниатюре.
- *Многоступенчатая выборка* предполагает два этапа или более, объединяющих некоторые вероятностные методы групповой выборки. Вместо того чтобы выбирать всех представителей из случайно составленных групп (кластеров), от каждой из них берется лишь некоторая выборка. В полученных подгруппах набираются субвыборки. Главное преимущество многоступенчатой выборки в том, что вероятностную выборку удается получить даже в том случае, когда у исследователя нет списка представителей генеральной совокупности.

В целом, вероятностные выборки требуют больше времени и финансовых затрат, чем детерминированные, потому что: 1) нуждаются в точной спецификации генеральной совокупности и в составлении списка ее элементов; 2) необходимо в точности следовать процедуре составления выборки.

Детерминированные выборки

Существуют три типа детерминированных выборок: нерепрезентативная выборка, произвольная выборка и квотированная выборка:

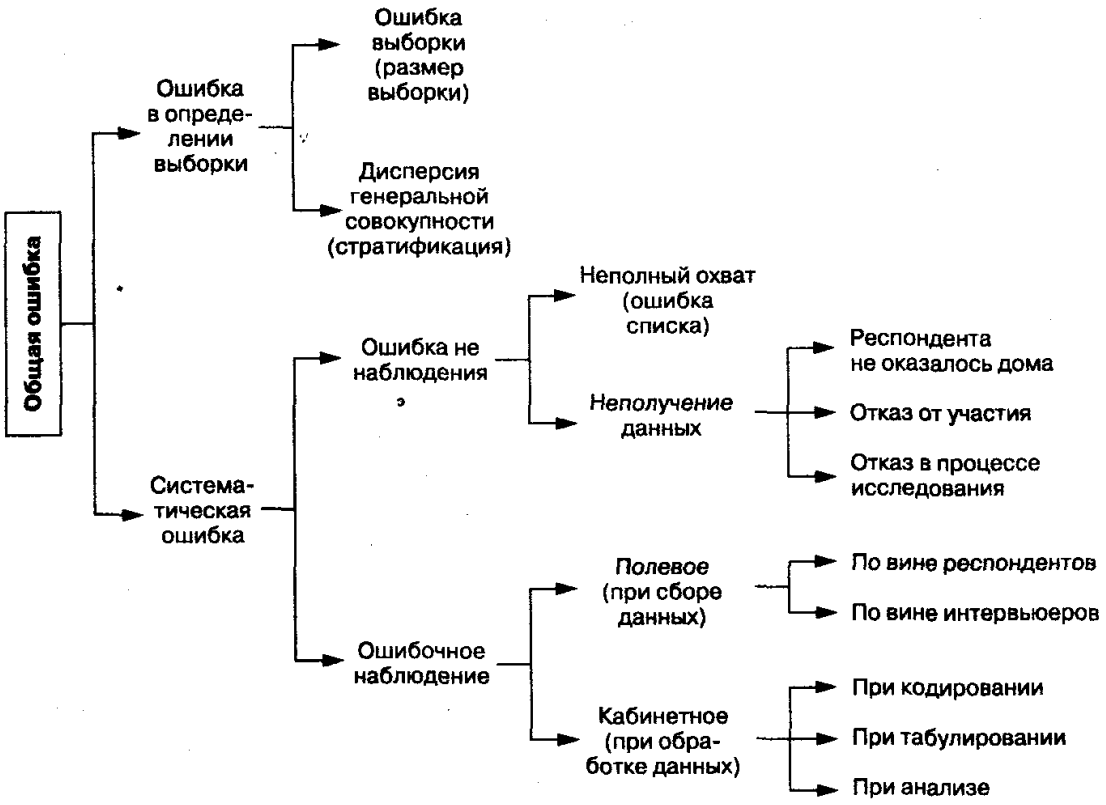
- *Нерепрезентативная выборка*: респонденты отбираются исходя из соображений удобства исследования.
- *Произвольная выборка*: рыночный аналитик отбирает респондентов для выборки сам, полагаясь на свое суждение относительно их соответствия целям исследования.
- *Квотированная выборка* напоминает стратифицированную случайную и нерепрезентативную выборки. Интервьюер находит и опрашивает определенное число человек в каждой из нескольких категорий, однако сам выбор носит не вероятностный, а субъективный характер.

Таким образом, выбор между вероятностными и детерминированными выборками представляет собой компромисс между возможностью достаточно точного проецирования результатов опроса на генеральную совокупность в целом, с одной стороны, и более низкими затратами времени/денег — с другой.

5.4.5. ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОПРОСОВ

Одна из главных задач рыночного аналитика, которому предстоит провести опрос, состоит в оценке общей точности и достоверности результатов исследования. Общая ошибка опроса может складываться из двух составных частей: ошибки в определении выборки и постоянной (систематической) ошибки. Различные источники тех и других ошибок представлены на рис. 5.9.

Ошибку в определении выборки можно уменьшить, увеличив размер выборки или улучшив качество отбора респондентов. Сложнее с систематическими ошибками, которые возникают по самым разным причинам, таким как неправильное построение анкеты, низкая квалификация интервьюеров, ошибки,



ИСТОЧНИК: Churchill and Iacobucci (2005).

РИСУНОК 5.9

Общая ошибка при проведении опросов

возникающие по вине респондентов или в процессе кодирования данных. Лучший способ минимизации систематических ошибок — строгий контроль над всем процессом сбора, кодирования и анализа первичных данных. Если опрос проводит сторонняя исследовательская фирма, рыночный аналитик должен выдать ее работникам точные инструкции и пристально следить за их работой.

5.4.6. ОТ СБОРА ДАННЫХ К ЗНАНИЯМ

После того как данные собраны, наступает фаза анализа. Необработанные данные нужно превратить в информацию, которая поможет ответить на поставленные перед исследователем вопросы. Трансформация данных в информацию и затем в знание идет в несколько этапов. Сначала происходит преобразование данных, далее проводится описательный анализ, а затем — дедуктивный:

- *Преобразование данных* включает в себя редактирование, кодирование, сохранение и табуляцию данных с целью составления организованной совокупности записей данных (называемой набором данных или банком данных), пригодной для дальнейшего анализа.
- *Описательный анализ* дает начальное представление о природе данных. Он позволяет охарактеризовать основную тенденцию и дисперсию данных по всем переменным, устанавливает плотность распределения, перекрестное табулирование, дает графическое представление и т. д. Для обобщения данных также могут использоваться более сложные методы, такие как факторный анализ.

- *Дедуктивный анализ* направлен на изучение степени и характера возможных связей между парами переменных с целью проверки гипотез об изучаемой совокупности или определения статистической значимости различий.

Одной из важных сфер применения опросов является оценка установок и имиджа торговой марки (или компании). Данные, полученные в ходе опросов, анализируются различными методами многофакторного анализа. Данные методы используются для извлечения значимой информации из первичных данных. Наиболее популярными из них являются простой или множественный регрессионный анализ, дискриминантный анализ, факторный анализ, многомерное шкалирование и кластерный анализ. Детальное описание данных методов и их сфер применения см. в: *Hair* et al., 1992.

5.5. КАУЗАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В дескриптивных исследованиях часто используются двумерные таблицы, демонстрирующие связь между двумя переменными. Зачастую, когда такая таблица указывает на наличие статистически значимой связи, особенно если предполагается влияние одной переменной на другую (как в регрессионном анализе), возникает соблазн рассматривать данный факт как неопровержимое доказательство существования причинно-следственной связи. Поддаваться этому соблазну нельзя, если только эмпирические данные не получены в ходе эксперимента, в котором остальные переменные, способные повлиять на результат, контролировались исследователем. Для того чтобы говорить о наличии причинно-следственной связи, необходимо провести каузальное исследование. Основной инструмент таких исследований — управляемый эксперимент.

5.5.1. ЦЕЛИ КАУЗАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Дескриптивные методы исследования не позволяют полностью отделить эффект, полученный в результате действия одной переменной, от эффекта, к которому приводит действие других переменных. Каузальные исследования устраняют этот недостаток. Процедура сбора информации в них организована таким образом, что неоднозначная трактовка результатов исключена. Перед каузальными исследованиями ставятся три разные, хотя и взаимодополняющие, цели:

- Установить направление и силу причинной связи между одной или несколькими переменными действия и одной переменной отклика.
- Количественно измерить степень влияния переменной действия на переменную отклика.
- Предсказать значения переменной отклика при разных значения переменных действия.

Однако вовсе не обязательно преследовать все перечисленные цели одновременно. Несколько методов каузального исследования подчинены одной-единственной цели: установить причинно-следственную связь и тем самым достичь более глубокого понимания изучаемого явления. В таких случаях ни количественные оценки, ни степень влияния не определяются.

Для оценки причинных связей используются три типа свидетельств весьма интуитивного характера:

- Свидетельства о том, что переменная действия предшествует переменной отклика.

- Свидетельства о том, что между действием и наблюдаемым результатом существует связь.
- Свидетельства о том, что влияние других возможных причинных факторов устранено либо контролируется.

Последнее условие — самое жесткое. Оно требует контроля над всеми внешними переменными, с тем чтобы эксперимент можно было считать «чистым». Наибольшую угрозу внутренней валидности эксперимента представляют:

- *Фон*: внешние по отношению к эксперименту события, воздействующие на реакции участников эксперимента.
- *Естественное развитие*: изменения, происходящие с респондентами с прошествием времени, такие как взросление (старение), появление чувства голода, усталости.
- *Эффект теста*: осознание факта участия в эксперименте, способное обострить чувствительность и необъективность респондентов.
- *Эффект претеста*: предшествующая эксперименту оценка (наблюдение, тестирование) тоже может повысить чувствительность и необъективность респондентов, тем самым оказывая влияние на реакцию респондента на экспериментальное вмешательство и на последующую оценку.
- *Инструментарий*: средства измерения могут изменяться, например, когда в эксперименте участвует много наблюдателей или интервьюеров.
- *Выбывание*: респонденты могут отказываться от участия в эксперименте после того, как он начался.
- *Субъективность отбора*: экспериментальная группа может иметь систематические и значимые отличия от генеральной совокупности.

Рыночный аналитик должен распланировать эксперимент таким образом, чтобы устранить эти внешние факторы либо контролировать их влияние.

5.5.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА

Эксперимент — это научное исследование, в котором исследователь управляет и контролирует одну переменную действия или более и наблюдает за сопровождающими это управление изменениями одной или нескольких переменных отклика. Переменные действия, над которыми осуществляется управление и влияние которых измеряется, называются экспериментальными воздействиями. Организации, респонденты или физические объекты, над которыми осуществляются экспериментальные воздействия и чья реакция оценивается, называются группами испытуемых.

План эксперимента включает в себя определение: а) экспериментальных воздействий, которыми будет управлять исследователь; б) группы испытуемых, которые будут участвовать в эксперименте; в) переменной отклика, значение которой будет измеряться, и г) процедуры управления внешними переменными.

Различают два типа экспериментов:

- *Лабораторный эксперимент*, когда исследователь создает ситуацию с требуемыми условиями (имитация магазина, опрос) и затем управляет несколькими переменными, контролируя остальные.
- *Полевой эксперимент*, который проводится в реальных или нейтральных условиях (например, в настоящем магазине), при том, что в нем тоже осуществляется управление одной или несколькими переменными действия и тщательно контролируются внешние условия.

В целом, внешняя валидность лабораторных экспериментов по сравнению с полевыми выше.

5.5.3. ТИПЫ ПЛАНОВ ЭКСПЕРИМЕНТА

В типовом эксперименте выбираются две группы респондентов (или магазинов), имеющие схожие по отношению к цели исследования характеристики. Одной из групп, так называемой экспериментальной группе, предъявляется причинный фактор воздействия (например, рекламное объявление А). Другой, контрольной, группе данный фактор не предъявляется. Если в экспериментальной группе объем покупок возрастает, а в контрольной — нет, делается вывод об обоснованности гипотезы, говорящей, что увеличение объема покупок произошло за счет рекламы. Если же в экспериментальной группе объем покупок не увеличивается или он увеличивается в той же мере, что и в контрольной группе, делается вывод о необоснованности гипотезы (*Boyd* and *Westfall*, 1956).

Но это типовая схема, реальные же эксперименты различаются по способу подбора экспериментальной и контрольной групп, а также по степени контроля над влияющими на результаты внешними факторами. В качестве иллюстрации рассмотрим два плана эксперимента с предварительным тестированием и два плана подлинных экспериментов.

1. *«Разовое» исследование.* Сначала единственная группа испытуемых подвергается воздействию (обозначим его X), затем проводится «последующая» оценка (обозначим ее O) переменной отклика. Схематично данный план выглядит так:

$$X\ O.$$

Такой план не является подлинным экспериментом, поскольку он не дает возможности сделать сколько-нибудь достоверные выводы. Наблюдаемый уровень O может быть результатом действия многих неконтролируемых факторов, а так как в эксперименте не проводится предварительное тестирование, выводы сделать невозможно.

2. *Эксперимент с предварительной и последующей оценками и одной группой.* В этом исследовании проводятся два тестирования: предварительное и последующее. Таким образом, схема имеет следующий вид:

$$O_1\ X\ O_2.$$

Разница между оценками «до» и «после» эксперимента ($X_2 - X_1$) считается результатом экспериментального воздействия (X). Однако данное предположение сомнительно, так как разница между предварительной и последующей оценками вполне может являться следствием воздействия и действия всех неконтролируемых факторов, таких как фон, естественное развитие, эффект теста и т. д.

3. *Эксперимент с предварительной и последующей оценками и контрольной группой.* Подлинным считается эксперимент, в котором исследователь может элиминировать все внешние факторы (конкурирующие гипотезы). Экспериментальная и контрольная группа отбираются так, чтобы они были взаимозаменимы, что является важным условием достижения цели эксперимента. В контрольной группе оценка проводится одновременно с экспериментальной, только воздействию эта группа не подвергается. Схема данного плана имеет вид:

экспериментальная группа: $O_1\ X\ O_2$;

контрольная группа: $O_3\quad O_4$.

Таким образом, разница между оценками «до» и «после» эксперимента в контрольной группе ($O_4 - O_3$) является результатом действия неконтролируемых факторов. Разница между оценками «до» и «после» эксперимента в экспериментальной группе ($O_2 - O_1$) является результатом воздействия, а также тех неконтролируемых событий, которые повлияли на контрольную группу. «Чистый» эффект воздействия определяется путем вычитания разницы двух измерений в контрольной группе из разницы двух измерений в экспериментальной группе:

$$\text{Подлинный эффект воздействия} = (O_2 - O_1) - (O_4 - O_3).$$

Этот план позволяет контролировать все факторы, угрожающие внутренней валидности, за исключением эффекта теста в экспериментальной группе.

Таким образом, когда факт предварительной оценки не скрывается от респондентов — например, среди них проводится опрос, — в эксперименте вероятен интерактивный эффект теста, который невозможно отделить от эффекта собственно экспериментального воздействия. Если сбор данных проводится без ведома участников эксперимента, эксперимент проводится правильно. В остальных случаях решением проблемы эффекта теста является применение плана с последующей оценкой и контрольной группой.

4. *Эксперимент с последующей оценкой и контрольной группой.* В этом плане выбираются эквивалентные экспериментальная и контрольная группы. Предварительная оценка не проводится ни в той, ни в другой группе, а воздействию подвергается только экспериментальная группа:

$$X\ O_1;$$

$$O_2.$$

Эффект воздействия определяется путем расчета разницы между двумя последующими оценками ($O_2 - O_1$). В этом плане неконтролируемые факторы действуют как на контрольную, так и на экспериментальную группу, а эффект теста элиминируется по причине отсутствия предварительной оценки. Единственный недостаток данного плана — его статичность, из-за чего нельзя анализировать процесс изменения, как в плане с предварительной и последующей оценками. Классический пример такого исследования — эксперимент по оценке потребления растворимого кофе «Nescafé», результаты которого приведены в табл. 5.5.

> Целью исследования было определение образа домохозяйки, которая использует растворимый кофе. Двум сопоставленным группам домохозяек были продемонстрированы схожие списки планируемых покупок продуктов. Женщин попросили описать домашнюю хозяйку, которая могла составить такой список. В списке, предъявленном контрольной группе, фигурировал «Maxwell House» — известная марка молотого кофе для кофеварок. В списке, предъявленном экспериментальной группе, вместо «Maxwell House» значился растворимый кофе «Nescafé Instant» — на момент проведения исследования это была относительно новая концепция употребления кофе. Оценивался процент респонденток, приписавших автору списка покупок те или иные характеристики. Эффектом воздействия («искомая» домохозяйка потребляет кофе «Nescafé Instant») стала разница между процентами приписывания каждой характеристики «поклоннице растворимого кофе» и процентами приписывания тех же характеристик «поклоннице молотого кофе» (*Boyd* and *Westfall*, 1972, p. 96).

Результаты этого эксперимента приведены в табл. 5.5. Проверка по критерию хи-квадрат показывает отсутствие значимых различий между характерис-

тиками, приписываемыми покупателю кофе «Maxwell» и покупателю кофе «Nescafé» (*Webster* and *von Pechmann*, 1970, pp. 61–63).

Таблица 5.5. Результаты эксперимента по потреблению растворимого кофе

Оценки	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Предварительная	Нет	Нет
Экспериментальное воздействие	Растворимый кофе («Nescafé»)	Молотый кофе из кофеварки («Maxwell»)
Последующая	Ленивая 18%	Ленивая 10%
	Бережливая 36%	Бережливая 55%
	Неэкономная 23%	Неэкономная 5%
	Плохая жена 18%	Плохая жена 5%

ИСТОЧНИК: Webster and von Pechmann (1970, pp. 62).

В основе любого плана эксперимента лежит один и тот же принцип: не имеет значения, какие внешние факторы действуют в эксперименте, лишь бы они одинаково воздействовали на экспериментальную и контрольную группы. Основные условия валидности — случайный выбор групп испытуемых и случайное распределение экспериментальных воздействий между группами.

Сегодня, когда все супермаркеты оборудованы сканирующими устройствами, организовывать маркетинговые эксперименты стало намного проще.

5.5.4. СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ (КОНДЖОЙНТ-АНАЛИЗ)

Совместный анализ — это один из многомерных методов исследования, используемый для изучения процесса формирования потребительских предпочтений определенных товаров и услуг и формулирования прогнозов об отношении рынка к новым концепциям. Метод базируется на концепции товара как совокупности свойств (см. гл. 3), т. е. на том предположении, что потребители оценивают полезность (ценность) идеи товара или услуги путем сложения полезностей каждого его свойства, или атрибута. Преимущество данного метода в том, что он позволяет выработать объяснительную модель предпочтений потребителей, с помощью которой можно определить концепцию товара, обладающего оптимальной комбинацией свойств. Точнее, совместный анализ позволяет ответить на следующие вопросы (табл. 5.6):

- Чему равна *частичная полезность* каждого уровня каждого свойства, определяющего товар/услугу, для потребителя?
- Какова *относительная важность* (вес) каждого свойства в общей оценке концепции товара?
- Чему равны *совокупные полезности* различных концепций товара, характеризующихся разными совокупностями свойств?
- На какие *компромиссы* между разными уровнями свойств готовы пойти потребители?
- Какова *доля предпочтений* потенциальных покупателей в отношении различных исследуемых концепций товара?

Более детальное описание конджойнт-анализа приведено на web-сайте: www.macmillanbusiness/lambin.

Таблица 5.6. Статистические инструменты, используемые в системе принятия решений в маркетинге

Задачи статистических методов	Использование в маркетинге
Множественная регрессия Статистический метод, который можно использовать для анализа связи одной зависимой переменной с несколькими независимыми переменными. Цель — использовать независимую переменную, величина которой известна, для того чтобы предсказать значение единственной зависимой переменной	Руководитель отдела маркетинга хочет оценить, как на продажи компании влияют изменения уровня расходов на рекламу, численность продавцов и интенсивность конкуренции
Дискриминантный анализ Цель — идентифицировать переменные, позволяющие выделить «лучшего» в двух или нескольких группах. Использование идентифицированных переменных для разработки коэффициента, который будет в сжатом виде отражать различия между группами и позволит выработать правило, позволяющее отнести будущие наблюдения в одну из групп	Руководитель отдела маркетинга хочет определить наиболее яркие особенности, позволяющие разделить покупателей на лояльных и нелояльных бренду, и использовать эту информацию для прогнозирования намерений потенциальных покупателей приобрести товар
Логистическая регрессия Статистический метод, сходный с дискриминантным анализом, однако не делающий никаких предположений о распределении независимых переменных	Руководитель отдела маркетинга хочет определить вероятность того, что семья подключится к каналам класса «премиум», учитывая доход ее членов, их образование, профессию, возраст, брачное положение и количество детей
Каноническая корреляция Цель — одновременно установить корреляцию между несколькими метрическими зависимыми переменными и несколькими метрическими независимыми переменными. В основе лежит следующий принцип: создать линейную комбинацию каждой совокупности переменных таким образом, чтобы максимизировать корреляцию между этими двумя совокупностями	Руководитель отдела маркетинга фирмы, выпускающей потребительские товары, хочет определить, существует ли связь между типом приобретаемых товаров и образом жизни и личностью покупателей
Факторный анализ Цель — представить совокупность наблюдаемых переменных в виде меньшего числа гипотетических, базовых и неизвестных параметров, называемых факторами	Руководитель отдела маркетинга фирмы, выпускающей предметы одежды, хочет определить, существует ли взаимосвязь между патриотизмом и установками покупателей относительно своих и иностранных производителей
Кластерный анализ Цель — разделить объекты на группы таким образом, чтобы каждый объект походил на другие объекты из своей группы больше, чем на объекты из других групп	Руководитель отдела маркетинга хочет идентифицировать группы покупателей, имеющих сходное поведение и установки
Многофакторные шкалы Цель — определить, какие параметры используют респонденты, оценивая объекты, сколько параметров они могут использовать и относительную важность каждого параметра	Руководитель отдела маркетинга хочет посмотреть, как позиционирован его бренд по сравнению с конкурирующими национальными и международными брендами

ИСТОЧНИК: данные авторов.

5.5.5. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРУКТУРНЫХ УРАВНЕНИЙ

За последнее десятилетие в развитии методов анализа данных заметен существенный прогресс. Новые методики, называемые *вторым поколением методов анализа данных*, или моделированием структурных уравнений (МСУ), позволяют изучать несколько отношений зависимости одновременно (в обычном многомерном анализе допускается только одна связь за раз). На практике рыночному аналитику часто приходится отвечать сразу на несколько взаимосвязанных вопросов. Так, при оценке эффективности работы магазина исследователь должен получить ответы на следующие взаимосвязанные вопросы:

- Какие факторы определяют *имидж* магазина?
- Как этот имидж вкупе с другими переменными (близость, ассортимент) влияет на решения о покупках и на *удовлетворение* от посещения магазина?

- Как удовлетворение от магазина соотносится с долговременной *лояльностью* к нему?
- Как лояльность магазину влияет на *частоту посещений* и *эксклюзивность*?
- Как частота посещений и эксклюзивность определяют *прибыльность* магазина?

В данном случае мы имеем дело с несколькими отношениями зависимости, когда одна зависимая переменная (имидж магазина) становится независимой в следующем отношении (удовлетворение), а оно, в свою очередь, «объясняет» другую зависимую переменную (лояльность) и т. д. Вплоть до 1980-х гг. не существовало ни одного многомерного метода, который позволил бы ответить на все эти вопросы. Подробнее об этих методах см. в: *Hair* et al., 1992; *Croutsche* (1997).

5.5.6. ТЕХНОЛОГИЯ НЕЙРОННОЙ СЕТИ

Технология нейронной сети относится к сфере искусственного интеллекта, а свое название она получила потому, что многие задачи выполняет приблизительно так же, как это делает человек. К таким задачам относятся: различение объектов (классификация), деление схожих предметов на группы (кластеризация), ассоциация двух и более вещей (ассоциативная память), предсказание результатов на базе примеров (моделирование), прогнозирование (анализ временных рядов) и, наконец, совмещение нескольких целей для получения приемлемых решений (*Gibus*, 1966, p. 41).

В основе нейронной сети лежат механизмы выявления зависимостей в массивах данных. В отличие от МСУ, данный подход направлен на разработку моделей: он *не требует априорного определения причинной структуры*. В нейронных сетях обучение строится на примерах. В них используются большие разрозненные массивы данных, а на выходе получаются качественные гипотезы, основанные на накопленных знаниях. Это эвристический процесс. Пользователь задает тип зависимости, а затем «интеллектуальный агент» начинает поиск данной зависимости в массиве данных. Нейронные сети называют интеллектуальными, так как они обучаются на примерах (так, ребенок видит изображение собаки в книге, а потом распознает собаку на улице), а также обладают структурной способностью к обобщению и запоминанию.

Тема искусственного интеллекта широка и определенно выходит за рамки настоящей книги, но и потенциал этого направления для маркетинговых исследований достаточно велик. Подробнее о нейронных сетях и об их применении в бизнесе см. в: *Gibus*, 1996.

Применение технологии нейронной сети в маркетинге

В настоящее время нейронные сети применяются главным образом в микромаркетинге. В качестве иллюстрации можно привести американскую сеть розничных магазинов *Wal-Mart*, которая часто проводит анализ «покупательской корзины» и выявляет взаимосвязи между товарами. На основании полученной информации делаются выводы о близости тех или иных товаров и выдаются рекомендации по наиболее эффективному стимулированию сбыта.

Анализируя некоторые данные по прошлым периодам, менеджер одной крупной американской торговой компании заметил явную корреляцию между объемами продаж детских подгузников и пива. Корреляция наблюдалась преимущественно в часы сразу после окончания рабочего дня, причем особенно сильно — по пятницам. Дальнейшие исследования подтвердили догадку: направляясь домой пос-

ле работы, глава семьи заезжал в магазин, чтобы купить ребенку подгузники, а себе пиво. В ответ на это секцию с подгузниками расположили поближе к пивному отделу — и продажи того и другого увеличились (*Gooding*, 1995).

Технология нейронной сети применяется также в *микросегментировании* и *управлении рисками*, особенно в сфере индивидуального кредитования и страхования.

Так, страховщики давно знают, что женщины-водители подвергают себя меньшему риску, чем их коллеги мужчины, а значит, им можно предложить более дешевые страховые премии. С помощью поиска данных были выявлены субсегменты женщин-водителей с разными ценовыми и рисковыми профилями. Вместо того чтобы предлагать единую страховую премию женщинам всех возрастных категорий, страховые компании могут устанавливать разные расценки, с тем чтобы удержать наиболее прибыльных клиентов или избавить себя от тех, кто приносит одни убытки.

Третья популярная сфера применения нейронных сетей — *выявление мошенничества* при использовании кредитных карт (как это делается в компании *Visa International*). Идея чрезвычайно проста. Люди склонны совершать покупки определенным образом. Как правило, они тратят определенные суммы денег, приобретают определенные товары, а новинки покупает весьма точно прогнозируемая часть населения. Нейронная сеть строится с расчетом на то, чтобы выявлять поведение, не укладывающееся в общие рамки. Экспертная система ежедневно анализирует миллионы совершаемых по всему миру транзакций, используя 30–35 параметров и выявляя операции, которые могут оказаться мошенническими. Несколько раз в день система рассылает соответствующие уведомления в банки-эмитенты. Банк сам решает, связываться ли с потенциальным нарушителем или нет.

Вот один из наиболее вероятных признаков мошенничества: кредитная карточка используется для оплаты на автозаправочной станции, а сразу после этого с ее помощью совершается ряд покупок дорогостоящей бытовой техники. Нейронная сеть принимает такое «совпадение» за признак мошенничества: весьма вероятно, что на АЗС карта была украдена и сразу же, пока владелец не успел заблокировать счет, использована для совершения покупок.

С повсеместным применением микрокомпьютеров, мобильных телефонов и Интернета сфера информационных технологий претерпевает стремительные изменения. Информационные технологии действительно могут повысить эффективность маркетинг-менеджмента, так как позволяют организациям создавать более тесные (и более прибыльные) отношения с потребителями, лучше изучать их потребности и быстрее реагировать на их ожидания. Дополнительную информацию по этой теме можно найти в: *O'Connor* and *Galvin*, 1997.

РЕЗЮМЕ

Ориентированная на рынок фирма должна разработать маркетинговую информационную систему, с помощью которой она будет отслеживать изменения в макромаркетинговой среде. Роль маркетинговых исследований заключается в поставке данных и информации о рынке, на основании чего менеджмент реализует ориентированную на рынок стратегию. Результатом маркетинговых

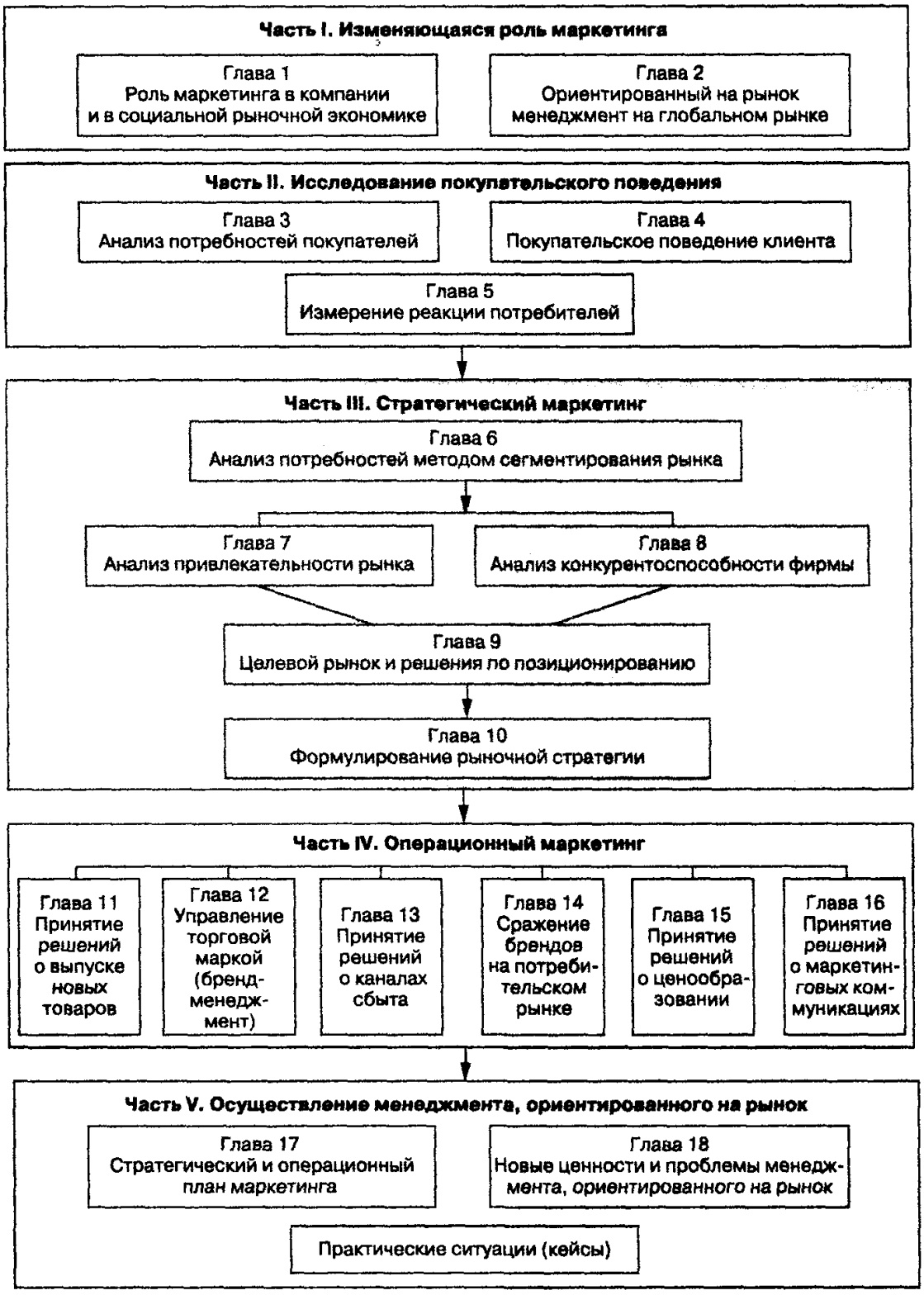
исследований должно быть проверенное знание, а потому они должны строго следовать правилам научного метода. Разработка исследовательского проекта подразумевает последовательное выполнение взаимосвязанных действий, что обеспечивает систематичность и упорядоченность процесса исследования. Выделяют три типа маркетинговых исследований: зондирующие, дескриптивные и каузальные. Цель зондирующего исследования — выработать гипотезы и перевести проблему исследования в цели исследования. В зондирующем исследовании используются следующие методы: анализ вторичных данных, беседы с информированными лицами (экспертами), анализ кейсов и фокус-группы. Последний метод относится к разряду качественных исследований и наиболее практичен, однако следует помнить, что его целью является исключительно выработка гипотез для дальнейшего исследования, а не сбор неопровержимых доказательств. Дескриптивные исследования направлены на составление полного количественного и точного описания ситуации и должны строго следовать методологии. Здесь применяются два вида методов: методы наблюдения и коммуникационные. Наиболее распространенным на данный момент коммуникационным методом является опрос (личный, по телефону или по почте). Залог положительных результатов опроса — правильное составление анкеты, для чего предлагается следовать процедуре из семи шагов. Выборочные методы делятся на две категории: с вероятностными и детерминированными выборками. Каждая из них имеет свои преимущества. При проведении опросов возникают два типа ошибок: ошибка в определении выборки и постоянная (систематическая) ошибка. Минимизировать последнюю позволяет строгий контроль над всем процессом сбора данных. Каузальные исследования проводятся для установления факта существования причинной связи между переменными действия и отклика. Эксперимент — это научное исследование, в котором исследователь изменяет и контролирует одну или более переменных действия и наблюдает за сопровождающими это управление изменениями одной или нескольких переменных отклика. Существуют разные виды экспериментов, различающиеся способом контроля над внешними факторами.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Перечислите: а) наиболее распространенные жалобы менеджеров в отношении маркетинговых исследователей и б) типичные жалобы маркетинговых исследователей в отношении менеджеров.
2. В чем разница между внешней и внутренней валидностью и какая процедура (или процедуры) исследования способствует увеличению той и другой?
3. Почему перед проведением опроса важно выработать одну или несколько гипотез?
4. В чем заключается главное отличие зондирующих исследований от исследований, в которых делается окончательный вывод об изучаемом явлении?
5. Сравните следующие характеристики количественных и качественных исследований: а) цель исследования; б) применяемые методы сбора данных; в) процедуру анализа; г) использование результатов менеджерами по маркетингу.
6. Каковы основные преимущества и недостатки сбора информации методами опроса и наблюдения?
7. Чем вероятностная выборка отличается от детерминированной? Сопоставьте плюсы и минусы этих двух методов построения выборки.

ЧАСТЬ III

ГЛАВА 6



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ МЕТОДОМ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

6.1. Этапы процесса стратегического сегментирования

6.2. Макросегментационный анализ

6.3. Построение сетки макросегментирования

6.4. Микросегментационный анализ на потребительских рынках

6.5. Микросегментационный анализ на деловых (B2B) рынках

6.6. Условия эффективного сегментирования

6.7. Появление транснациональных рыночных сегментов

Резюме

Вопросы и задания

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- концепции базового рынка;
- целях сегментирования рынка;
- преимуществах и недостатках различных методов сегментирования;
- требованиях к эффективному сегментированию.

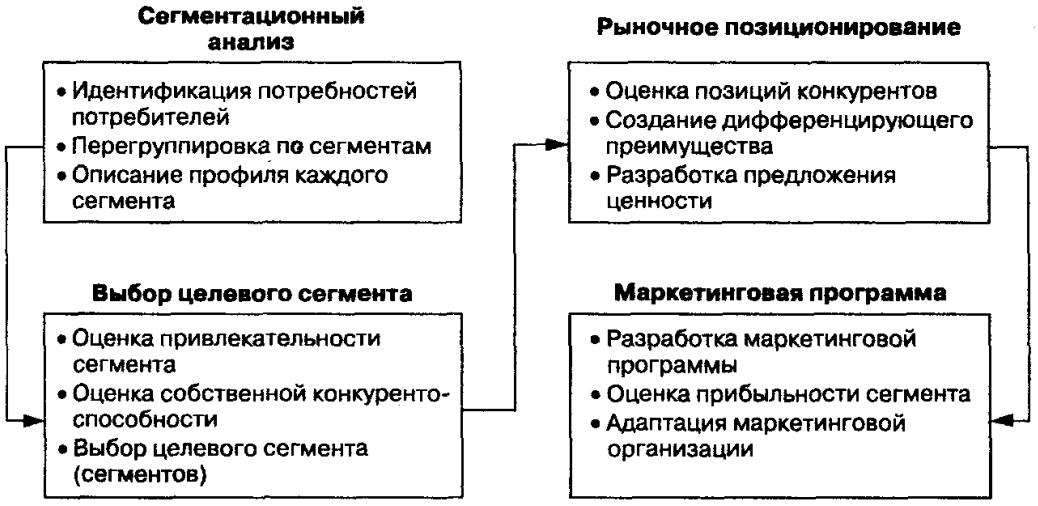
Одним из первых стратегических решений, которое принимает фирма, является определение своего базового рынка и выбор целевого сегмента (сегментов) потребителей (*Smith*, 1956) . Такой выбор предполагает разделение всего рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности и поведенческие либо мотивационные характеристики и создают для фирмы благоприятные рыночные возможности. Фирма может предпочесть обслуживать всех потребителей на базовом рынке либо сконцентрироваться на одном или нескольких сегментах. Как правило, в результате анализа на основе сегментирования строится матрица (сетка) сегментирования, описывающая качественный и количественный профиль самых важных сегментов (обычно четырех-пяти). Составив карту базового рынка, фирма может оценить привлекательность каждого товарного рынка и/или сегмента (см. гл. 7) и оценить свою собственную конкурентоспособность (см. гл. 8), прежде чем принимать решения относительно целевого сегмента (сегментов) и того, какое позиционирование предпочесть в каждом из выбранных сегментов (см. гл. 9).

6.1. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Процесс стратегического сегментирования состоит из четырех основных этапов (рис. 6.1).

1. *Сегментационный анализ*, или деление рынка на различающиеся группы потенциальных покупателей, имеющих схожие ожидания или запросы (условие однородности) и отличающихся от потребителей из других сегментов (условие разнородности).
2. *Выбор целевого сегмента(ов)* с учетом стратегических амбиций и отличительных возможностей фирмы — решение, основанное на результатах анализа привлекательности и конкурентоспособности.
3. *Рыночное позиционирование*, или решение о том, как фирма должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.
4. *Разработка маркетинговой программы*, направленной на целевые сегменты. Этот последний шаг включает в себя разработку и проведение одной или нескольких маркетинговых программ, созданных специально для достижения желаемой позиции в целевом сегменте (см. гл. 10).

Первый этап, сегментационный анализ базового рынка, обычно включает в себя два действия, соответствующих различным уровням разделения рынка. Целью первого действия, или *макросегментирования*, является идентификация «товарных рынков», в то время как в ходе второго действия, или *микросегментирования*, на каждом из этих товарных рынков выявляются потре-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 6.1

Этапы процесса стратегического маркетинга

бительские «сегменты». Микросегментацию можно проводить четырьмя различными способами.

1. *Описательное сегментирование*, основанное на социально-демографических характеристиках покупателя вне зависимости от товарной категории.
2. *Сегментирование по выгодам*, при котором эксплицитно учитываются товарная категория и система ценностей человека.
3. *Сегментирование по образу жизни*, в основе которого лежат социокультурные характеристики потребителя вне зависимости от товарной категории.
4. *Поведенческое сегментирование*, когда потребителей классифицируют на основе их фактического покупательского поведения на рынке.

Каждый из этих методов сегментирования имеет свои сильные и слабые стороны. Мы рассмотрим их в следующих подразделах.

6.2. МАКРОСЕГМЕНТАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

На большинстве рынков удовлетворить всех потребителей при помощи одного товара или услуги практически невозможно. У каждого потребителя свои желания и интересы. Такое многообразие обусловлено существованием различных подходов к совершению покупок, а также принципиальными различиями покупательских потребностей и выгод, которые люди хотят получать от товаров. По этой причине компании все чаще ощущают необходимость отклониться от массового маркетинга в сторону целевой маркетинговой стратегии, т. е. стратегии, сконцентрированной на определенной группе потребителей. Идентификация таких целевых групп и называется сегментированием рынка: рынок подразделяется на подгруппы со схожими запросами и покупательскими характеристиками. Умение сегментировать рынок — один из важнейших и обязательных навыков для фирмы. Сегментирование определяет, каким бизнесом занимается фирма, задает направление при разработке стратегии и определяет возможности, которыми должна обладать бизнес-единица.

6.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВОГО РЫНКА С ПОЗИЦИЙ ПРЕДЛАГАЕМОГО РЕШЕНИЯ

Реализация стратегии сегментирования рынка должна начинаться с определения миссии компании, которое указывает на истинную функцию, или цель фирмы в отношении ориентации на потребителя. Основные вопросы формулируются следующим образом:

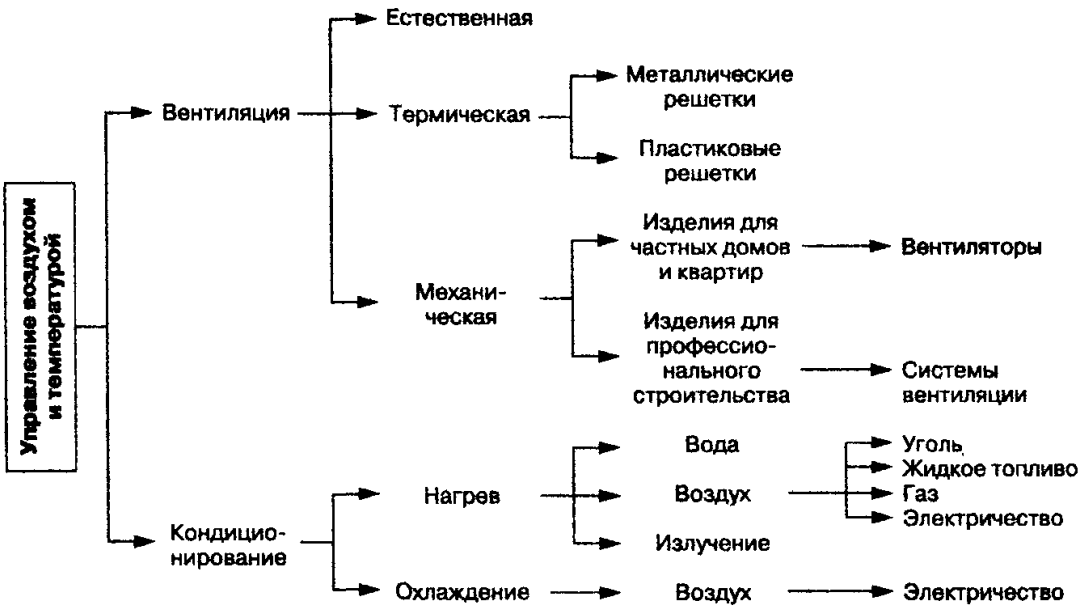
- Каким видом(ами) бизнеса мы занимаемся?
- Каким видом(ами) бизнеса нам следует заниматься?
- Каким видом(ами) бизнеса нам не следует заниматься?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, ориентируясь на потребителя, и избежать известной опасности близорукости, определение бизнеса должно быть не техническим, а более общим, т. е. учитывать необходимые потребителю «решения».

Ключевые принципы, лежащие в основе подхода, привязанного к решениям, мы подробно объяснили в гл. 3. Их можно обобщить следующим образом:

- Для покупателя важен не товар, а выполняемая им функция.
- Покупатель приобретает не сам товар, а решение своей проблемы.
- Требуемая функция может реализовываться с помощью различных технологий.
- Технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Именно поэтому для фирмы с рыночной ориентацией необходимо определять свой бизнес в терминах базовой потребности, а не товара. Примеры определений базового рынка представлены во врезке 6.1.



ИСТОЧНИК: Lyon, E. M. (1976), адаптировано.

РИСУНОК 6.2

Пример определения базового рынка

Чтобы определением бизнеса можно было руководствоваться на практике, оно должно

ВРЕЗКА 6.1

Проблема практического применения: несколько примеров определения базового рынка

- *Lego*, датской компании, производящей детские игрушки, принадлежит 72% мирового рынка детских конструкторов. Компания определяет свой рынок как «образовательно-развлекательный рынок»: «получать удовольствие и одновременно упражнять мозг».
- Компания *Colgate-Palmolive* определяет свой рынок как «рынок средств по уходу за полостью рта» и предлагает широкий ассортимент зубных паст, ополаскивателей для полости рта, зубных щеток и различных приспособлений для чистки полости рта.
- Компания *Derbit Belgium* работает на европейском рынке кровельных материалов и выпускает рулонные изделия на основе модифицированного битума. Свой рынок компания определяет следующим образом: «Мы продаем гарантированные решения проблем с протечками плоской кровли; нашими партнерами являются эксклюзивные дистрибьюторы и высококвалифицированные мастера-кровельщики».
- *Sedal*, небольшая французская фирма, производящая металлические вентиляционные решетки, определила свой бизнес как «управление воздухом и температурой», что позволило ей включить в ассортимент продукции системы вентиляции и кондиционирования (рис. 6.2).
- Компания *Automatic Systems* занимается выпуском ворот и дверей, но свой бизнес определяет как производство «решений по контролю доступа». Помимо основной продукции компания предлагает покупателям аппаратные и программные элементы систем безопасности.
- *IBM* определяет свою миссию следующим образом: «Мы помогаем покупателям решать проблемы с помощью использования передовых информационных технологий. Мы предоставляем выгоды, предлагая решения, товары и услуги, с которыми наши клиенты могут добиться успеха».

ИСТОЧНИК: данные авторов.

содержать конкретные, но одновременно достаточно широкие понятия, чтобы стимулировать творческий подход, то есть предоставлять возможность для поиска новых путей расширения товарных линий или диверсификации в смежные категории товаров. В *Grumman Corporation*, например, существуют следующие правила формулирования миссии:

> Не следует ограничивать определение нашего рынка существующими или традиционными товарами. Анализ определения рынка для того и необходим, чтобы сформировать общее представление об обслуживаемом рынке, о его потребностях и тенденциях, которые являются как возможностями, так и препятствиями для нашего нынешнего или будущего положения (*Hopkins*, 1982).

Определение бизнеса — отправная точка разработки стратегии. Оно помогает уточнить, каких потребителей обслуживает или будет обслуживать фирма, каких конкурентов ей предстоит победить, какими ключевыми факторами успеха ей надлежит овладеть, какие альтернативные технологии реализации искомой функции или услуги существуют.

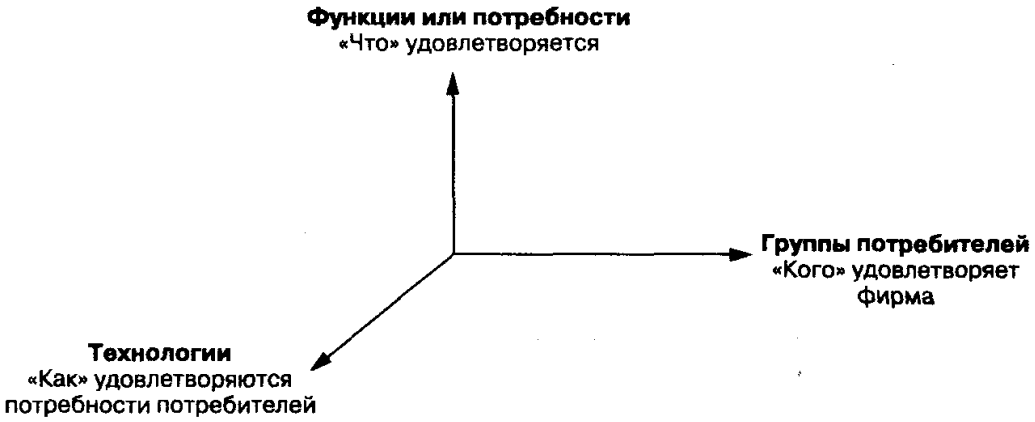
Подход к определению базового рынка с позиций решения в корне меняет характер бизнеса, так как фирма, по сути, превращается в поставщика услуг.

6.2.2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ БАЗОВОГО РЫНКА

Цель этого процесса — определить базовый рынок с точки зрения потребителя, а не с позиций производителя, как это часто бывает. Д. Абелл предлагает определять следующие три параметра базового рынка (*Abell*, 1980):

- группа потребителей — кто удовлетворяется;
- функции или потребности — что удовлетворяется;
- используемые технологии — как удовлетворяются потребности.

Таким образом, мы получаем трехмерную систему координат (рис. 6.3). Первое, что необходимо сделать для сегментирования рынка, — это правильно определить критерии, описывающие каждый из этих трех параметров.



ИСТОЧНИК: Abell (1980), адаптировано.

РИСУНОК 6.3

Трехмерная система координат базового рынка

Потребности или функции

Под функцией понимается потребность, которую должен удовлетворять товар или услуга. Вот несколько примеров функций:

> Оформление интерьеров, международные грузоперевозки, защита кровли от влаги, защита от ржавчины, чистка зубов, глубокое и неглубокое бурение, медицинская диагностика и т. д.

Функции должны концептуально отличаться от способов их выполнения (т. е. от технологий). Граница между «функциями» и «выгодами» не всегда отчетлива, так как функции могут иметь градации и выполняться одновременно, скажем, чистка зубов и в то же время защита от кариеса, мытье головы и предотвращение образования перхоти. Таким образом, функцию саму по себе можно определить как пакет выгод, востребованных той или иной группой потребителей.

Потребители

Товаром могут пользоваться разные группы потребителей. Вот несколько наиболее распространенных критериев выделения групп:

> Например, частные и промышленные покупатели, социально-экономический класс, географическое положение, вид деятельности, размер компании, произ-

водитель комплектного оборудования или пользователь, центр принятия решения и т. д.

На уровне макросегментирования применяются только общие характеристики потребителей. В случае с товарами широкого потребления обычно требуются более детализованные критерии, такие, как возрастная группа, искомые выгоды, образ жизни, покупательское поведение и т. д. В этом случае речь идет о микросегментировании.

Технологии

Технологии — это альтернативные способы выполнения функций, важных для потребителя.

Например, это может быть краска или обои (функция «оформление интерьера»); автодороги, железные дороги, воздушные или морские пути для международных грузоперевозок; рубероид или пластиковые покрытия для защиты кровли от влаги, зубная паста или полоскание для чистки зубов; рентгенография, ультразвуковое исследование, компьютерная томография для медицинской диагностики и т. п.

Как уже подчеркивалось, технологический параметр отличается динамичностью, т. е. со временем одна технология может сменять другую. Так, ультразвуковое исследование и ядерно-магнитная томография — это альтернативные технологии визуальной диагностики, пришедшие на смену рентгеновским аппаратам. То же самое можно сказать и об электронной почте, вытесняющей печатные материалы в сфере письменной коммуникации.

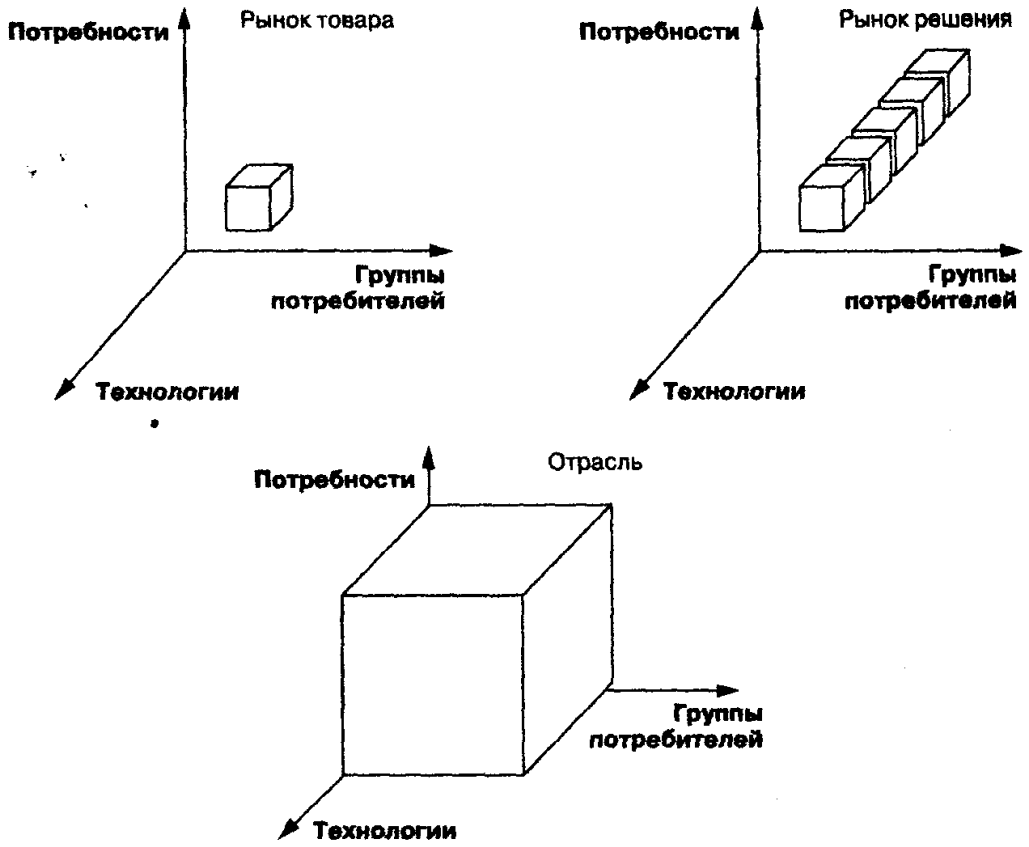
6.2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА

Следуя выбранной системе координат, мы различаем «рынок товара», «рынок решения» и «отрасль» (рис. 6.4):

- Конкретная группа потребителей, нуждающаяся в конкретной функции или ассортименте функций, в основе которых лежит одна и та же технология, называется *рынком товара*.
- *Рынок решения* определяется заданными функциями в данной группе потребителей, но включает в себя все альтернативные технологии выполнения этих функций. Он соответствует понятию «категория».
- *Отрасль* основывается на единой технологии, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Данные определения границ рынка соответствуют различным стратегиям охвата рынка, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Определение *отрасли* можно назвать наиболее традиционным из всех, но при этом и наименее достаточным, так как оно ориентировано не на рынок, т. е. спрос, а на предложение. С маркетинговой точки зрения такое определение базового рынка страдает излишней обобщенностью, так как включает в себя множество разных функций и потребительских групп. Скажем, к отрасли «бытовая техника» относятся и микроволновые печи, и утюги — товары, совершенно разные с точки зрения потенциала роста и характеристик поведения потребителей. С другой стороны, основная масса статистики по видам промышленности и объемам внешней торговли собирается именно по отраслям. По этой причине полностью отказаться от определения отрасли не представляется возможным.



ИСТОЧНИК: Abell (1981), адаптировано.

РИСУНОК 6.4

Границы базового рынка

Определение *рынка решения* очень близко концепции базовой потребности и выгодно отличается тем, что допускает существование альтернативных товаров или технологий выполнения одной и той же функции. Технологическая инновация способна существенно изменить существовавшие до ее появления границы рынка. Таким образом, данное определение базового рынка говорит о пользе мониторинга альтернативных технологий. Самая большая трудность связана с тем, что речь при этом может идти о совершенно разных технологических сферах.

Если потребителю необходимо просверлить отверстие диаметром 6 мм, он, скорее всего, воспользуется обыкновенной дрелью. Однако некоторые сегменты потребителей отдадут предпочтение лазеру или специальному водомету. С похожей проблемой часто сталкиваются компании, занимающиеся рафинацией тростникового сахара. Они выпускают подсластители, используемые в производстве прохладительных напитков, конфет и т. д. Но дело в том, что производители могут с равным успехом воспользоваться сахаром, изготовленным из кукурузы (фруктозой) или сахарной свеклой. В зависимости от рыночной конъюнктуры эти альтернативы могут оказаться дешевле. Вопрос: следует ли поставщику предлагать сразу все виды сахара? (*Day*, 1990).

С практической точки зрения понятие *рынка решения* особенно полезно для выбора направлений НИОКР, разработки стратегий диверсификации и для организации рынков. На этом подходе основано управление товарными категориями, которое вносит существенные изменения в концепцию маркетинга-микс (примеры 6.1 и 6.2).

ПРИМЕР 6.1

Подход с позиций решения проблемы и маркетинга-микс

- *Товар*: решение проблемы и пакет выгод, которые предоставляет товар.
- *Товарная категория*: совокупность товаров, обеспечивающих решение проблемы.
- *Место*: удобный и востребованный покупателем доступ к решению проблемы.
- *Цена*: все издержки, включая розничную цену, которые должен понести покупатель для приобретения искомого решения.
- *Реклама*: передаваемые сообщения и сигналы об имеющихся решениях и их отличительных качествах.
- *Продажа*: процесс переговоров или диалог с участием потенциального покупателя, когда тот ищет подходящее решение свой проблемы.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Наиболее соответствующим маркетинговой ориентации является определение *рынка товара*. Оно соотносится с понятием «стратегической бизнес-единицы» (СБЕ) и достаточно близко рыночным реалиям. Данное определение предполагает шесть основных элементов стратегической деятельности фирмы:

- Обслуживаемые потребители.
- Предоставляемый пакет выгод.
- Непосредственные конкуренты, которых необходимо опередить.
- Технологии-субституты и конкуренты, за которыми необходимо следить.
- Ключевые способности, которые надо приобрести.
- Ключевые игроки на рынке, с которыми приходится иметь дело.

Такое деление базового рынка на отдельные товарные рынки задает направление для принятия решений об охвате рынка, а также предопределяет тип организационной структуры. Однако верное измерение рынка — довольно сложный процесс, так как основная масса официальной статистики собирается по отраслям, а не по рынкам, и это является одним из недостатков приведенного выше определения.

6.3. ПОСТРОЕНИЕ СЕТКИ МАКРОСЕГМЕНТИРОВАНИЯ

После того как определены переменные сегментирования, необходимо объединить их — построить сетку сегментирования. Рассмотрим этот процесс на примере рынка грузовых автомобилей, для которого выбраны следующие переменные:

- *Потребности* (*функции*): региональная, общенациональная и международная перевозка грузов.
- *Технологии*: по воздуху, по железной дороге, по воде и по автодорогам.
- *Потребители*: виды деятельности — перевозки для собственных нужд, профессиональные перевозчики и прокатные компании; размер парка автомобилей — малый (1–4 грузовика), средний (5–10 грузовиков), большой (более 10 грузовиков).

ПРИМЕР 6.2

Продажа решений: от продажи отдельных устройств к предоставлению услуг

От *General Electric Co.* до *Wang Laboratories Inc.*, от *Xerox Corp.* до *Hewlett-Packard Co.* — многие американские компании, еще несколько лет назад получавшие всю свою прибыль от продажи разнообразных хитроумных устройств, превращаются в поставщиков услуг. Производители вычислительной техники, такие как *Unisys Corp.* и *IBM Corp.*, занимаются разработкой, инсталляцией и техническим обслуживанием компьютерных систем фирм-клиентов. Компании, специализирующиеся на работе с документами: *Xerox*, *Pitney Bowes Inc.* и др. — теперь предлагают компьютерные почтовые услуги и копировальные центры, а также системы электронного документооборота. Компания *Honeywell* занимается реконструкцией нефтеперегонных заводов. *Hewlett-Packard* не только разрабатывает и управляет информационными системами, но и предлагает системные решения в аренду. «Клиенты хотят вкладывать деньги в цельные решения, а не в отдельные их части», — говорит Энн Ливермор, вице-президент *Hewlett-Packard* по сервису. Переориентация на предоставление услуг — одна из самых актуальных стратегий современных американских компаний, ставшая возможной благодаря кардинальным изменениям в системах производства. «Современные предприятия существуют для того, чтобы зарабатывать деньги, а в сфере услуг "крутятся" гигантские суммы», — говорит аналитик компании *NetWest* Николас Нейман.

ИСТОЧНИК: Deutsch C. H., International Herald Tribune.

Всего получается 108 комбинаций (3 × 4 × 3 × 3), т. е. 108 сегментов. Чтобы уточнить полученный результат, воспользуемся следующими правилами:

- Опустим все способы транспортировки, кроме наземного.
- Введем деление грузовых автомобилей по грузоподъемности: менее 16 тонн и более 16 тонн.
- Оставим в стороне компании, занимающиеся прокатом грузового автотранспорта.
- Разделим региональные перевозки на три категории: доставка товаров, строительство и прочее.

Теперь у нас остается 60 сегментов (5 × 2 × 2 × 3), но это все равно очень много. Как можно видеть из табл. 6.1, размеры этих сегментов варьируют в широких пределах. В таблице указано количество официально зарегистрированных грузовых автомобилей в каждом сегменте. Как показывает анализ значимости полученных сегментов, рассматривать все ячейки таблицы необязательно.

6.3.1. АНАЛИЗ ЗНАЧИМОСТИ ПОЛУЧЕННЫХ СЕГМЕНТОВ

При составлении матрицы сегментирования следует руководствоваться следующими правилами:

- Аналитик должен отталкиваться от как можно более полного перечня переменных сегментирования, чтобы не упустить из виду значимые критерии.
- Для окончательного анализа необходимо оставить только те переменные, которые действительно обладают большой стратегической значимостью.

Таблица 6.1. Макросегментирование рынка грузовых автомобилей (в процентах от общего числа грузовых машин)

Виды деятельности/ функции	Размер автопарка и грузоподъемность						
	Малый парк (1–4)		Средний парк (5–10)		Большой парк (>10)		
	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	Итого, %
Перевозки для собственных нужд	Сегмент 1: 19,3%				Сегмент 2: 11,1%		
Доставка товаров	7,3	4,5	1,1	1,8	0,4	2,1	16,2
Строительство	0,1	1,1	0,9	1,4	1,7	1,6	6,8
Общенациональные перевозки	4,7	1,6	1,4	3,8	1,7	3,6	16,8
Международные перевозки	1,3	0,9	0,2	1,3	–	1,4	5,1
Прочие	–	0,6	0,3	–	2,5	–	3,4
Профессиональные перевозчики		Сегмент 3: 13,9%			Сегмент 4: 26,1%		
Доставка товаров	1,1	0,8	0,9	1,6	–	1,6	6,0
Строительство	0,2	1,6	–	0,4	–	1,2	3,4
Общенациональные перевозки	1,4	1,5	1,4	3,0	2,5	8,5	18,3
Международные перевозки	0,2	0,7	0,5	6,1	0,4	14,7	22,6
Прочие	–	0,4	–	–	–	–	0,4
Итого	16,3	13,7	6,7	19,4	9,2	34,7	100,0

ИСТОЧНИК: Lambin and Hiller (1990).

- Уменьшить количество переменных можно путем объединения тех из них, между которыми наблюдается явная корреляция.
- Некоторые комбинации переменных (ячейки матрицы) в принципе не могут существовать в реальности, поэтому их можно исключить из анализа.
- Некоторые сегменты можно перегруппировать, если различия между ними не очень значительны или их размер слишком мал.
- Матрица сегментирования должна включать в себя не только занятые сегменты рынка, но и новые, потенциальные сегменты.

В случае с компанией *Volvo Trucks* анализ сетки сегментирования дал следующий результат: наиболее схожие сегменты покупателей, которые могли обслуживаться одинаковым образом, были перегруппированы, так что в итоге осталось четыре основных сегмента, в сумме составляющих 70,5% от общего числа грузовых автомобилей в Бельгии.

Эта стадия самая трудная. Задача аналитика — руководствоваться как практическими соображениями, так и объективной реальностью, а они могут вступать в противоречие друг с другом. Элиминируя сегменты, можно вычеркивать только невозможные комбинации переменных, сохраняя при этом пустые ячейки. В настоящее время в них могут отсутствовать потребители, но в будущем ситуация может измениться.

6.3.2. ТЕСТИРОВАНИЕ СЕТКИ МАКРОСЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Чтобы проверить действие сетки, потребители компании и ее прямые конкуренты должны быть распределены по выделенным сегментам. Цель проверки — определить потенциал каждого сегмента с точки зрения объема и роста, а также

оценить текущую долю рынка фирмы в каждом сегменте. Необходимо ответить на вопросы:

- В каком сегменте(ах) виден наивысший темп роста?
- Каков наш текущий уровень охвата каждого сегмента?
- Где расположены наши основные потребители?
- Где расположены наши прямые конкуренты?
- Каковы запросы каждого сегмента с точки зрения сервиса, качества товара и т. д.?

Ответив на эти вопросы, фирма сможет также определить свою стратегию охвата рынка и перегруппировать сегменты с одинаковыми запросами и/или одинаковыми конкурентами.

6.3.3. ПОИСК НОВЫХ СЕГМЕНТОВ

Некоторые переменные сегментирования, что называется, лежат на поверхности. К ним можно отнести особенности отрасли или правила деления покупателей на группы. Макросегментационный анализ не ограничивается традиционными подходами и общепринятыми схемами классификации, допуская новые способы сегментирования рынка (врезка 6.2). Выявление новых способов сегментирования рынка может обеспечить фирме заметное преимущество над конкурентами.

В каком-либо конкретном секторе деятельности определение бизнеса у конкурентов может отличаться. Фирма, специализирующаяся на какой-то одной функции, может столкнуться с соперником, специализирующимся на конкретной группе покупателей, которую интересует эта же самая функция. Возможно, у первого конкурента по сравнению со вторым будет преимущество в отношении издержек, зато второй конкурент может быть более эффективен в отношении сбыта или обслуживания покупателей. Система анализа конкурентов должна помочь идентифицировать отличительные характеристики прямых конкурентов (врезка 6.3).

6.3.4. ИЗМЕНЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА

Границы рынка постоянно меняются: под влиянием технологического прогресса и по причине непостоянства потребительских привычек, из-за изменений функции, технологии или потребителей. Возможные варианты изменений границ рынка:

- *Расширение с включением новых групп потребителей* за счет процесса принятия и распространения новых товаров. Пример — появление микрокомпьютеров в школьных классах.
- *Расширение с включением новых функций* за счет процесса систематизации и создания товаров, выполняющих сразу несколько функций. Пример — телефон, факс и автоответчик в одном аппарате.
- *Расширение через использование новых технологий* за счет процесса замещения технологий. Пример — электронная почта вместо традиционной.

Действием этих сил как раз и объясняется изменение характера кривых жизненных циклов товаров — важнейшего критерия оценки привлекательности товарных рынков. Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) будет рассмотрена в следующей главе.

ВРЕЗКА 6.2

Проблема практического применения: как обнаружить новые потенциальные сегменты

В процессе поиска новых потенциальных сегментов необходимо ответить на следующие вопросы:

- Существуют ли другие технологии выполнения требуемых функций?
- Может ли улучшенный товар выполнять дополнительные функции?
- Можно ли удовлетворять потребности некоторых покупателей лучше, сократив количество функций и, возможно, снизив цену?
- Существуют ли другие группы покупателей, которым требуется та же услуга или функция?
- Существуют ли новые каналы сбыта, которыми можно воспользоваться?
- Существуют ли различные товары и услуги, которые можно продавать единым пакетом?

6.4. МИКРОСЕГМЕНТАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ

Цель микросегментирования — провести более детальный анализ всего многообразия запросов потребителей в рамках каждого рынка товара (или макросегмента), выявленного на стадии макросегментирования. Покупателям одного и того же товарного рынка необходим одинаковый базовый сервис. Скажем, покупателям часов требуется устройство для измерения времени. Однако мы исходим из концепции товара как совокупности выгод, а потому должны помнить, что способ предоставления базового сервиса, а также дополняющие его услуги могут быть очень разными. Микросегментационный анализ проводится для того, чтобы идентифицировать группы потребителей, желающие получать от товара один и тот же набор выгод. Зная это, фирма может лучше удовлетворять требования потребителей, т. е. выработать такую стратегию дифференцирования, которая обеспечит ей конкурентное преимущество над соперниками по рынку (рис. 6.5).

6.4.1. ОПИСАТЕЛЬНОЕ, ИЛИ СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОЕ, СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

Социально-демографическое сегментирование — это косвенный метод сегментирования рынка. Сформулируем основную гипотезу, используемую при данной классификации покупателей:

> Люди, имеющие разные социально-демографические характеристики, имеют также разные потребности и ожидания в отношении товаров и услуг.

Подобная картина наблюдается на многих рынках. Например, различаются потребности мужчин и женщин в одежде, головных уборах, косметике, ювелирных изделиях и т. д. Также различны потребности молодежи и людей преклонного возраста, состоятельных и бедных семей, жителей городов и жителей деревень и т. п. Таким образом, в анализе потребностей социально-демографические переменные играют роль ключевых индикаторов.

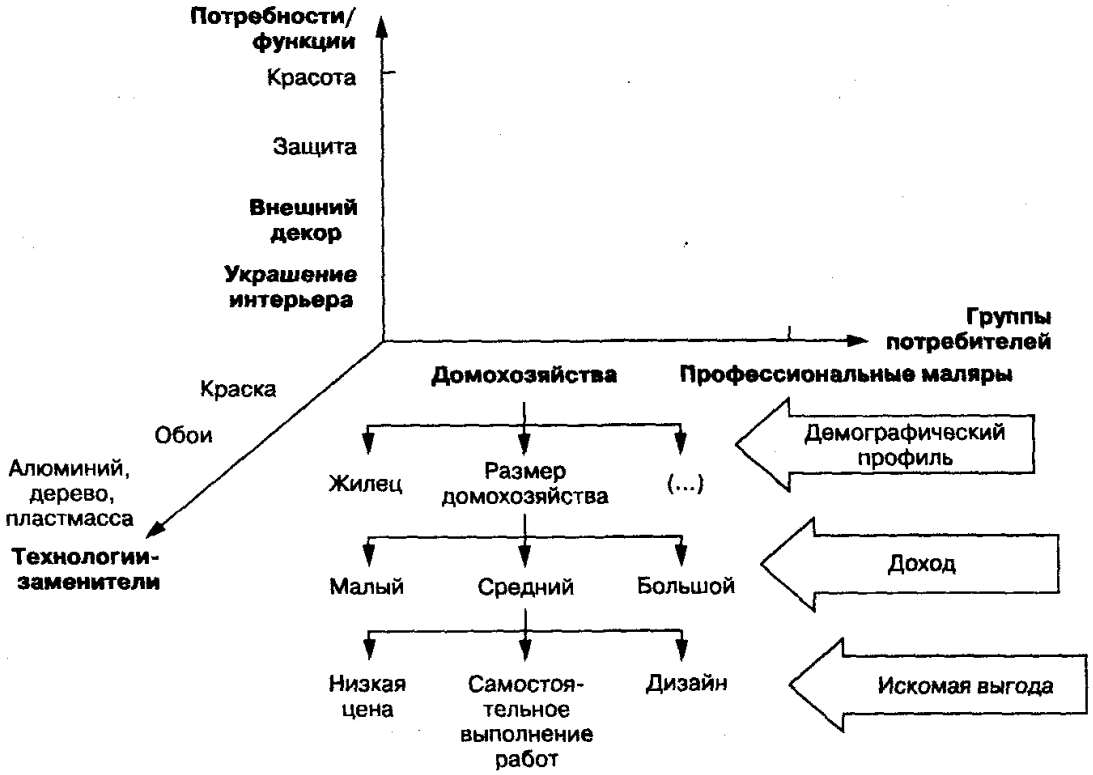
ВРЕЗКА 6.3

Проблема внедрения: как удостовериться в неоднородности условий в различных сегментах?

Следующие вопросы помогут вам решить, принадлежат ли два товара к одному и тому же стратегическому сегменту:

- Основные конкуренты те же самые?
- Их покупатели или группы покупателей те же самые?
- Ключевые факторы успеха те же самые?
- Изъятие капиталовложений в один товар отражается на другом?

Положительные ответы на эти четыре вопроса говорят о том, что оба товара, скорее всего, принадлежат к одному и тому же товарному рынку.



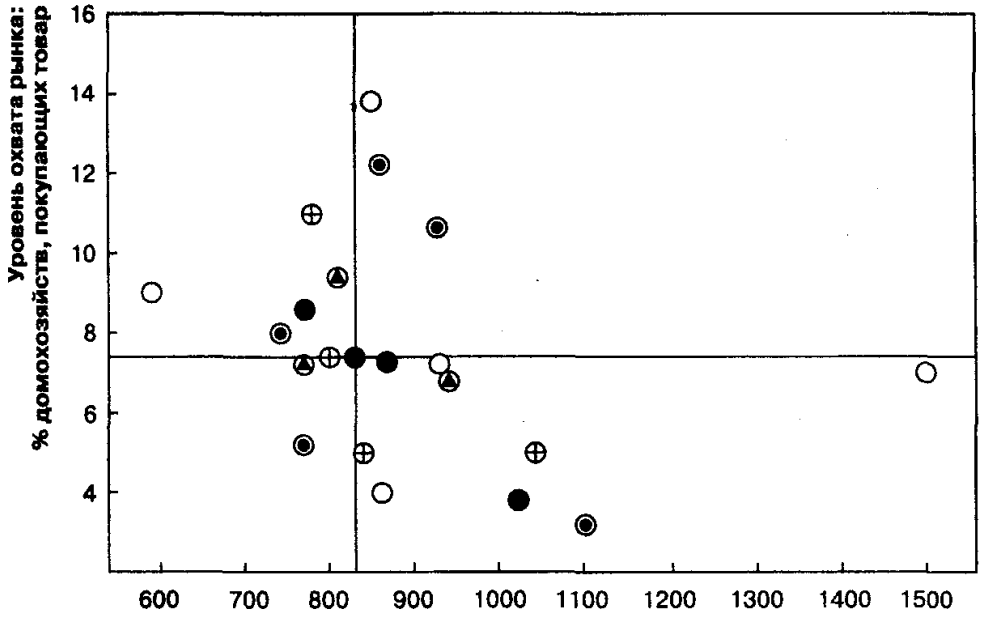
ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 6.6

От макро- к микросегментации: пример

Наиболее часто применяемыми для описания являются следующие переменные: пол, возраст, доход, географическое положение, уровень образования, род деятельности, размер семьи и социальный класс — все те данные, которые отражают легко измеряемую и важную статистику естественного движения населения. Нередко в социально-демографическом сегментировании используется сразу несколько переменных (рис. 6.6). В нашем примере рассматривается недавно выпущенная на рынок марка про-

довольственного товара. Реакция рынка описывается двумя независимыми переменными: долей домашних хозяйств, купивших товар данной марки (уровень охвата рынка), и средним объемом покупки в расчете на одно домашнее хозяйство (уровень проникновения на рынок). Средние по стране значения этих переменных взяты за точку пересечения двух пунктирных линий; остальные точки характеризуют поведение различных социально-демографических подгрупп.



1. По стране
2. Регион 1
3. Регион 2
4. Регион 3
5. Регион 4
6. Регион 5
7. Мегаполисы
8. Населенные пункты с населением более 15 тыс. человек
9. Населенные пункты с населением от 5 тыс. до 15 тыс. человек
10. Населенные пункты с населением менее 5 тыс. человек
11. Люди младше 35 лет
12. Люди в возрасте от 35 до 49 лет
13. Люди в возрасте от 50 до 64 лет
14. Люди в возрасте 65 лет и старше
15. Семьи из 12 человек
16. Семьи из 34 человек
17. Семьи из 5 и более человек
18. А + Б
19. В1
20. В2 + Г

○ Регионы
⊕ Города
◉ Возрастные группы
● Размер семьи
◬ Социально-экономические классы

ИСТОЧНИК: отраслевые отчеты.

РИСУНОК 6.6

Социально-демографическое сегментирование на примере продовольственного товара

Так, из рисунка видно, что наибольший уровень охвата наблюдается в подгруппах, обозначенных цифрами 5, 13, 7, 18 (регион 3, люди в возрасте от 50 до 64 лет, мегаполисы, классы А + Б). Повышенный уровень проникновения отмечен в подгруппах 3, 15, 8, 17 (регион 2, люди в возрасте 65 лет и старше, города со средней численностью населения, семьи из пяти и более человек).

Данная информация крайне необходима для того, чтобы проверить, охвачена ли целевая группа потребителей, и если последняя не охвачена, соответствующим образом изменить маркетинговую программу.

Полезность социально-демографических данных

Преимущества социально-демографического сегментирования — его низкая стоимость и простота. На большинстве рынков информация, касающаяся различных социально-демографических переменных, публикуется в открытой печати. Эти же критерии фигурируют в отчетах об опросах потребителей, проводимых в странах Европы каждый месяц или раз в два месяца.

В последние годы в промышленно развитых странах наблюдаются значительные социально-демографические изменения, такие как:

- снижение рождаемости;
- увеличение средней продолжительности жизни;
- рост числа работающих женщин;
- более поздний возраст вступления в брак;
- увеличение количества разводов;
- увеличение числа семей с одним родителем.

Данные изменения напрямую влияют на структуру спроса и на покупательское поведение потребителей. В результате указанных перемен возникают новые рыночные сегменты и новые запросы в существующих сегментах. Например:

- сегмент *пожилых граждан* (старше 65 лет) в отношении банковских услуг, активного отдыха, медицинского обслуживания и т. д.;
- сегмент *домашних хозяйств с одним взрослым*, т. е. люди, не состоящие в браке, разведенные, овдовевшие, в одиночку воспитывающие ребенка;
- сегмент *домашних хозяйств с двумя работающими без детей*, т. е. потребители с повышенной покупательной способностью;
- сегмент *работающих женщин*, потребляющих любые товары и услуги, которые позволяют экономить время, такие как микроволновые печи, торговля по каталогам, пищевые полуфабрикаты, рестораны быстрого питания и др.

В настоящее время социально-демографические данные используются в следующих целях:

- для описания и углубленного изучения существующих потребителей;
- для составления профиля целевого сегмента;
- для выбора средств коммуникации, имеющих наибольшую вероятность достижения целевой группы;
- для выявления перспективных покупателей нового товара.

Проблема применения, представленная в табл. 6.2, является прекрасным примером полезности социально-демографических данных.

Ограничения описательного сегментирования

Социально-демографическое сегментирование (равно как и поведенческое) — это анализ того, какие именно люди формируют те или иные сегменты. В процессе этого анализа не столько устанавливаются причины образования сегмен-

Таблица 6.2. Изменения в обществе: влияние на продукты питания

Изменения в обществе	Влияние на продукты питания
Уменьшение размеров домохозяйств; увеличение числа одиночек	Потребность в более маленьких порциях; привычка питаться вне дома
Рождение детей в более позднем возрасте	Принятие зрелых решений относительно приобретения продуктов. Приобретение более высококачественных продуктов
Увеличение числа работающих женщин	Меньше свободного времени — появление чувства вины и склонность к «удобным» продуктам
Богатые становятся все богаче	Отсутствие ценовой чувствительности при покупке продуктов питания
Здоровый образ жизни	Популярность диет (внимание к содержанию соли, жира, пищевых добавок и т. д.)
Вегетарианство	Рост осведомленности о пище и ее компонентах
Мультикультуризм	Расширение спектра рационов питания, появление новых типов пищи
Глобализация	Ожидания относительно бесперебойных круглогодичных поставок продуктов питания. Отказ от сезонного потребления продуктов питания

ИСТОЧНИК: Coriolis Research.

тов, сколько описываются их характеристики. Собственно, по этой причине такое сегментирование и называют «описательным».

Еще один большой недостаток заключается в снижении ценности прогнозирования на базе социально-демографических данных в индустриально развитых странах. Дело в том, что в результате стандартизации потребления в различных социальных классах разные люди все чаще демонстрируют схожее потребительское поведение. Другими словами, факт принадлежности к высшим слоям общества теперь не обязательно влечет за собой покупательское поведение, чем-либо отличающееся от поведения человека среднего класса. Сегодня два потребителя одного возраста, с одинаковым составом семьи и одинаковым доходом могут показывать совершенно разное поведение и установки, что выражается в различии их покупательских привычек и предпочтений, а иногда и в противоположных реакциях на одну и ту же рекламу. Для понимания и прогнозирования поведения покупателей социально-демографическое сегментирование должно применяться совместно с другими методами.

6.4.2. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ВЫГОДАМ

В сегментировании по выгодам основное внимание уделяется различиям не социально-демографических характеристик, а ценностных ориентиров людей. Два человека, принадлежащие к одной социально-демографической группе, могут иметь абсолютно разные системы ценностей. Кроме того, для одного и того же человека с разным опытом «общения» с товарами каждый товар может иметь разную ценность.

> Например, человек может выбрать самый дешевый холодильник, но при этом приобрести самый дорогой телевизор просто потому, что ему нравится его дизайн. Или человек, который платит огромные деньги за бутылку вина, может носить дешевые часы.

Таким образом, как мы уже говорили в гл. 3, ценность искомой выгоды при покупке определенного товара является решающим мотивационным фактором, который необходимо идентифицировать. Цель сегментирования по выгодам — не просто представить фактические описание покупательского поведения, а объяснить различия в предпочтениях.

Так, на рынке наручных часов можно выделить четыре сегмента по выгодам, каждый из которых имеет свои ценности в отношении часов:

- *Сегмент «экономичность»*. Эта группа хочет платить как можно меньшую цену за часы, лишь бы они работали достаточно хорошо. К этому сегменту относятся такие марки, как «Seiko», «Pulsar» и «Citizen».
- *Сегмент «престиж и качество»*. Этой группе необходимы часы, способные служить долго, хорошо сделанные, из высококачественных материалов и со стильным внешним видом. За данные качества такие потребители готовы платить дополнительные деньги. В этом сегменте находятся марки «Omega» и «Rolex».
- *Сегмент «мода»*. Этой группе требуется, чтобы часы были функциональны и одновременно обладали эмоциональной ценностью. Часы рассматриваются как модный аксессуар, они выпускаются с самыми разнообразными циферблатами и разных цветов. Будучи предметом моды, эти часы привлекают молодых людей, следящих за модой. Ведущим брендом в этом сегменте является, несомненно, «Swatch», создавший концепцию «веселой одежды» (funwear).
- *Сегмент «часы как символ»*. В данном случае важны известная торговая марка, изящный дизайн, золотой или даже украшенный бриллиантами корпус, а также рекомендации ювелира. Этот сегмент имеет весьма сложную структуру, в которой постоянно возникают все новые и новые выгоды, подчеркивающие моду и элегантность (*Gucci и Armani*), спортивную тему (*Tag Heuer, Breitling*), роскошь и утонченность (*Patek Philippe*).

Без подобной информации, отталкиваясь лишь от демографических характеристик, сколько-нибудь логичные выводы сделать невозможно. Например, оказывается, что самые дорогие часы приобретают люди с наибольшими и наименьшими доходами. С другой стороны, некоторые состоятельные потребители перестают покупать дорогие часы, а покупают дешевые и стильные модели, которые в случае поломки не жалко выбросить. При этом другие богатые потребители по-прежнему приобретают дорогостоящие изысканные часы — различные модели для разных целей.

Одно время большинство часовых компаний были почти полностью ориентированы на сегмент «престиж и качество». В итоге значительная часть рынка осталась открытой и никем не занятой. *US Time Company* (торговая марка «Timex») воспользовалась этой ситуацией и заняла лидирующую позицию в сегменте «экономичность». Позднее то же самое проделала компания *Swatch* в сегменте «мода».

Необходимые маркетинговые данные

Для сегментирования потребителей по выгодам необходима детальная информация об их системах ценностей. Каждый сегмент — это искомые выгоды. Различия между сегментами заключаются в общем для каждого из них пакете востребованных выгод, а не в том, что потребителям из одного сегмента необходима какая-то одна выгода, а потребителям из другого сегмента — совершенно иная. Отдельные выгоды могут быть востребованы сразу несколькими сегментами. По правде говоря, большинство людей хотело бы получать как можно больше выгод. Однако на практике приходится чем-то жертвовать, и при этом относительная важность разных выгод для разных потребителей способна значительно варьировать, что может служить критерием для сегментирования рынков. Таким образом, возможность сегментирования обусловлена тем, что потребители готовы идти на компромисс между получаемыми выгодами и ценой, которую за них нужно платить.

Соответственно, можно говорить о том, что данный способ сегментирования основан на концепции товара как совокупности выгод. Для сегментирования по выгодам требуется следующая информация, полученная от репрезентативной выборки целевых потребителей:

- перечень свойств или выгод, ассоциируемых с товарной категорией;
- оценка относительной важности каждой выгоды;
- процедура перегруппировки потребителей со схожими системами оценки;
- определение размера и профиля выявленных сегментов.

Так, в индустрии средств гигиены полости рта в результате исследования потребителей были установлены следующие основные выгоды: белизна зубов, свежесть дыхания, приятный вкус, внешний вид товара, предотвращение кариеса, защита десен и экономия денег. Было выявлено четыре сегмента (табл. 6.3). Дополнительно о представителях каждого из этих сегментов была собрана следующая информация:

- *«Косметический» сегмент* состоит из людей, которых волнует главным образом белизна их зубов и свежесть дыхания. Сюда входит относительно большое число молодых семейных потребителей. Они интенсивно курят и ведут очень активный образ жизни. Новые предложения, появляющиеся в этом сегменте, включают в себя отбеливающие пасты с добавлением растительных экстрактов. Подсегмент отбеливающих паст отличается быстрым ростом в категории зубных паст.
- В *сегмент «терапевтический»* входит много семей с детьми. Их серьезно беспокоит проблема кариеса и заболевания десен. Наблюдается явное предпочтение лечебных зубных паст, которые продаются в аптеках и стоят в три раза дороже обычных косметических марок. Новым предложением в этом сегменте является марка «Sensodyne», предназначенная для людей с повышенной чувствительностью зубной эмали.
- Представителей *«сенсорного» сегмента* больше всего интересует вкус зубной пасты и ее внешний вид. Большая часть из них — дети (они формируют отдельный подсегмент). Предпочтение чаще всего отдается мятной пасте. Производители зубной пасты получают лицензии на использование персонажей мультфильмов, примером чему служит паста «Colgate Barbie». Новым пополнением этой категории зубных паст стала паста «Arm & Hammer P. M.» для сохранения свежести дыхания в ночное время.
- *В сегмент «экономичный»* входят в большинстве своем мужчины, ориентированные в первую очередь на цену. Эти люди почти не видят ощутимой разницы между пастами. Их привлекают марки зубной пасты, сочетающие в себе несколько эффектов, такие как «Aquafresh» или частные торговые марки оптовых и розничных торговцев.

Сегментирование по выгодам очень важно для формулирования товарной политики. Если фирма-поставщик знает об ожиданиях группы потребителей, она может разработать новые или модифицировать существующие товары и предложить их людям, которым требуется определенная комбинация выгод (пример 6.3).

Ограничения сегментирования по выгодам

Наибольшая трудность, возникающая при применении данного подхода, заключается в выборе наиболее важных выгод. В основном это касается рынков потребительских товаров. Когда рыночные аналитики спрашивают потребите-

Таблица 6.3. Сегментирование рынка зубной пасты по выгодам

Искомые выгоды	Сегменты по выгодам			
	косметический	терапевтический	сенсорный	экономичный
Белизна и свежесть Отбеливание зубов Свежее дыхание ночью	Colgate, White Glo, Signal, Arm & Hammer P. M.			
Профилактика кариеса, пародонтоза и заболеваний десен при повышенной чувствительности эмали зубов		Crest, Parogencyl, Parodontax, Sensodyne		
Вкус, запах, цвет, удовольствие			Colgate Barbie, Crest Kids	
Базовая функция Низкая цена Сочетание нескольких эффектов				Марки оптовых и розничных торговцев

ИСТОЧНИК: данные авторов.

лей, какие выгоды они ожидают получить от товара, те, как правило, не сообщают ничего нового, поскольку не склонны к самоанализу в отношении потребления. Новые идеи можно получить, дополнив прямой анализ рынка информацией о проблемах, с которыми сталкиваются потребители.

Скажем, на рынке зубной пасты защита десен представляет собой новую выгоду, которую продвигают бренды, занимающие «терапевтическую» позицию. Данная выгода была выявлена в результате проводившегося при участии врачей-стоматологов анализа гигиены полости рта.

Еще одна трудность сегментирования по выгодам связана со следующим: если мы получаем информацию о предпочтениях респондентов, то при этом теряются социально-демографические профили различных групп потребителей. Как, например, охватить именно обеспокоенных терапевтическим эффектом? Это означает необходимость сбора дополнительных сведений для социодемографического описания полученных сегментов.

Сегментирование по выгодам требует сбора первичной информации, а это всегда сопряжено с большими затратами. Кроме того, для идентификации различных потребительских групп следует использовать сложные многомерные методы (кластерный анализ). Впрочем, в некоторых случаях интересные выводы об искомых выгодах можно получить при помощи качественного исследования, как показано в табл. 6.4 на примере рынка аудиотехники класса hi-fi.

Сегментирование посредством совместного анализа

Метод совместного анализа был рассмотрен и проиллюстрирован в гл. 5. Его цель, как уже говорилось, состоит в определении покупательских предпочтений относительно уровней свойств товара, а также выгод, создаваемых этими свойствами. Так как оценка проводится на индивидуальном уровне, в случае разнородности предпочтений рыночный аналитик в состоянии перегруппировать индивидов, называющих одинаковые оценки полезности.

Чтобы продемонстрировать метод на практике, обратимся к эмпирическому случаю. В нем идет речь об издаваемом раз в два месяца журнале, посвященном книгам, содержащим рецензии, рекомендации, советы, дайджесты и короткие статьи о разного рода литературе. Главный редактор размышляет над выбором одного из трех направлений развития содержания своего издания.

ПРИМЕР 6.3

История успеха марки «Crest»

Зубная паста «Crest», выпускаемая компанией *Procter & Gamble*, впервые появилась в 1955 г. Она стала первой пастой, способность которой предупреждать развитие кариеса получила официальное подтверждение. Новая формула этой пасты поступила в продажу в 1981 г. Паста «Crest» получила официальное свидетельство Американской стоматологической ассоциации в том, что она «является эффективным средством по уходу за зубами, предупреждающим развитие кариеса и представляющим значительную ценность». «Crest» стала лидером продаж на американском рынке. Сейчас торговая марка «Crest» включает в себя более двадцати брендов зубных паст, зубных щеток, эликсиров для полости рта и зубных нитей. К этой же торговой марке относится средство для отбеливания зубов «Crest Whitestripes». В 1955 г. большая часть производителей зубных паст, и в том числе лидер рынка *Colgate-Palmolive*, концентрировались главным образом на косметическом сегменте. Паста «Crest» стала первым предложением для латентного терапевтического сегмента. С тех пор «Crest» утратила свое эксклюзивное терапевтическое положение, поскольку сегодня большинство брендов предлагает комбинацию косметической и терапевтической выгод (см. табл. 12.7). Кроме того, сильная позиция «Crest» в терапевтическом секторе вызывает мало доверия к ее «вторжению» в косметический сегмент. Аналогичное отношение вызывает и «вторжение» косметической пасты «Colgate» в терапевтический сегмент.

ИСТОЧНИК: Published sources.

Таблица 6.4. Сегменты по выгодам и главные искомые выгоды на рынке аудиотехники hi-fi

«Спецы»:
• Хотят наслаждаться высококачественным звуком во всех его технических аспектах.
• Стремятся к качеству и чистоте звука.
• Заинтересованы главным образом в технических вопросах, хотя могут и не быть специалистами.
«Музыканты»:
• Хотят наслаждаться музыкой.
• Стремятся уловить «дух» музыки, получить пространственное и насыщенное звучание.
• Заинтересованы главным образом в музыкальной интерпретации, хотя могут и не иметь особой музыкальной культуры.
«Снобы»:
• Хотят продемонстрировать свои возможности, вкусы и эстетическое чутье.
• Стремятся к престижу, внешним эффектам и социальному взаимодействию.
• Зачастую плохо информированы, склоняются к покупке известных и «безопасных» вещей.
Прочие.

ИСТОЧНИК: Francoic, J.

1. Концентрация внимания на рецензиях и анализе книг и отказ от всего остального (сборник рецензий).
2. Концентрация внимания на рекомендациях и советах читателям относительно широкого спектра книг с использованием единой системы оценки (справочник покупателя).
3. Ограничение числа рецензий и добавление раздела с литературными новостями, интервью с авторами и тематическими статьями (новости литературы).

Рассматривается также вариант *ничего не менять*, т. е. оставить содержание журнала в том виде, в каком оно существует. Что касается цены, то предлагаются три уровня: текущая цена (152 бельгийских франка), увеличение цены до 200 бельгийских франков и снижение цены до 100 бельгийских франков (BF). В любом случае количество страниц остается неизменным (30). Среди читателей журнала было отобрано 500 респондентов, которым были разосланы анкеты. В расчете функций полезности использовалась 171 правильно заполненная и возвращенная анкета. Далее программа кластерного анализа перегруппировала респондентов с одинаковыми оценками полезности. Как видно из табл. 6.5, всего было установлено четыре различных сегмента.

- В *сегменте 1* респонденты, судя по всему, довольны содержанием журнала в том виде, в каком оно существует. Они крайне отрицательно отреагировали на первые две альтернативы и положительно, но без энтузиазма — на концепцию «новостей литературы».
- В *сегменте 2* наблюдается явное предпочтение концепции «сборника рецензий» и негативное отношение к двум другим вариантам.
- В *сегменте 3* предпочтение отдается «справочнику читателя», а две другие концепции полностью отвергаются.
- В *сегменте 4* лучшей альтернативой считается существующее содержание журнала, но и разброс оценок полезности здесь тоже минимальный.

Таблица 6.5. Сегментирование по выгодам посредством совместного анализа на примере литературного журнала

Свойства	Сегмент 1 (35,5%)	Сегмент 2 (21,0%)	Сегмент 3 (11,3%)	Сегмент 4 (32,2%)
Содержание				
Рецензии	–6,1	1,2	–6,2	–1,8
Справочник	–6,4	–6,9	2,9	–3,1
Нынешнее содержание	0	0	0	0
Новости литературы	0,3	–2,1	–6,8	–3,3
Размах выборки	6,7	9,1	9,7	3,3
Цена				
100BF	0,5	0,6	0,3	1,1
152BF	0	0	0	0
200BF	–0,7	–0,6	–0,4	–1,0
Размах выборки	1,2	1,2	0,7	2,1

ИСТОЧНИК: Roisin (1988), адаптировано.

Таким образом, с точки зрения искомых выгод четыре сегмента значительно отличаются друг от друга. Что касается цены, то наибольшая чувствительность наблюдается в сегменте 4 (так как здесь наибольший разброс оценок). При этом сегменты 1 и 2 реагируют на изменение цены сходным образом, а сегмент 3 наименее чувствителен к изменению стоимости журнала. Анализ состава этих четырех сегментов показал, что сегмент 4 состоит преимущественно из библиотекарей, а сегмент 3 — в основном из учителей средних школ.

Подробнее об использовании совместного анализа при сегментировании рынка см.: *Green* and *Krieger*, 1991. См. также врезку 6.4, описывающую способы использования различной ценовой чувствительности сегментов.

ВРЕЗКА 6.4

Проблема практического применения: как использовать различную ценовую чувствительность сегментов?

- Давайте рассмотрим фирму, у которой следующие целевые цены: $50 при объеме в 20 тыс. единиц продукции и $35 — при объеме в 50 тыс. единиц. Дополнительные издержки производства улучшенной версии товара составляют $10. Есть два сегмента приблизительно одного и того же размера (по 20 тыс. единиц), но они различаются по ценовой чувствительности. Сегмент «премиум» лишен ценовой чувствительности, и потенциальные покупатели готовы платить $50 за улучшенную версию товара. Второй сегмент чувствителен к цене и не готов платить дороже $30. Какую стратегию охвата рынка следует взять на вооружение? Какую версию товара и по какой цене должна продавать фирма?
- По всей видимости, издержки и требования к прибыли вызовут увеличение цены, если фирма решит продавать товар только одному сегменту и по одной цене. Если фирма в качестве цели будет рассматривать «дешевый» сегмент, то рыночный потенциал будет ограничен 20 тыс. покупателей, а максимальная приемлемая цена составит $30, тогда как целевая цена при таком объеме производства составляет $50. Аналогично, если фирма в качестве цели будет рассматривать «дорогой» сегмент, то рыночный потенциал составит 20 тыс. покупателей, готовых заплатить $50, но целевая цена в этом случае составляет уже $60 ($50 + $10). Эта стратегия также неосуществима.
- Эту проблему поможет решить стратегия премиальной цены. Фирма должна произвести 50 тыс. единиц продукции и продать 20 тыс. стандартных единиц по цене $30, а 20 тыс. единиц улучшенной версии продукции — по цене $50, при средней целевой цене $50. Целевые цены составят, соответственно, $35 и $55, но рыночные цены будут равны $30 и $50. Таким образом, фирма получит надбавку от версии товара, продающегося по более высокой цене, и понесет убытки от продажи дешевой версии товара. Зато при этом она сможет с прибылью произвести и продать товар обоим сегментам.

ИСТОЧНИК: Tellis (1986), адаптировано.

6.4.3. ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

При этом способе сегментирования делается попытка классифицировать потребителей на основе их фактического покупательского поведения на рынке. Следовательно, это тоже описательный метод сегментирования постфактум. Чаще всего здесь используются такие критерии, как вид пользователя, объем покупки и уровень лояльности.

1. *Сегментирование по типам пользователей товара.* Можно различать пользователей, непользователей, новых пользователей, бывших пользователей, потенциальных пользователей, а также случайных и регулярных пользователей товара. В каждой из этих категорий должен применяться свой подход к продаже и коммуникации.
2. *Сегментирование по объему покупки.* На многих рынках большой процент продаж приходится на небольшую долю покупателей. Зачастую около 20% пользователей потребляют 80% всего товара. Полезно различать активных пользователей, умеренных пользователей и непользователей. Активные пользователи, они же главные покупатели, заслуживают особого внимания.
3. *Сегментирование по уровню лояльности.* Существующих потребителей товара можно подразделить на очень лояльных, умеренно лояльных

и переключающихся с марки на марку. Высокие уровни лояльности характерны для рынков сигарет, пива, зубной пасты. Удержание лояльных потребителей — цель маркетинга отношений. Для привлечения потребителей конкурирующей продукции и увеличения лояльности «переключающихся» можно применять соответствующие стратегии.

Следует отметить, что поведенческое сегментирование, как и социально-демографическое, представляет собой сегментирование постфактум, основанное на системе сбора внутренней информации в фирме и на базах данных клиентов. Этот метод широко используется в управлении отношениями с потребителями и известен также под названием «продажа, основанная на отношениях» (см. тл. 14).

6.4.4. СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ, ИЛИ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО СТИЛЮ ЖИЗНИ

Как уже было сказано, в развитых странах ценность социально-демографических критериев для прогнозирования уменьшается, так как характер потребления становится все более и более индивидуальным. Индивиды из одних и тех же социально-демографических групп могут иметь совершенно разные предпочтения и покупательское поведение, и наоборот.

Социокультурное сегментирование (оно же психографическое, оно же сегментирование *по стилю жизни*) направлено на дополнение демографических показателей такими элементами, как виды человеческой деятельности, отношение, восприятие, интересы, мнения и предпочтения. Цель — составление более полного профиля потребителя, детализация менее очевидных характеристик мотивации и личности. У. Веллс и Д. Тайгерт отмечают следующее:

> Демографические показатели были и остаются чрезвычайно полезными, но их недостаточно. Они безлики, в них нет цвета, нет текстуры, нет пространства. Их необходимо дополнить чем-то, что станет «живой плотью» на голом статистическом «скелете» (*Wells* and *Tigert*, 1971; цит. по: *Wells*, 1975).

Основной смысл социокультурного сегментирования заключается в том, чтобы связать переменные, характеризующие тип личности, с потребительским поведением. Роль индикаторов черт личности играют дескрипторы стиля жизни. «Стилем жизни» называется общая модель того, как человек живет, как он тратит время и деньги. Стиль жизни человека (его психографический профиль) можно оценивать и описывать по-разному:

- Наиболее стабильны и устойчивы система ценностей и черты личности человека, но и оценить их, разумеется, сложнее всего.
- Промежуточное положение занимают виды активности, интересы и мнения человека, раскрывающие его систему ценностей.
- Самое поверхностное (и напрямую наблюдаемое) представление о стилях жизни потребителей отражается в приобретаемых товарах и услугах и способах их использования или потребления.

П. Валетт-Флоранс предлагает описывать стиль жизни человека как переплетение этих трех уровней (*Valette-Florence*, 1986). Группа людей со схожим поведением на каждом из этих трех уровней является однородной с точки зрения стиля жизни. Таким образом, стиль жизни есть следствие системы ценностей, отношений, интересов и мнений, а также индивидуального способа по-

требления. Он отражает характер человека и в то же время отличает его от остальных. Исследование стиля жизни может проводиться на любом из трех уровней. Чем ближе мы к фактическим решениям о покупках, тем проще проводить оценку и тем менее точны выводы. Подавляющее большинство эмпирических исследований проводится на уровне анализа активности, интересов и мнений (АИМ), когда объектами оценки становятся:

- деятельность людей, т. е. то, как они проводят время;
- их интересы, т. е. то, чему в своем ближайшем окружении они придают значение;
- их мнения, а именно взгляды на самих себя и на окружающий мир;
- к этому добавляются некоторые основные демографические характеристики, такие как возраст, доход, уровень образования, место жительства. В табл. 6.6 перечислены элементы, присутствующие в любом серьезном описании стиля жизни.

Исследования стилей жизни дают широкое представление о покупателях, живую картину того, что скрывается за безликими социально-демографическими данными, и помогают понять реальное поведение потребителей.

Таблица 6.6. Характеристики стиля жизни

Деятельность	Интересы	Мнения	Демографические характеристики
Работа	Семья	О себе	Возраст
Хобби	Дом	О социальных проблемах	Образование
Социальные мероприятия	Работа	О политике	Доход
Отдых	Объединения	О бизнесе	Профессия
Развлечения	Отдых	Об экономике	Размер семьи
Членство в клубах	Мода	Об образовании	Тип жилища
Сообщество	Питание	О товарах	Место жительства
Покупки	Средства информации	О будущем	Размер города
Спорт	Достижения	О культуре	Стадия жизненного цикла семьи

ИСТОЧНИК: Plummer (1975).

Ограничения сегментирования по стилю жизни

Результаты сегментирования по стилю жизни сохраняются и регулярно обновляются. При помощи кластерного анализа выявляются принципиальные компоненты, или макрохарактеристики, а также значимые кластеры ответов, согласующиеся с наблюдаемыми в обществе или в исследуемой группе стереотипами или социостилями. Исследования стиля жизни бывают двух видов: общие и специальные (с привязкой к конкретному товару).

В общих исследованиях стиля жизни генеральная совокупность делится на группы на основании общих характеристик, таких как «восприимчивость к инновациям», «ориентация на семью», «чувствительность к проблемам окружающей среды» и т. д. Каждая подгруппа имеет свой набор ценностей и мотиваций. Аналитик в состоянии судить, какие типы потребителей являются потенциальными покупателями изучаемых товаров, какие другие вещи привлекают этих людей и как эффективнее всего коммуницировать с ними.

Сотрудники Международного исследовательского института социальных изменений выделяют восемь социокультурных сил, формирующих наше об-

щество (в первую очередь европейское). Данные силы и их краткие характеристики представлены в примере 6.4.

Обновление данных по стилям жизни позволяет отслеживать изменения приоритетов в различных социальных стилях, а также изменения в мотивации и поведении различных подгрупп. Анализ образа жизни необходим:

- для идентификации новых тенденций в обществе и оценки возможностей и угроз, связанных с этими изменениями, — динамический аспект анализа;
- для определения, опережает ли конкретная подгруппа социокультурную тенденцию или отстает от нее, — это более статичный аспект анализа.

В исследованиях стиля жизни, привязанных к конкретному товару, ставится иная цель: изучить поведение потребителей, связанное с определенным товаром или услугой. В этом случае утверждения типа АИМ имеют более конкретный характер. В качестве иллюстрации приведем несколько таких утверждений применительно к рынку кредитных карт:

- Я предпочитаю все покупки оплачивать наличными.
- Многие вещи я покупаю при помощи кредитной карты.
- В прошлом году мы занимали деньги в банке или в ином финансовом учреждении.
- Покупать в кредит что-либо, кроме квартиры (дома) или автомобиля, неразумно.

Кроме всего прочего, исследования стиля жизни выгодно отличаются от исследований мотивации и глубинных интервью тем, что: а) выборки велики; б) выводы не слишком связаны с интерпретацией неструктурированных ответов респондентов интервьюерам; в) данные анализируются при помощи разнообразных, хорошо известных статистических методов и г) можно привлекать к исследованиям менее квалифицированных интервьюеров (пример 6.5).

6.5. МИКРОСЕГМЕНТАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ НА ДЕЛОВЫХ (B2B) РЫНКАХ

С концептуальной точки зрения разницы между сегментированием потребительских и деловых рынков (или рынков товаров производственного назначения) нет никакой, однако критерии сегментирования применяются совершенно иные. Деление на макро- и микросегментационный анализ не отличается от описанного выше, различия наблюдаются лишь в критериях микросегментирования.

6.5.1. ОПИСАТЕЛЬНОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

Простейший способ сегментирования рынков товаров производственного назначения состоит в использовании пространных описательных характеристик, таких как отрасль (по официальной классификации США, категория NACE или SIC), размер компании, географическое положение, состав акционеров и обслуживаемый конечный рынок. Такая информация легкодоступна, благо существуют государственные органы, публикующие детальную статистику по отраслям. В качестве примера см. рис. 6.8. Многие компании содержат две сбытовые службы: одна работает с крупными клиентами, другая — с мелкими. Крупных потребителей компания обслуживает напрямую, остальных — через дистрибьюторов.

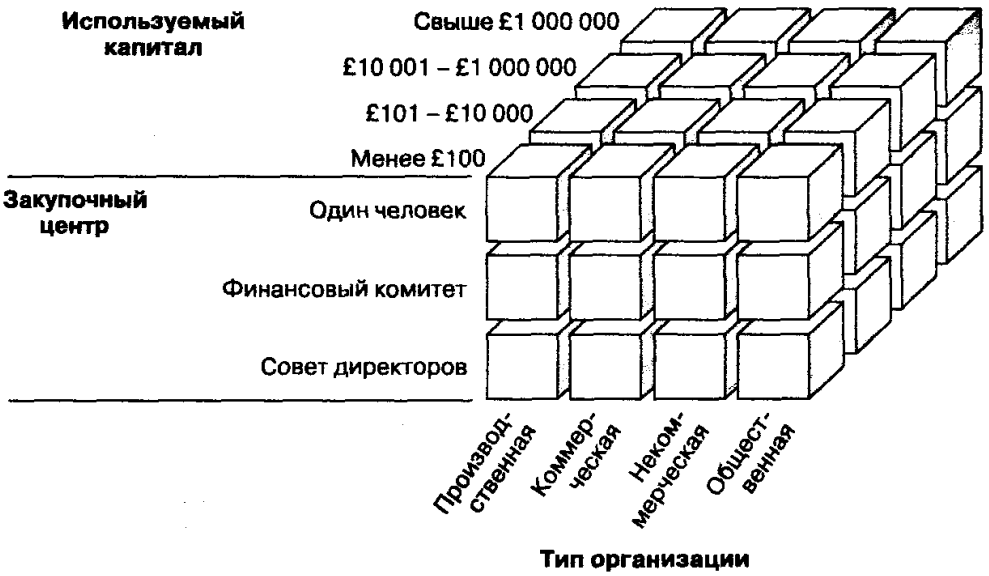
ПРИМЕР 6.4

Силы, движущие изменениями в обществе

- *Саморазвитие.* Самоутверждение индивида.
- *Гедонизм.* Приоритетность удовольствия.
- *Пластичность.* Приспособление к обстоятельствам.
- *Жизнестойкость.* Использование внутренней энергии.
- *Связанность.* Связи с другими: участие в разных компаниях и разных культурах.
- *Этика.* Поиск аутентичности и смысла жизни.
- *Принадлежность.* Определение социальных связей и культурной индивидуальности.
- *Инертность.* Активное, а чаще пассивное, сопротивление переменам.

ИСТОЧНИК: Hasson (1995).

Пример сегментирования в сфере корпоративного банковского обслуживания приведен на рис. 6.7. Одним из главных открытий этого исследования стал тот факт, что некоммерческие организации (общественные и благотворительные) на самом деле располагают значительными финансовыми фондами — и, следовательно, представляют собой весьма привлекательный сегмент для банков. Но большинство предлагаемых банковских услуг создавались для коммерческих организаций и плохо приспособлены для специфических нужд некоммерческих организаций.



ИСТОЧНИК: Yorke (1982).

РИСУНОК 6.7

Пример описательного сегментирования в сфере услуг производственного назначения: рынок корпоративного банковского обслуживания

6.5.2. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ВЫГОДАМ

Как и в случае с потребительскими товарами, сегментирование по выгодам является самым естественным методом. Оно базируется на кон-

ПРИМЕР 6.5

Утверждения относительно общего стиля жизни

- Я проверяю цены в бакалейных магазинах даже на самые незначительные товары (сознательное отношение к ценам).
- Красивая одежда составляет важную часть моей жизни (сознательное отношение к моде).
- Я предпочел бы провести вечер дома, а не где-то в другом месте (домосед).
- Мне нравится работать над проектами, важными для всей общины в целом (общественное сознание).
- Я пытаюсь обустроить свой дом так, чтобы в нем было удобно детям (ориентация на детей).
- ...

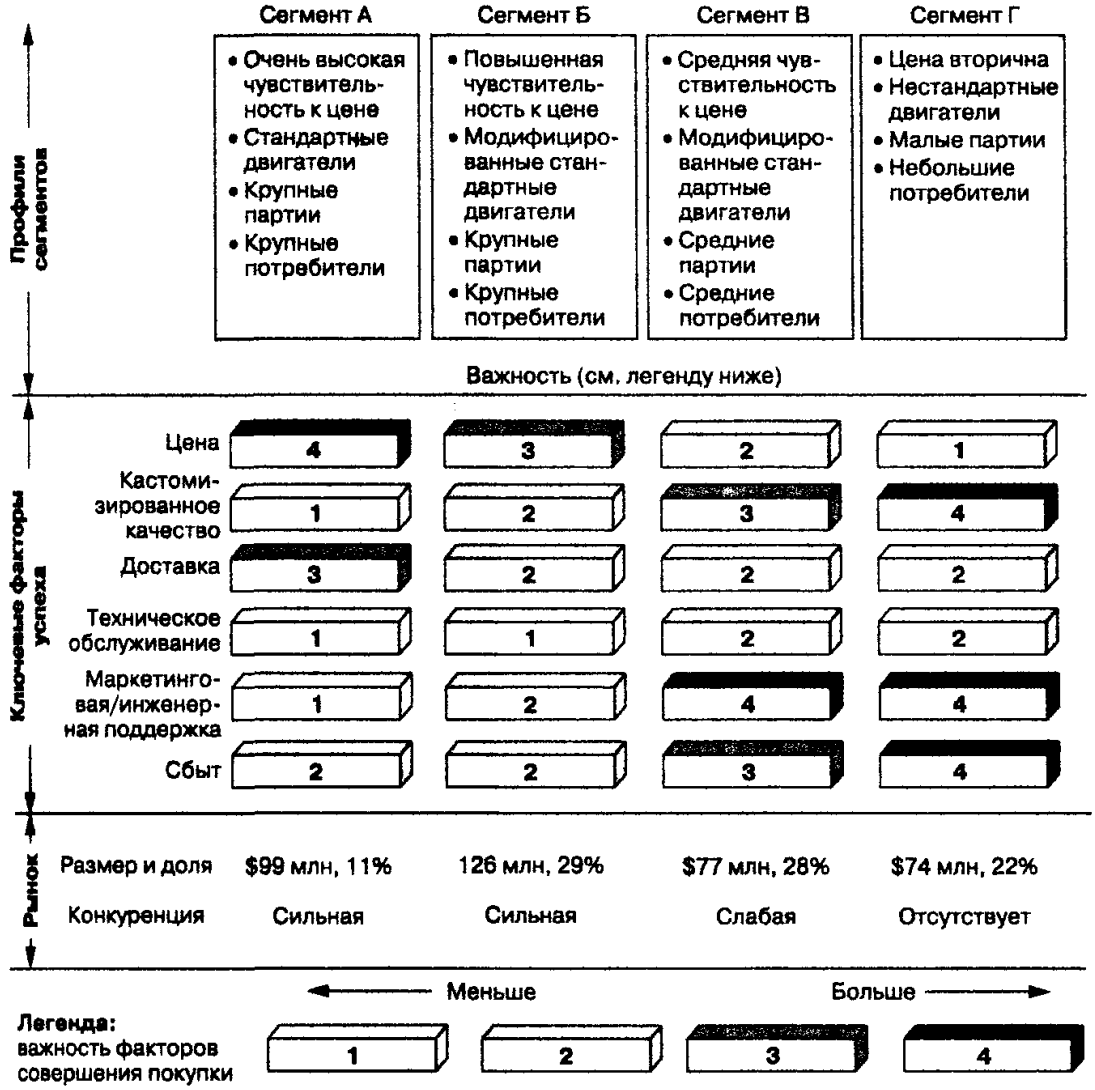
кретных потребностях делового потребителя. В общем случае эти потребности хорошо известны. Это означает, что потребители классифицируются по видам отраслей или по способам конечного использования продукта. Конечным пользователям, как правило, необходимы иные выгоды или функции товара. Товары производственного назначения (электрические двигатели, шариковые подшипники, листовая сталь и т. д.) обычно используются самыми разными способами. Классификация по типам отраслей, таким образом, указывает на приоритетные потребности и их относительную важность.

В качестве иллюстрации рассмотрим компанию, специализирующуюся на производстве небольших электромоторов — товара, имеющего массу различных применений. В каждом случае использования помимо основной функции могут быть важны одна или несколько характеристик товара. Это в равной мере касается и таких применений в производстве, как:

- двигатели для топливных насосов на АЗС: важны требования безопасности (отсутствие искр);
- двигатели, используемые в компьютерах или в медицинской аппаратуре: требуется минимальное время срабатывания;
- двигатели, используемые в промышленных швейных машинах: на первом месте стоит устойчивость к многократным пускам и остановкам, на втором — малое время срабатывания.

Функции товара производственного назначения и их важность меняются в зависимости от того, говорим ли мы об основном оборудовании или комплексе (фабрики «под ключ», сталелитейное оборудование, генераторы переменного тока), о вспомогательном оборудовании (радиаторы, малотоннажные грузовые автомобили, пишущие машинки), полуфабрикатах (листовая сталь с покрытием), комплектующих (электродвигатели, рычаги переключения передач), готовых изделиях (инструмент, масло), сырье (уголь, жир, пенополиуретан), услугах (инжиниринг, уборка производственных помещений, техническое обслуживание) (см. рис. 4.3). В каждом случае воспринимаемая экономическая ценность товара для потребителя будет разной (для сравнительного анализа профилей сегментов см. рис. 6.8).

Вспомним, что во многих секторах делового рынка изделия изготавливаются на заказ с детальными спецификациями. В такой рыночной ситуации то-



ИСТОЧНИК: Day (1984), адаптировано.

РИСУНОК 6.8

Типичная матрица сегментирования: сравнительный анализ профилей сегментов

вар естественным образом подстраивается под конкретные нужды потребителя.

6.5.3. ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

Поведенческое сегментирование деловых рынков имеет большое значение. Его цель состоит в выработке подхода к деловым потребителям, который бы мог успешно взаимодействовать с организационными структурами компаний-потребителей и их закупочными центрами. О том, как функционирует закупочный центр, мы рассказывали в гл. 4. Там же было показано, что в зависимости от сложности принимаемого решения и организационной структуры процесс покупки может иметь более или менее формализованный характер.

В некоторых компаниях закупки централизованы и подчиняются строгим правилам. Другие компании, напротив, децентрализуют закупки, так что подход к такой организации во многом схож с подходом к небольшой фирме. Важны и другие характеристики закупочного центра: мотивации разных членов закупочной команды, роли представителей разных функциональных отделов и силы, которые они представляют, степень формализации, а также время, не-

обходимое для принятия решения. Данные поведенческие характеристики, как правило, невозможно обнаружить непосредственно, а значит, их трудно идентифицировать. Однако, как было показано выше, это важные вещи, которые должны знать продавцы.

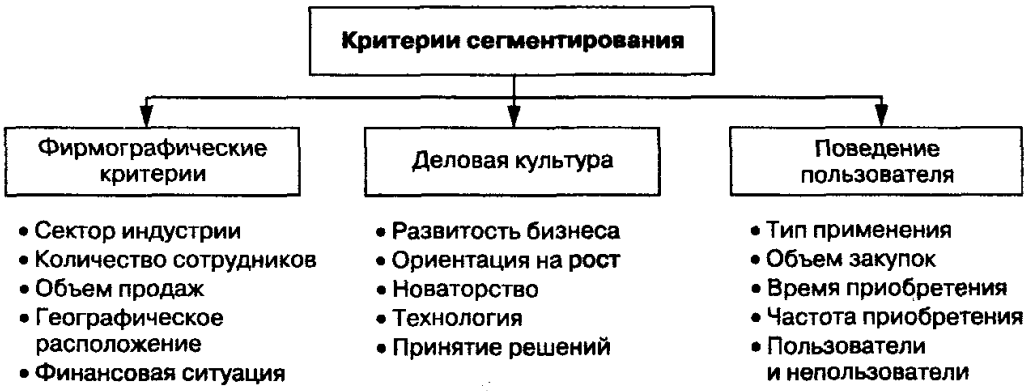
Базы сегментирования рынков товаров производственного назначения сложны и разнообразны, в связи с чем Б. Шапиро и Т. Бонона (*Shapiro* and *Bonona*, 1983) предлагают применять так называемый *вложенный подход* к макро- и микросегментированию. Этот метод предполагает, что переменные сегментирования имеют иерархическую структуру и возможно движение от общего к частному. Вместо двух этапов при вложенном подходе допускаются три, четыре или пять итераций. Перечень критериев сегментирования приведен в табл. 6.7.

Таблица 6.7. Вложенный подход к сегментированию деловых рынков

Демографические характеристики организации	*Ситуационные факторы*
• Отрасль	• Срочность выполнения заказа
• Размер	• Применение товара
• Географическое положение	• Размер заказа
Операционные переменные	*Личные характеристики*
• Технология	• Мотивация
• Статус пользователя/непользователя	• Отношения между покупателем и продавцом
• Имеющиеся ресурсы	• Восприятие риска
Подходы к покупке	
• Организация закупочного центра	
• Политика закупок	
• Критерии закупок	

ИСТОЧНИК: Shapiro and Bonona (1983).

Сегментирование по выгодам в случае с деловыми рынками тоже проводится проще, чем с потребительскими, так как пользователями продукции являются профессионалы, способные более четко сформулировать свои потребности и оценить относительную важность различных свойств товара (рис. 6.9).

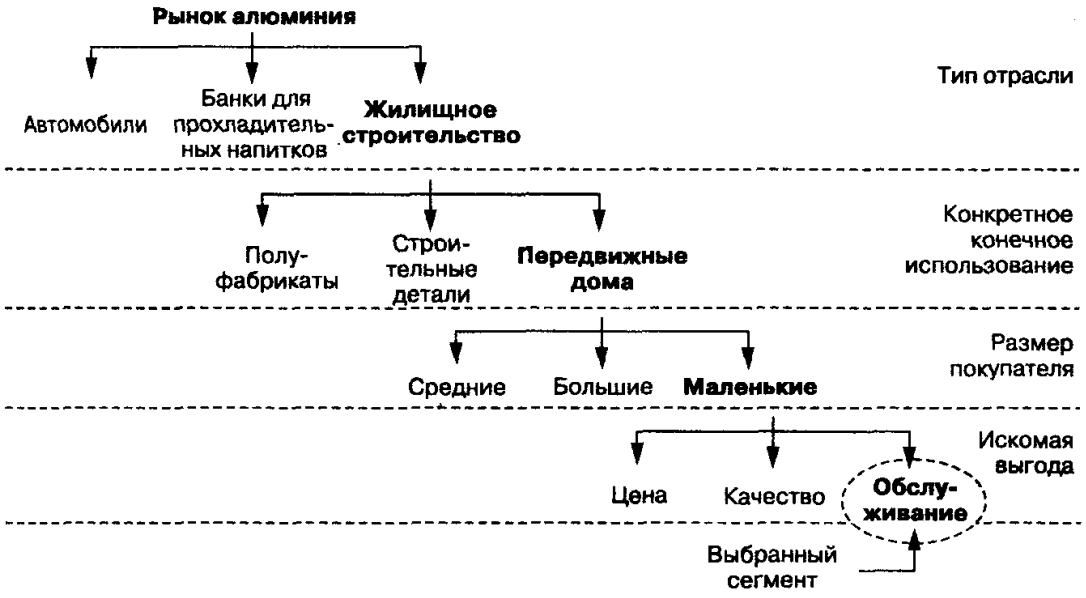


ИСТОЧНИК: Best (2000/2003).

РИСУНОК

Критерии сегментирования деловых рынков

На практике обычно используют несколько методов сегментирования одновременно. Это показано на рис. 6.10, где изображен анализ сегментирования рынка алюминия.



ИСТОЧНИК: отраслевые отчеты.

РИСУНОК 6.10

Сегментирование рынка алюминия

6.6. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Прежде чем принимать решения о постановке целей и позиционировании, необходимо ответить на один вопрос, а именно установить, в какой мере соблюдены условия эффективного сегментирования. Эффективная, имеющая практическую ценность стратегия сегментирования позволяет выявить сегменты, удовлетворяющие четырем критериям: дифференцированная реакция, адекватный размер, измеримость и доступность.

6.6.1. ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ РЕАКЦИЯ

Это наиболее важный критерий из всех, которые применяются при выборе стратегии сегментирования. Сегменты должны иметь различную чувствительность к одной или нескольким подконтрольным фирме маркетинговым переменным. Переменные сегментирования должны максимизировать поведенческие различия между сегментами (условие разнородности) и одновременно минимизировать различия между представителями одного сегмента (условие однородности).

Главное требование — сегменты не должны перекрываться, так как это грозит «каннибализмом» среди товаров компании, предназначенных для разных сегментов. Чем четче определен и явственнее различим характер товара, тем однороднее будет сегмент.

Однако следует помнить, что из однородности сегментов не следует, что все категории покупателей взаимно исключают друг друга. Индивид, разумеется, может принадлежать более чем к одному сегменту. Товары из разных сегментов могут приобретаться одним и тем же человеком для разных членов семьи, для разных способов употребления и просто ради разнообразия. Наблюдения за содержимым покупательских тележек при выходе из супермаркетов показывают, что потребители нередко одновременно покупают и дешевые, и дорогие товары. Сегмент охватывает не столько покупателей, сколько товары, приобретаемые этими покупателями.

6.6.2. АДЕКВАТНЫЙ РАЗМЕР

Сегменты должны быть определены таким образом, чтобы в них входило достаточное количество потенциальных потребителей, способное обеспечить определенную выручку от реализации или обосновывать разработку новых товаров и маркетинговых программ. Сравнение профилей двух сегментов приведено в табл. 6.8.

Таблица 6.8. Анализ прибыльности сегмента: пример

Профиль сегмента	Базовый сегмент	Альтернативный сегмент	В целом по рынку
Источник ценности	Стоимость услуги	Добавленная ценность услуги	
Главная выгода	Низкая цена	Обучение и поддержка	
Ценовая чувствительность	Высокая	Низкая	
Организация	Больницы	Органы здравоохранения	
Экспертиза отходов	Выше средней	Недостаточная	
Число клиентов	10 тыс.	630 тыс.	640 тыс.
Доход от одного клиента	$35 тыс.	$530	$1075
Маржа от одного клиента	$2345	$250	$284
Маржа в процентах	6,7%	47,3%	26,4%
Объем отходов (тонны)	490 тыс.	145 тыс.	635 тыс.
Объем на одного клиента	98 тыс.	460	1984
Цена за фунт	$0,41	$2,06	$0,79
Маржа на фунт	$0,03	$0,87	$0,45

ИСТОЧНИК: Best (2000/2003).

Выявленные сегменты должны обладать достаточно большим рыночным потенциалом, чтобы имело смысл разрабатывать отдельную маркетинговую стратегию. Данное условие касается не только размера сегмента с точки зрения объема и частоты покупок, но и его жизненного цикла. Все рынки подвержены влиянию моды. Важно убедиться, что выбранная рыночная ниша не исчезнет по прошествии небольшого времени и что «продолжительность жизни» товара будет экономически достаточно долгой. Наконец, условие адекватности размера предполагает, что добавленная стоимость товара ввиду своей специфичности должна быть финансово значимой; имеется в виду, что фирму удовлетворит приемлемая для сегмента рыночная цена.

Чтобы удовлетворить данное требование, часто приходится идти на компромисс, выбирая между двумя логиками: логикой маркетинг менеджмента, который стремится к удовлетворению потребностей рынка при помощи узкого определения сегментов, позволяющего как можно лучше приспособить предложение фирмы к разнообразным нуждам потребителей, и логикой операционного менеджмента, который стремится к эффекту масштаба путем стандартизации и удлинения производственных периодов.

6.6.3. ИЗМЕРИМОСТЬ

Прежде чем выбирать целевые сегменты, необходимо определить размер, покупательную способность и основные поведенческие характеристики выявленных сегментов. Если использовались абстрактные критерии сегментирования, собрать такую информацию будет очень трудно. Например, если потенциальными покупателями являются компании определенного размера, то собрать информацию

об их числе, расположении, обороте и т. д. будет несложно. С другой стороны, оценивать покупателей по критерию «новаторство компании» далеко не так просто; вероятнее всего, фирма должна будет провести собственное маркетинговое исследование. Абстрактные критерии часто используются при сегментировании по выгодам и стилю жизни, а описательное сегментирование обычно основывается на более конкретных и поддающихся описанию величинах (см. рис. 6.6).

6.6.4. ДОСТУПНОСТЬ

Доступностью называют потенциально возможную степень охвата рыночного сегмента при помощи уникальной маркетинговой программы. Существует два способа охвата потенциальных покупателей.

1. *Автоселекция покупателей.* Фирма охватывает рынок в целом, при этом сам товар и его реклама обращены к выбранной целевой группе. Данные потребители сами обнаруживают себя, проявляя интерес к рекламе.
2. *Контролируемый охват.* Очень эффективен, так как фирма охватывает целевых потребителей, не тратя больших средств на охват индивидов или фирм, не являющихся потенциальными покупателями.

С точки зрения фирмы более эффективен контролируемый охват. Такая стратегия коммуникации предполагает детальное знание социально-демографического профиля целевой группы, что не всегда возможно, если фирма сегментирует потребителей по выгодам или стилю жизни.

6.6.5. ДЕЙСТВЕННОСТЬ

Под действенностью понимается возможность сформулировать конкретную маркетинговую программу, направленную на сегменты.

6.7. ПОЯВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ

В странах «Большой тройки» можно наблюдать существование *транснациональных сегментов*, т. е. групп покупателей, существующих в каждой стране и имеющих одинаковые потребности и ожидания. Такая глобализация потребностей вовсе не означает стандартизации образа жизни во всех странах. В современном мире параллельно с глобализацией экономики наблюдается взрыв кризиса идентификации наций, регионов, религий, этнических и лингвистических групп, которые хотят сохранить свои культурные отличия и заявляют о них. Поэтому глобализация вовсе не означает однообразия.

> Тот факт, что сегодня одна доминирующая страна вольно или невольно хочет распространить свою культуру, свой язык и стиль жизни, может создать иллюзию единообразия. Но под внешним единообразием, созданным несколькими популярными брендами (всегда одними и теми же: «Disney», «Hollywood», «McDonald», «Coca-Cola», «Marlboro», «CNN», и т. д.), таятся важные культурные, религиозные, расовые и лингвистические различия.

Мы столкнулись с парадоксом. Рассмотренная выше независимость рынков в сочетании с этой культурной фрагментацией ведет к культурной конвергенции, создавая таким образом транснациональные рыночные сегменты, т. е. группы потребителей, присутствующие в каждой стране и обладающие одними и теми же

потребностями и ожиданиями. Таким образом, глобализация вовсе не означает стандартизацию образа жизни во всех странах. Она просто подразумевает, что в разных странах есть группы потребителей с одинаковыми профилями, которым можно предлагать одни и те же бренды и одинаковые рекламные кампании.

Сегодня все еще трудно говорить о европейском потребителе, даже при условии того, что в странах Европейского союза наблюдается конвергенция образа жизни и потребительских привычек. Напротив, есть многочисленные транснациональные сегменты — административные сотрудники международных компаний, студенты факультетов менеджмента, профессиональные спортсмены, женщины, придерживающиеся стиля высокой моды, и др.

Утверждение индивидуальности и кризис идентичности заставляют компании придерживаться стратегии массового потребления, когда товары и услуги производятся в соответствии с индивидуальными запросами, однако в большом количестве и по относительно низкой стоимости. Гибкое производство и электронная коммерция делают сегодня возможной эту массовую кастомизацию.

Учитывая процесс глобализации мировой экономики, можно говорить о возможности создания опроса на универсальные товары. Международная сегментация — это способ, при помощи которого можно продавать физически похожие друг на друга товары во всем мире. Цель заключается в выявлении в различных странах и/или регионах групп покупателей, обладающих одинаковыми требованиями к товарам и ожиданиями относительно них, несмотря на культурные и национальные различия. Эти сегменты, даже если в каждой отдельной стране их размер невелик, в общей сложности представляют собой весьма привлекательную возможность для международной фирмы. Чтобы адаптироваться к местным различиям, можно осуществить кастомизацию физического товара с помощью услуг, аксессуаров или недорогих модификаций самого же товара. Различные категории товаров обладают различным потенциалом глобализации, поэтому можно применять различные подходы. Литература, посвященная этому вопросу, обсуждается в работе: *Gupta* and *Westney*, 2003.

РЕЗЮМЕ

В ориентированной на рынок компании целевой рынок определяется с точки зрения покупателя, т. е. как необходимое потребителю «решение», а не в технических терминах. Ввиду многообразия покупательских ожиданий выбор целевого рынка требует деления всего рынка на подгруппы потенциальных потребителей со схожими потребностями и поведенческими характеристиками. На первом уровне сегментирования рынка, называемом макросегментированием, рынок разделяется с учетом трех критериев: а) решения, или выполняемые функции; б) группы покупателей и в) технологии. Результатом такого деления является матрица сегментирования, при помощи которой можно избрать стратегию охвата рынка, а также обнаружить новые, потенциальные сегменты. Цель микросегментирования состоит в более детальном анализе многообразия профилей потребителей в каждом выявленном макросегменте. Существуют четыре метода микросегментирования, и каждый из них имеет свои достоинства и недостатки: социально-демографическое сегментирование, сегментирование по выгодам, по стилю жизни и поведенческое сегментирование. Существуют также различные стратегии охвата рынка: недифференцированный, или стандартизованный, маркетинг и дифференцированный, или концентрированный, маркетинг. Эффективная стратегия сегментирования удовлетворяет четырем критериям: дифференцированной реакции, адекватному размеру, измеримости и доступности. Одним из ключевых вопросов глобального маркетинга является международное сегментирование. Его цель заключается в выявлении надна-

циональных, универсальных сегментов, которые могут быть охвачены при помощи стандартизованной маркетинговой программы.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Примените метод макросегментирования, основанный на критериях «функции», «покупатели» и «технологии», в одном из следующих секторов промышленности: лакокрасочная продукция, факсимильные аппараты, банковские услуги, средства медицинской диагностики. В каждом случае определите рынок товара, рынок решения и отрасль.
2. Европейский импортер японских фотоаппаратов хочет сегментировать европейский рынок по выгодам. Составьте матрицу сегментации и предложите процедуру сбора требуемых рыночных данных, при помощи которых будет производиться верификация предложенной схемы сегментирования.
3. В ходе опроса репрезентативной выборки пользователей фотоуслуг (проявка и печать любительских фотографий) были получены следующие данные:

Сегмент	Качество	Цена	Удобство	Скорость	Многократная печать	Разнообразие
1	6,80	5,83	5,83	5,50	5,66	3,96
2	6,71	4,76	3,38	4,00	5,66	3,80
3	4,60	6,60	6,20	5,80	3,50	2,60
4	6,57	6,28	5,52	3,66	2,80	2,57
5	6,90	3,55	5,63	5,55	3,55	3,36

ИСТОЧНИК: Sheth et al. (1999).

ПРИМЕЧАНИЕ: В таблице приведены средние значения для 7-балльной шкалы, где 1 означает «не важно», 7 — «крайне важно».

   Проанализируйте эти данные и дайте описание пакета выгод, который требуется разным группам покупателей.
4. Выберите два журнала, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (например, на тинейджеров, пожилых людей, домохозяек, этническую группу). Отберите три-четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позицию, которую стремятся занять рекламодатели.
5. Потребители из развитых стран все чаще ищут решения, адаптированные к их конкретным проблемам. Фирма сталкивается с вопросом, насколько глубоко необходимо сегментировать рынок. Проанализируйте факторы, говорящие в пользу стратегии углубленного сегментирования (гиперсегментирование), и аргументы в защиту стратегии стандартизации (контрсегментирование).
6. В развитых странах наблюдается растущая фрагментация рынков: покупатели стремятся приобретать товары, все более и более приспособленные к их специфическим потребностям. Как соотнести этот факт с целями глобального маркетинга, а именно со стандартизацией товаров и торговых марок по всему миру?
7. На автомобильном рынке компании обычно подразделяют рынок на так называемые сегменты: маленькие, средние и большие автомобили в зависимости от мощности двигателя. Насколько адекватен такой способ сегментации рынка автомобилей? Что вы могли бы предложить в качестве альтернативы?

ГЛАВА 7

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

7.1. Базовые концепции анализа спроса

7.2. Анализ деловых возможностей на виртуальном рынке

7.3. Структура первичного спроса на потребительские товары

7.4. Спрос на потребительские услуги

7.5. Спрос на товары производственного назначения

7.6. Анализ возможностей роста на существующем рынке

7.7. Модель жизненного цикла товара

7.8. Модель ЖЦТ как концептуальная структура

Резюме

Вопросы и задания

АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление:

- о базовых концепциях анализа спроса;
- о концепциях виртуального рынка и метарынка;
- о структуре спроса на потребительские товары кратковременного и длительного пользования, спроса на потребительские услуги, а также спроса на товары производственного назначения;
- об обнаружении возможностей роста на заданном рынке посредством анализа разрывов;
- о модели жизненного цикла товара (ЖЦТ) и стратегических выводах по каждой ее стадии;
- о финансовых последствиях ЖЦТ.

После завершения сегментационного анализа создается матрица сегментирования, в которой отображаются различные сегменты или товарные рынки, составляющие базовый рынок. Следующая задача — рассмотреть возможности ведения бизнеса в каждом из этих сегментов и решить, какие из них выбрать в качестве целевых. Целью *анализа привлекательности* является оценка и прогнозирование емкости, жизненного цикла и потенциала прибыли каждого сегмента или товарного рынка. Оценка сбытового потенциала рынка — одна из задач стратегического маркетинга. На основании этих прогнозов менеджмент фирмы принимает решения об объеме инвестиций и производственных мощностях. Такие решения не могут быть приняты без оценки и прогноза рыночного потенциала. Цель настоящей главы состоит в том, чтобы рассмотреть основные концепции анализа спроса, и в частности концепцию виртуального рынка.

7.1. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ АНАЛИЗА СПРОСА

Спрос на товар или услугу может быть определен просто — как количество реализованной продукции. Сразу отметим, что следует четко различать два уровня спроса: первичный, или общий рыночный спрос, и спрос на продукцию компании (также называемый избирательным спросом).

Первичный спрос на товар — это совокупный объем покупок, совершаемых определенной группой потребителей на определенной географической территории в определенный период и в определенной экономической и конкурентной среде.

Довольно часто используется термин «спрос на категорию товаров», или «спрос на категорию». Таким образом, для оценки первичного спроса необходимо предварительно определить сегмент или товарный рынок. Кроме того, первичный спрос является производным от факторов среды и маркетинговых усилий в отрасли в целом.

Спрос на продукцию компании — это доля компании или торговой марки от первичного спроса на категорию товаров на определенном товарном рынке или в определенном сегменте.

При любой диагностике результатов данной конкретной фирмы или торговой марки нельзя забывать об этих двух понятиях. Давайте рассмотрим три вымышленных случая.

1. Объем продаж торговой марки А показывает ежегодный прирост в 15%? что представляется весьма удовлетворительным результатом. При условии, что первичный спрос на базовом рынке также растет на 15%, успехи торговой марки представляются весьма скромными — она всего лишь удерживает долю рынка на постоянном уровне.
2. Однако если объем продаж торговой марки А будет ежегодно увеличиваться на те же 15%, а первичный спрос вырастет на 20%, то эффективность будет весьма посредственной, поскольку доля бренда А на быстрорастущем рынке будет уменьшаться. Напротив, если прирост первичного спроса составит всего лишь 10%, то эффективность бренда А будет блестящей.
3. Наконец, если объем продаж торговой марки А снизится на 5%, а первичный спрос упадет на 10%, то эффективность бренда А также будет достаточно высокой и обеспечит увеличение доли на сокращающемся рынке.

Таким образом, любая интерпретация показателей бренда А будет зависеть от выбранных точек отсчета, определяемых сегментированием базового рынка.

7.1.1. РАСШИРЯЕМЫЙ И НЕРАСШИРЯЕМЫЙ ПЕРВИЧНЫЙ СПРОС

Существуют две четко различающиеся рыночные ситуации: рынки, на которых происходит расширение первичного спроса, и рынки, на которых первичный спрос является застывшим и нерасширяемым.

Первичный спрос называют расширяемым, если на него влияют макромаркетинговая среда, объем и интенсивность общей маркетинговой деятельности.

Такая ситуация преобладает на фазах внедрения и роста жизненного цикла товара, нового для мирового рынка (см. далее), когда показатели покрытия рынка (горизонтальный охват) и проникновения на рынок (вертикальный охват) незначительны (например, составляют меньше 20%).

Первичный спрос называют нерасширяемым, если он не подвержен влиянию макромаркетинговой среды и маркетинговой деятельности конкурирующих фирм. Рынки находятся на стадии стагнации.

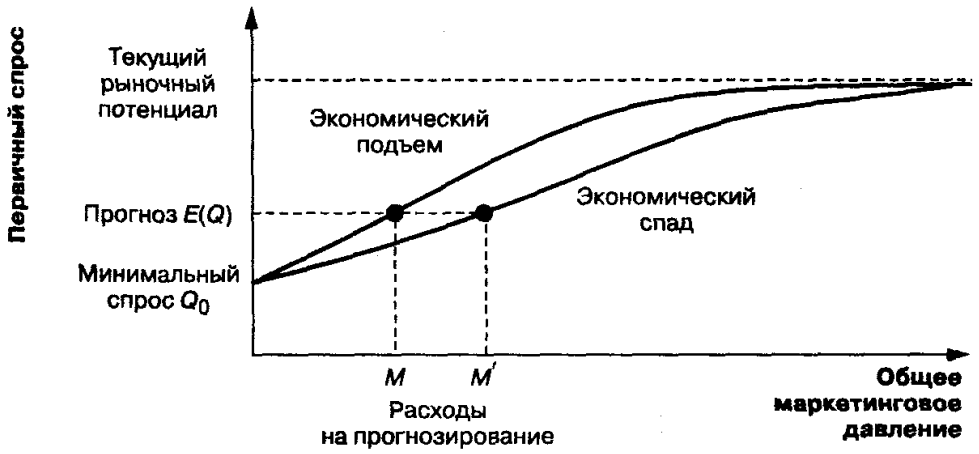
Эта ситуация наблюдается на рынках, достигших состояния зрелости, когда показатели покрытия рынка и проникновения на рынок очень высоки, а спрос на товары длительного пользования, обусловленный необходимостью замещения, составляет бóльшую часть объема продаж. Сталкиваясь с такой ситуацией на рынке, фирма знает, что любое значительное увеличение объема продаж возможно только за счет увеличения ее доли рынка.

7.1.2. ПЕРВИЧНЫЙ СПРОС КАК ФУНКЦИЯ ОТКЛИКА

Первичный спрос представляет собой не фиксированное число, а функцию, связывающую уровень продаж с порождающими его причинами, называемыми детерминантами спроса. Эти детерминанты спроса делятся на две категории: внешние? или неподконтрольные фирме факторы макромаркетинговой среды, и подконтрольные факторы, представленные общим маркетинговым давлением, которое обусловлено деятельностью конкурирующих фирм на рынке.

Влияние маркетинговых факторов

Взаимосвязь между первичным спросом и общими маркетинговыми усилиями в отрасли изображена на рис. 7.1. По вертикальной оси откладывается совокупный спрос, по горизонтальной — совокупные маркетинговые усилия, при этом функция отклика имеет *S*-образный вид. Кривая на рис. 7.1 построена с учетом того, что макромаркетинговая среда остается неизменной.



ИСТОЧНИК: Kotler (1967/2005), адаптировано.

РИСУНОК 7.1

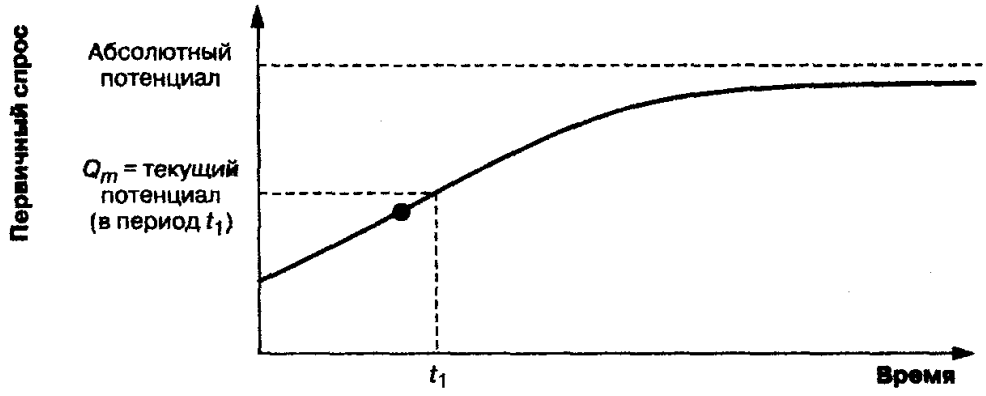
Первичный спрос как производная общей интенсивности маркетинга

Вообще говоря, зависимость носит нелинейный характер. При нулевом объеме маркетинговых усилий существует некоторый минимальный уровень спроса (Q_0). По мере увеличения совокупного маркетингового воздействия объем продаж тоже возрастает, но медленнее. При достижении определенного уровня интенсивности маркетинга первичный спрос достигает своего верхнего предела (Q_m), называемого *уровнем насыщения*, или текущим рыночным потенциалом.

Влияние макромаркетинговой среды

На уровень первичного спроса влияют не только общие маркетинговые усилия фирм, работающих в сегменте, но и факторы внешней среды. Например, изме-

нения в социально-экономической среде могут «приподнять» кривую спроса, как показано на рис. 7.2. Следовательно, необходимо различать рост (спад), вызванный движением вдоль кривой отклика, и изменением положения самой кривой.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 7.2

Зависимость абсолютного потенциал рынка от времени

На рис. 7.1 представлены два сценария (две функции рыночного спроса): сценарий экономического подъема и сценарий спада. В первом случае объем продаж $E(Q)$ ожидается при уровне маркетинговых усилий M. В случае же сценария экономического спада для достижения того же объема продаж от участников рынка потребуется уже не M, а M' маркетинговых усилий.

Фирмы не в силах изменить превалирующий рыночный сценарий, однако они могут попытаться по возможности точно предугадать будущее состояние среды. В турбулентной и прерывистой среде 2000-х гг. данная задача особенно сложна, поэтому многие фирмы систематически разрабатывают альтернативные сценарии развития событий, стремясь подготовиться к неожиданным кризисам.

7.1.3. АБСОЛЮТНЫЙ И ТЕКУЩИЙ ПОТЕНЦИАЛЫ РЫНКА

Нетрудно установить различие между текущим (см. определение, приведенное выше) потенциалом рынка и абсолютным потенциалом рынка. Как показано на рис. 7.1, текущий потенциал рынка — это предел, к которому стремится первичный спрос по мере того как совокупное маркетинговое давление стремится к бесконечности в данной конкретной среде и в данный конкретный период времени.

Абсолютный потенциал рынка (АПР) определяет верхний предел емкости рынка, достигаемый при несколько искусственном предположении об оптимальном охвате последнего. *Абсолютный потенциал рынка* соответствует общему объему продаж (в натуральных или стоимостных показателях), который наблюдался бы при соблюдении трех условий:

- Товар используют все, кто так или иначе способен это делать.
- Товар используется при каждой удобной возможности.
- Товар используется в максимально возможном объеме (т. е. в полной дозировке, полными порциями и т. п.).

Данная концепция может использоваться для оценки величины деловой возможности и оценки потенциала роста рынка при известном текущем уровне спроса. Варианты процедуры оценки АПР приведены далее в примерах 7.3–7.5.

Как видно из рис. 7.2, текущий рыночный потенциал зависит от времени. Его изменение с течением времени вызвано внешними факторами, такими как изменение потребительских привычек, культурных ценностей, наличного дохода, технологий, уровней цен, законодательства и др. Фирма не может управлять этими факторами напрямую, при этом они оказывают решающее влияние на развитие рынка. Случается, что компаниям удается повлиять на эти внешние причины косвенным образом (путем лоббирования своих интересов, например), но в любом случае влияние это ограниченно. По этой причине основная масса усилий фирмы направлена на то, чтобы предусматривать возможность изменений внешней среды.

7.2. АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ВИРТУАЛЬНОМ РЫНКЕ

Развитие Интернета и онлайновой торговли существенно увеличили размер потенциального рынка, создав виртуальные рынки, к которым фирмы получили доступ. Виртуальные рынки ведут к созданию предложения или ассортимента предложений, определяемого всеми видами деятельности и всеми услугами, которые ищет потребитель, чтобы получить конкретный желаемый результат. Если в общем случае рынки организуются на базе предложения товаров и услуг, процесс их приобретения потребителем структурирован теми видами деятельности, которые связаны с его когнитивным пространством.

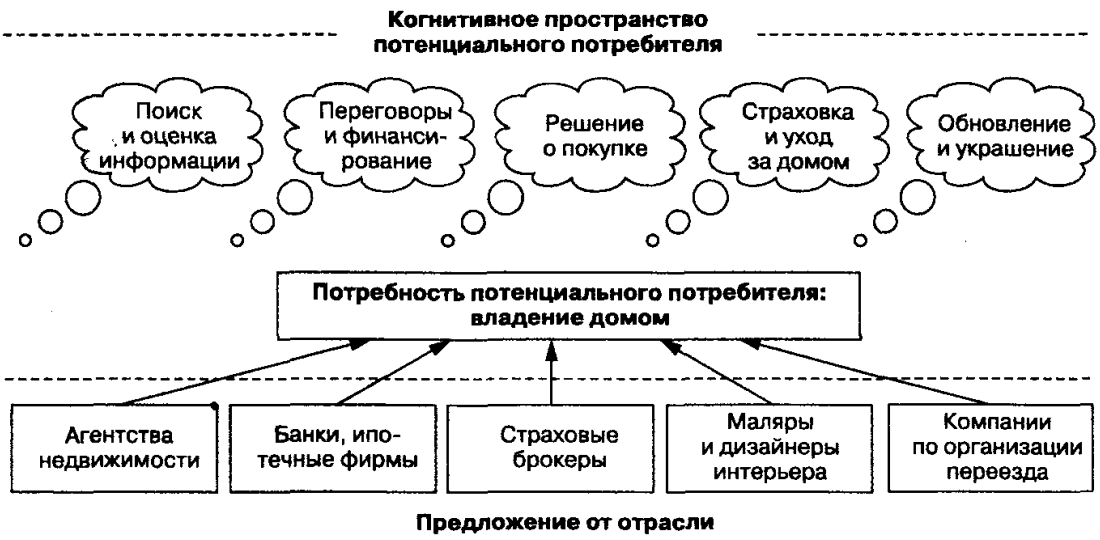
7.2.1. КОГНИТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Чтобы получить искомый результат, потребители выполняют различные действия, имеющие к получению желаемого исхода прямое или косвенное отношение. Таким образом, виртуальный рынок представляет собой имеющую начало и конец временну́ю последовательность логически связанных действий в когнитивном пространстве потребителя.

Как видно из рис. 7.3, чтобы удовлетворить свою потребность во «владении домом», потребители могут вступать в контакт с подрядчиками, риелторами, страховыми компаниями, ипотечными фирмами, компаниями, организующими переезд, дизайнерами по интерьеру, телекоммуникационными компаниями и т. д.

Аналогично, на виртуальном рынке личных средств передвижения помимо приобретения автомобиля выполняется целый ряд действий, связанных с техническим обслуживанием автомобиля, его страхованием, дорожной службой, аварийной службой, поиском украденных автомобилей и т. д.

На виртуальном рынке деятельность, предпринимаемая потребителем, обычно выходит за рамки традиционной индустрии и границ товарного рынка и отнюдь не обязательно связана с традиционным базовым бизнесом фирмы. В результате, на долю виртуальных рынков приходится гораздо больше трат потребителей, чем на конкретный товарный рынок, и они обладают бóльшим потенциалом. Поэтому сводить их до понятия товарного рынка было бы неправильно, что видно на примере *Lego*, датской компании, выпускающей игрушки (пример 7.1).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 7.3

Владение домом на виртуальном рынке и метарынке

Перед фирмой стоит задача перейти от достаточно абстрактной концепции виртуального рынка к «метарынку» (*Sawhney* et al., 2004), состоящему из предложения или ассортимента предложений, определяемых всеми элементами (видами деятельности и услугами), составляющими когнитивное пространство клиента. Другими словами, метарынок создается тогда, когда когнитивная ассоциация между различными логически связанными видами деятельности воспроизводится на физическом рынке, направляя таким образом все виды деятельности потребителя в единое русло и обеспечивая ему получение благоприятного опыта.

7.2.2. КАК ПОСТРОИТЬ МЕТАРЫНОК?

Концепция виртуального рынка — это фундамент метода «решения проблемы», который мы обсуждали в гл. 3. Все чаще ориентированные на рынок компании стремятся вступать в партнерские отношения с потребителями и становиться «поставщиками решений», подбирая уникальное сочетание товаров и услуг, способное решить проблему потребителя. Последствия этой деятельности для ориентированной на решение организации приведены во врезке 7.1. Технологии Интернета облегчают предоставление решений. Концепция метарынка обладает целым рядом важных *выгод*:

- Эта концепция совпадает с точкой зрения потребителей и, следовательно, облегчает процесс коммуникации.
- Потенциальный доход от метарынка всегда больше, чем от дискретного товарного рынка.
- Эта концепция помогает фирме предложить потребителям законченное решение и, следовательно, обеспечить себе эксклюзивность и приобрести лояльность и доверие покупателей.
- Эта концепция помогает идентифицировать возможности роста в видах деятельности, непосредственно или косвенно связанных с базовым сервисом.
- Она помогает идентифицировать косвенных и потенциальных конкурентов.

ПРИМЕР 7.1

Виртуальный рынок *Lego Company*

В 1995 г. компании *Lego* принадлежали 72% мирового рынка игрушечных конструкторов. Но дети проводили все больше времени за компьютером, видеоиграми и телевизором, а не с традиционными игрушками. Поэтому в то время как доля рынка *Lego* на традиционном товарном рынке увеличивалась, игрушки вообще и конструкторы в частности утрачивали свою долю детского внимания. На самом деле базовая потребность, которую удовлетворяет *Lego*, — это семейное обучение-развлечение, а не просто игрушечный конструктор. Эту базовую потребность можно сформулировать так: «Получать удовольствие и упражнять ум». Виртуальный рынок *Lego* объединяет игрушки, образование, интерактивную технологию, программное обеспечение, компьютеры и бытовые электронные приборы.

ИСТОЧНИК: Sawhney et al. (2004).

Пример метарынка представлен на рис. 7.4. Компания *Kodak* является лидером в оказании помощи людям в целом спектре услуг: фотографировании, распространении, печати и просмотре изображений для получения и распространения информации или просто ради развлечения. Сегодня *Kodak* создала серию новых услуг, предназначенных для того, чтобы решить определенные проблемы потребителей и помочь им «управлять воспоминаниями и делиться ими» с помощью цифровой фотографии. До наступления эры цифровой фотографии общение компании с клиентами заканчивалось в тот момент, когда они получали готовые фотографии. С тех пор компания существенно расширила сферу своего взаимодействия с потребителями, в частности, благодаря поглощению недавно созданной компании *Ofoto* (*Sawhney* et al., 2004).

7.2.3. КОНЦЕПЦИЯ ЦЕПОЧКИ ДЕЙСТВИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ

В поисках нужного результата потребители вовлекаются в некую деятельность. Эту деятельность можно графически представить в виде цепочки действий потребителя (рис. 7.5, *Vandermerwe*, 1993, 2000), которая описывает последовательность прямо или косвенно связанных действий, предпринимаемых потребителем до, во время и после принятия решения о покупке:

- До, когда потребители решают, что делать.
- Во время, когда потребители делают то, что они решили.
- После, когда потребители сохраняют полученный результат (просматривают, обновляют, расширяют, подвергают апгрейду, обновляют данные и т. п.).

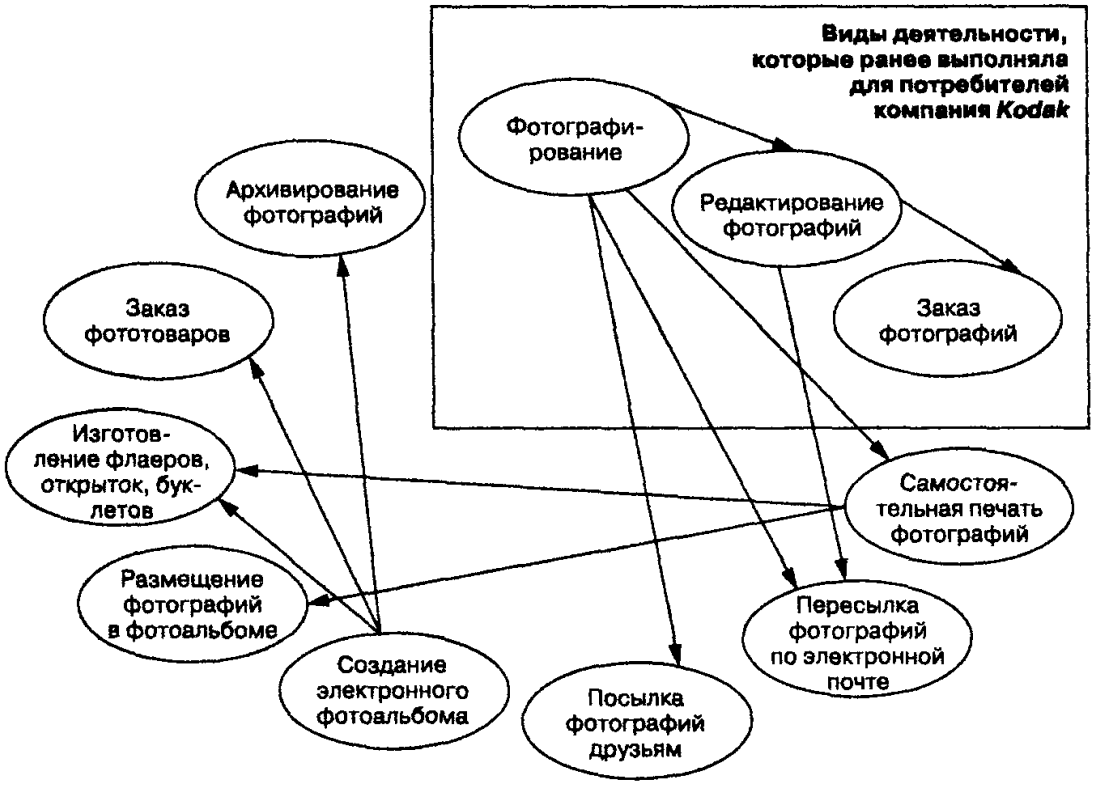
Использование этого метода помогает менеджерам оценить возможность предоставления нового вида услуг, который заполнит пробелы в цепочке действий и позволит опередить конкурентов. С этой точки зрения весьма любопытен пример компании *IBM*.

В конце 1980-х гг. *IBM* была настолько занята персональными компьютерами и вычислительными машинами (считая себя поставщиком комплектующих), что позволила фирмам-консультантам, фирмам по разработке компьютерных программ, специалистам по материально-техническому снабжению и поставщикам

ВРЕЗКА 7.1

Проблема практического применения: как построить метарынок?

- Не определять свой рынок в понятиях товарных категорий (автомобили, металлические решетки, детские конструкторы и т. д.).
- Исходить из того, какой результат или исход хотят получить потребители (свободу передвижения, доступ к контролю, сочетание образования и обучения и т. д.).
- Идентифицировать все виды деятельности, которые, с точки зрения потребителя, являются частью виртуального рынка.
- Создать базовый метарынок, воспроизведя на физическом рынке психические ассоциации потребителей.
- При необходимости расширить внутренние возможности компании, найдя нужных партнеров для предоставления решения.
- Представить потребителям общее решение, которое они ищут.



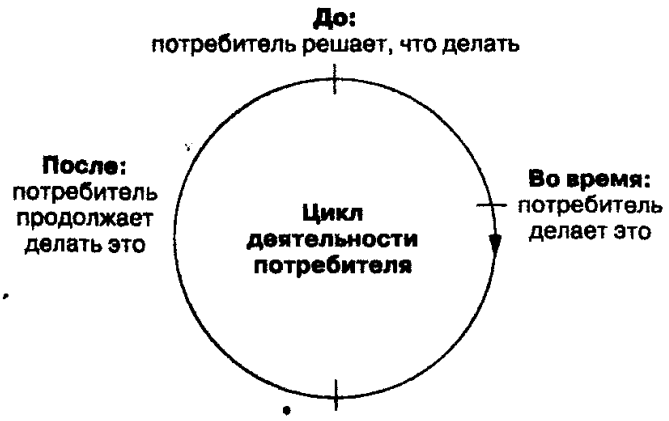
ИСТОЧНИК: Sawhney et al. (2004).

РИСУНОК 7.4

Метарынок компании *Kodak* на рынке цифровой фотографии

услуг третьей стороны внедриться в образовавшиеся бреши и «увести» часть потребителей и потенциального богатства с рынка «глобальных сетевых мощностей» (*Vandermerwe*, 2000).

Сегодня, дав новое определение своему бизнесу в терминах поставщика решений в сфере глобальных сетевых возможностей, *IBM* зарабатывает больше



ИСТОЧНИК: Vandermerwe (2000).

РИСУНОК 7.5

Цикл деятельности потребителя

денег на услугах, увеличивающих ценность, нежели на продаже комплектующих, программ и периферийного оборудования (пример 7.2).

7.3. СТРУКТУРА ПЕРВИЧНОГО СПРОСА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

Анализ, оценка и прогнозирование спроса — важнейшие составляющие маркетинговых исследований. С помощью этих операций дается количественная оценка рыночного потенциала и текущего уровня спроса, а также составляются прогнозы развития рынка на несколько лет вперед. Получить совокупную оценку общего спроса удается редко, так что роль рыночного анализа заключается в определении и оценке ключевых компонентов рыночного потенциала. Структура спроса зависит от того, о чем идет речь: о потребительских товарах (длительного и кратковременного пользования), товарах производственного назначения или об услугах.

7.3.1. СПРОС НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

Оценка спроса обычно проводится по двум показателям: количество потенциальных пользователей (n) и количество товара, приобретаемого одним пользователем (q). Таким образом, мы получаем:

$$Q = n \times q,$$

где Q — совокупный спрос в натуральном выражении. Аналогичным образом определяется совокупная выручка от реализации (объем продаж):

$$R = n \times Q \times P,$$

где R — совокупная выручка от реализации; P — средняя цена за единицу товара. На практике оценка этих базовых показателей сопряжена с различными проблемами, зависящими от типа товарной категории. Рассмотрим структуру спроса на основные категории товаров.

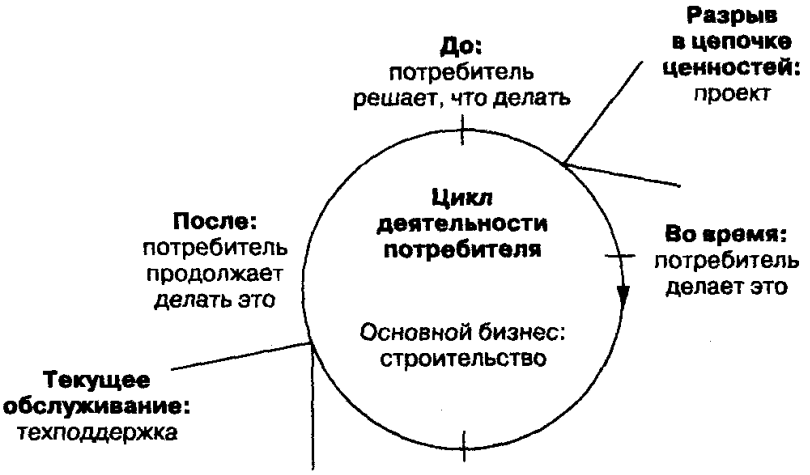
7.3.2. СПРОС НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ КРАТКОВРЕМЕННОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

Если потребительский товар *не связан с эксплуатацией товара длительного пользования,* совокупный спрос можно рассчитать на основании следующих данных:

ПРИМЕР 7.2

Голландская строительная группа *Heimans N.V.*: интервью с президентом

В наши дни и люди, и организации ищут строительные компании, которые могут предложить весь спектр услуг: дизайн, финансирование, строительство и т. д. Именно поэтому мы решили расширить свою деятельность в самом начале цепочки ценности, уделив большее внимание стадии разработки проекта и увеличив нынешний показатель в 25% до 35% к 2008 г. Мы также хотим усилить свое присутствие в конце цепочки, увеличив объем услуг по текущему обслуживанию и доведя нынешний показатель (0,5%) до 20% к 2008 г.



Мы должны обеспечить наши предложения полного обслуживания, заключив партнерские соглашения не только с нашими клиентами, но и поставщиками и субподрядчиками. Это очень многообещающая часть растущего бизнеса, поскольку знаменует собой исторический поворот в развитии компании: на смену ориентированной на технологию деятельности приходит предоставление услуг, ориентированных на рынок.

ИСТОЧНИК: Bain & Company News Letter (2004).

- Количество потенциальных потребляющих единиц.
- Доля потребителей, использующих товар (уровень покрытия рынка).
- Размер или частота покупок (уровень проникновения на рынок).

Необходимо различать уровень покрытия и уровень проникновения, так как это позволяет определить приоритетные цели стратегии развития рынка: должна ли фирма увеличивать количество пользователей или объем потребления в расчете на одного пользователя.

Абсолютный потенциал рынка определяется с учетом того, что уровень покрытия равняется 100%, а уровень проникновения оптимален (пример 7.3). Для установления текущего уровня первичного спроса необходимы данные о текущем покупательском поведении. В некоторых случаях эти данные можно найти в публикациях государственных органов, получить в отраслевых ассоциациях или проведя собственное рыночное исследование. Главная проблема при оценке текущего спроса заключается в том, чтобы выяснить, как частота покупок варьирует в разных группах покупателей. Дать ответ могут только первичные источники рыночных данных, например опросы потребителей (потребительские панели).

ПРИМЕР 7.3

Оценка первичного спроса на подгузники

N — число детей до 3 лет.

h — процент детей, использующих одноразовые подгузники (уровень покрытия рынка, или горизонтальное проникновение).

q — количество подгузников, используемых одним ребенком в год (уровень проникновения, или вертикальное проникновение).

Текущий уровень первичного спроса:

N = 330 тыс. детей до 3 лет (в год рождается 110 тыс.).

h = 90% детей, использующих подгузники.

q = 6 подгузников в день (7 подгузников в день до 2,5 лет и 1 подгузник в день после 2,5 лет, или 2200 в год.

$Q = N \times h \times q$ = 653,4 млн подгузников в год, или 90% абсолютного потенциала рынка.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Если же потребительский товар *связан с эксплуатацией товара длительного пользования* (скажем, как стиральный порошок и стиральная машина), то следует также учесть процент домохозяйств, владеющих данным предметом длительного пользования, и частоту его использования. Таким образом, нам понадобятся следующие данные:

- Количество потенциальных потребляющих единиц.
- Процент домохозяйств, владеющих товаром длительного пользования.
- Частота использования оборудования.
- Средний разовый объем потребления.

В этом случае при определении абсолютного потенциала рынка также предполагается, что процент домохозяйств, владеющих оборудованием, равен 100. В большинстве случаев средняя частота использования и средний объем потребления известны или могут быть определены технически. Для оценки уровня текущего спроса требуются первичные данные маркетингового исследования (пример 7.4).

7.3.3. СПРОС НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

В этом случае различают *спрос, обусловленный первичными покупками*, и спрос, обусловленный необходимостью замены оборудования. В первом случае компонентами спроса являются:

- Количество действительных пользователей и темп увеличения уровня оснащенности ими домохозяйств.
- Количество новых пользователей и уровень их оснащенности оборудованием.

Важным фактором увеличения спроса, обусловленного первичными покупками оборудования в рамках генеральной совокупности, является скорость диффузии товаров длительного пользования в среде целевых покупателей. В этом отношении весьма полезно анализировать кривые проникновения на рынок схожих товаров.

ПРИМЕР 7.4

Первичный спрос на мыло для посудомоечных машин (сегмент домохозяйств)

$$\text{Первичный спрос} = Q = N \times e \times f \times q,$$

N — количество потенциальных потребляющих единиц (количество домохозяйств).

e — процент домохозяйств, владеющих товаром длительного пользования (процент домохозяйств с посудомоечными машинами).

f — частота использования оборудования (число использований за неделю, умноженное на 52).

q — средний разовый объем потребления (количество мыла, используемого за один раз).

Оценка первичного спроса на мыло для посудомоечных машин.

N — 420 тыс. домохозяйств.

e — 37% домохозяйств, владеющих посудомоечными машинами.

f — 4 раза в неделю, или 200 раз в год.

q — одномерный стаканчик, или 20 г за один раз.

$Q = N \times e \times f \times q = 6216$ тонн мыла для посудомоечных машин в год.

Абсолютный потенциал рынка можно определить, взяв максимальные значения e, f и q.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Более сложной является оценка *спроса, обусловленного заменой оборудования.* Для этого необходимо идентифицировать и оценить следующие его компоненты:

- Нынешнюю численность населения.
- Возрастное распределение населения.
- Срок службы товара (с учетом технического и экономического устаревания, а также выхода из моды).
- Скорость выбывания.
- Появление субститутов (новых технологий).
- Коэффициент смертности среди пользователей.

Спрос, обусловленный заменой оборудования, находится в прямой зависимости от скорости, с которой владельцы избавляются от товара вследствие его поломки или устаревания. *Скорость выбывания* можно оценить либо по техническому сроку службы продукта, либо с учетом исторически сложившейся длительности эксплуатации (пример 7.5).

Если есть возможность получить фактические данные о скорости выбывания от выборки пользователей, то рыночные аналитики могут оценить потенциал замены оборудования на разных сроках его службы.

Обусловленный заменой оборудования спрос также напрямую зависит от текущей численности населения и от срока службы товара. Темп замены не обязательно совпадает с темпом выбывания. Скорость выбывания указывает долю выпущенного количества товара длительного пользования, которая отправляется на свалку, другими словами, исчезает. Товар длительного пользования может устареть по причине того, что он стал экономически невыгодным либо просто вышел из моды, с точки зрения пользователей.

В целом, можно считать, что скорость выбывания обратно пропорциональна длительности материального жизненного цикла товаров данной категории. Други-

ПРИМЕР 7.5

Оценка первичного спроса на телевизоры

Q = первичный спрос + спрос, обусловленный заменой:

$$Q = [(n \times \Delta e) + (\Delta n \times e)] + [t \times (s + 1/v)],$$

n — количество потребляющих единиц (количество домохозяйств).

Δe — прирост показателя оснащенности (увеличение среднего количества телевизоров на одно домохозяйство).

Δn — чистый прирост новых потребляющих единиц (количество новых домохозяйств).

e — уровень оснащенности домохозяйств телевизорами (среднее количество телевизоров на новое домохозяйство).

t — размер общей совокупности телевизоров (количество телевизоров).

v — средняя продолжительность жизни телевизора (сколько лет телевизору).

s — коэффициент замены (процент телевизоров, замененных на новые модели).

Оценка первичного спроса на телевизоры:

n — 4 200 000 домохозяйств.

Δe — 2% домохозяйств, имеющих телевизор и покупающих еще один каждый год.

Δn — 35 000 новых домохозяйств в год.

e — 1,2 телевизора на новое домохозяйство.

t — 5 000 000 телевизоров.

v — 10 лет (10% телевизоров заменяют из-за технических неполадок).

s — 5% телевизоров заменяют на новые модели.

$$Q = [(n \times \Delta e) + (\Delta n \times e)] + [t \times (s + 1/v)],$$

$$Q = [(4\,200\,000 \times 0{,}02) + (35\,000 \times 1{,}2)] + [\,5\,000\,000 \times (5\% + 10\%)],$$

Q = 80 000 дополнительных телевизоров для домохозяйств, в которых уже есть телевизор + 42 000 телевизоров для новых домохозяйств + 25 000 новых моделей телевизоров + 50 000 неисправных телевизоров,

Q = 197 000 телевизоров в год.

Абсолютный потенциал рынка можно вычислить, подставив максимальные значения Δe, e, s и v.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ми словами, если товар служит в среднем 12 лет, то теоретически скорость выбывания за год составит 8,3%.

Понятно, что ожидаемый уровень первичного спроса на товар длительного пользования напрямую зависит от прогноза его технического срока службы. Некоторые необходимые для оценки первичного спроса данные, а именно сведения об имеющихся товарах и их распределении по возрасту, можно почерпнуть из анализа прошлых продаж. Распределение по возрастам можно установить и путем выборочного исследования владельцев легковых автомобилей, например, когда те решают приобрести новую машину взамен старой. Правда, все это ничего не говорит о причинах (виде износа), подтолкнувших потребителей к решению о замене оборудования. Скажем, прекрасно работающий с технической точки зрения товар может быть заменен новым по экономическим причинам, если последний требует меньших затрат на эксплуатацию. Замена может происходить и по психологическим причинам, когда пользователь восприимчив к дизайну новых моделей. Наконец, при наступлении срока замены покупатель может решить переключиться на другую категорию товаров, выполняющих ту же базовую функцию.

На рынке систем центрального отопления наблюдается значительный технический прогресс: появились низкотемпературные бойлеры, более экономичные в плане потребления топлива. Данная инновация ускорила темпы замены существующих бойлеров новыми. Одновременно с этим повысилась эффективность и других устройств, например тепловых насосов, которые во многих случаях пришли на смену традиционным отопительным системам.

В большинстве западных стран уровень оснащенности домохозяйств оборудованием весьма высок и даже близок к максимуму, поэтому основная масса продаж товаров длительного пользования связана именно с заменой оборудования.

7.4. СПРОС НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ

Спрос на услуги можно оценивать тем же способом, что и спрос на потребительские товары. Он зависит от количества потенциальных потребителей и от частоты пользования услугой. Однако услуги имеют ряд характеристик, накладывающих заметный отпечаток на их маркетинг менеджмент. Данные характеристики обусловлены неосязаемостью и несохраняемостью услуг, а также тем фактом, что их оказание предполагает прямой контакт с обслуживающим персоналом или организацией. Это влечет за собой существенные изменения в управленческих подходах (*Shostack*, 1977; *Berry*, 1980; *Eiglier* and *Langeard*, 1987).

7.4.1. КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛУГ

Услуги чрезвычайно разнообразны, поэтому попыток их классифицировать множество. Одна из систем классификации основана на эволюции услуг и включает в себя пять категорий.

1. *Неквалифицированные бытовые услуги.* К этой категории относятся различные работы по дому, уборка зданий и улиц и другие традиционные услуги.
2. *Квалифицированные бытовые услуги.* Необходимость в них возникает по мере индустриализации общества, когда в нем создаются потребности в услугах государственных служб, различного рода ремонте, специализированных оптовых и розничных предприятиях.
3. *Профессиональные услуги.* По мере увеличения числа товаров появляются высококвалифицированные специалисты, такие как юристы, бухгалтеры, консультанты, маркетинговые исследователи.
4. *Массовые потребительские услуги.* Увеличение доходов населения приводит к возникновению целого ряда услуг, существующих главным образом за счет эффектов масштаба. К ним относятся внутренний и международный транспорт, сдача жилья внаем, быстрое питание, прокат автомобилей, развлечения.
5. *Высокотехнологичные деловые услуги.* Активное использование продуктов высоких технологий создает потребность в новых услугах, а также в более эффективном предоставлении ранее существовавших. Так, в последние годы мы стали свидетелями бурного роста услуг по ремонту средств обработки информации, телекоммуникационных и других электронных устройств.

Услуги можно также классифицировать в зависимости от *объектов* (люди или оборудование), *длительности контакта с потребителем* и типа оказывающей их организации (государственная или частная).

7.4.2. УНИКАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА УСЛУГ

Неосязаемость услуг

Услуги нематериальны. Они существуют только в процессе предоставления и потребления. Их нельзя осмотреть до совершения покупки, а любой деятельности по оказанию услуги должны предшествовать сбытовые усилия. В сущности, организация сферы услуг продает обещание удовлетворения. В отличие от потребительских товаров услуги не имеют никакой физической базы, за исключением разве что организационной структуры фирмы — поставщика услуги, да и то только в случае, когда она не скрыта от потребителя. Услугу нельзя увидеть, потрогать, понюхать, услышать или попробовать на вкус перед покупкой — опять же за исключением случаев, когда предоставление услуги сопряжено с физическими структурами (зданиями, самолетами, гостиничными номерами и т. д.)

Таким образом, с точки зрения покупателя, неопределенность при покупке услуг намного выше, поэтому коммуникационная роль фирмы состоит в уменьшении этой неопределенности посредством предоставления физических подтверждений, знаков, символов или иных индикаторов качества. Подробнее об этом см. в: *Levitt* (1965) и *Zeithmal* et al. (1990).

Несохраняемость услуг

Так как услуги неосязаемы, их невозможно хранить. Своими «производственными» мощностями фирма — поставщик услуги может пользоваться только при наличии спроса. Полностью удовлетворить внезапные всплески спроса невозможно, поэтому часть потенциального бизнеса неизбежно теряется.

> Если авиалайнер взлетает с 20 свободными креслами, доход, который мог быть получен от этих 20 мест, упускается навсегда. Напротив, если розничный торговец не продает пару джинсов сегодня, он может отправить их на склад и продать позже.

Из-за несохраняемости услуг могут иметь место случаи, когда спрос превышает предложение. Скажем, у авиакомпании может не оказаться достаточного количества мест, чтобы перевезти всех пассажиров. Потребители остаются в аэропорту, а компания недополучает потенциальную прибыль.

Следовательно, важнейшая задача поставщиков услуг заключается в том, чтобы оптимально синхронизировать спрос и предложение. Достигается это путем корректировки производственной мощности, т. е. изменения предложения, а также путем изменения спроса при помощи ценового стимулирования и прочих видов продвижения.

Неразделимость услуг

Услуги предоставляются и потребляются одновременно, причем клиент принимает самое непосредственное участие в процессе обслуживания. Отсюда следуют два вывода. Во-первых, поставщик услуги обязательно вступает в прямой контакт с потребителем и является частью услуги. Человеческий фактор — одна из важнейших особенностей сферы услуг. Индивидуальная природа услуг за-

трудняет их стандартизацию. Во-вторых, клиент является участником процесса обслуживания, поэтому взаимодействие между ним и поставщиком услуги может отразиться на качестве последней.

Как следствие, у фирмы возникают трудности с поддержанием стабильного качества услуги. Тотальный контроль качества — одна из самых главных задач предприятий сферы услуг. Подробнее о составляющих качества услуги мы будем говорить в гл. 10.

Непостоянство качества услуг

Товары и услуги принято разделять следующим образом: на те, достоинства которых потребитель оценивает до приобретения, т. е. в процессе поиска; те, которые оцениваются после покупки, а также те, качество которых невозможно оценить даже после потребления. Услуги в большинстве своем относятся к двум последним категориям. В особенности это относится к услугам консультантов, юристов, врачей, бухгалтеров, рекламных агентств и т. д.

Говоря о качестве услуг, следует иметь в виду следующие четыре характеристики:

- Оценивать качество услуг потребителям сложнее, чем качество товаров, потому что сделать это можно только после покупки либо вообще невозможно.
- Качество услуги основано на восприятии клиента, причем восприятии не только результата услуги, но и процесса ее оказания.
- Восприятие качества услуги есть результат сопоставления того, что потребитель ожидал до того, как получил услугу, и восприятия того, что он фактически получил. Разные индивиды имеют различное восприятие и различные ожидания.
- В процессе предоставления услуги оказывается важным *человеческий фактор*, что затрудняет поддержание стабильного, стандартизованного уровня качества. Разные индивиды оказывают одни и те же услуги поразному, поэтому результаты у одного и того же поставщика услуг в разные периоды времени могут колебаться.

Подробнее об управлении качеством в сфере услуг вы можете узнать из работ В. Цайтмэла и др. (*Zeithmal* et al., 1990) и Л. Берри (*Berry*, 1999), о маркетинге услуг — из книги Д. Куртца и К. Клоу (*Kurtz* and *Clow*, 1998). Последствия этих характеристик для процесса менеджмента суммированы в примере 7.6.

7.4.3. ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

Указанные характеристики спроса на услуги определяют особенности менеджмента в данной сфере. Фирма должна принимать во внимание одновременно: а) производственные ограничения, ведущие к стандартизации и максимальному использованию информационных технологий; б) цели контроля качества, ведущие к развитию персонального взаимодействия с клиентами и в) цели дифференцирования. Как показано на рис. 7.6, деятельность по оказанию услуг можно классифицировать по двум основным признакам, каждый из которых имеет две градации: трудоемкость предоставления услуги и степень взаимодействия и кастомизации.

Как указано на рис. 7.6, с учетом этих двух признаков можно выделить четыре вида деятельности по оказанию услуг.

ПРИМЕР 7.6

Маркетинг-микс и свойства услуг

Неосязаемость	Услугу нельзя увидеть, потрогать, понюхать, услышать или попробовать на вкус перед покупкой; коммуникационная роль фирмы состоит в том, чтобы придать услугам осязаемость, связав их со знакомыми ситуациями или опытом; трудно устанавливать цену на услуги
Несохраняемость	Поскольку услуги не подлежат хранению, очень трудно соблюсти баланс между «производственными мощностями» компании и спросом; услугу невозможно забрать обратно или обменять; необходимо управлять спросом в пиковые периоды, использовать «производственные мощности» в период спада и обеспечивать хорошую «воспроизводимость» услуг
Неразделимость	Услуги предоставляются и потребляются одновременно, причем клиент принимает самое непосредственное участие в процессе обслуживания; продажа предшествует производству; нужно управлять предоставлением услуги, чтобы добиться удовлетворения потребителей; нужно знакомить потребителей с процессом предоставления услуги (и их ролью в этом процессе)
Непостоянство качества	Отсутствие стандартизации; качество предоставления услуги варьирует у разных поставщиков из-за «человеческого фактора»; это свойство можно минимизировать с помощью отбора и обучения сотрудников и четкого понимания стандартов предоставления услуги

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Степень взаимодействия и кастомизации

Трудоемкость		Низкая	Высокая
	Высокая	**«Фабрики услуг»** Авиакомпании Грузоперевозки Гостиницы	**«Сервисные мастерские»** Больницы Автосервис Другие виды ремонта
	Низкая	**Массовые услуги** Розничная торговля Оптовая торговля Школы	**Профессиональные услуги** Врачи Юристы Бухгалтеры

ИСТОЧНИК: Schmenner (1986).

РИСУНОК 7.6

Матрица процесса оказания услуги

1. *«Фабрики услуг»*. Это предприятия сферы услуг с относительно низкой интенсивностью труда и невысоким уровнем взаимодействия с клиентами — авиакомпании, грузоперевозчики, гостиницы, курорты.
2. *«Сервисные мастерские»*. Здесь уровень взаимодействия с потребителями или кастомизации выше. Такие предприятия также отличаются повышенным, по сравнению с трудозатратами, уровнем использования

технических средств, но взаимодействия и кастомизации в них больше. К категории «сервисных мастерских» относятся больницы, станции ремонта автомобилей, рестораны.

3. *Массовые услуги.* Такие услуги отличаются высокой трудоемкостью, но относительно низким уровнем взаимодействия с клиентами и кастомизации. Это услуги розничных торговцев, школ, прачечных, профессиональных химчисток и т. д.
4. *Профессиональные услуги.* Когда степень взаимодействия с потребителями возрастает и/или ключевым словом при обслуживании становится кастомизация, массовые услуги превращаются в профессиональные. Классические примеры — услуги врачей, юристов, бухгалтеров, архитекторов.

Данная классификация услуг не является жесткой и фиксированной: фирмы постоянно изобретают что-то новое, видоизменяют свою деятельность.

Так, с изобретением «быстрого питания» (фастфуда) степень взаимодействия с потребителем и кастомизации, равно как и интенсивность труда, значительно снизились. Рестораны «фастфуд» переходят в разряд «фабрик услуг».

Аналогичные изменения происходят в розничном секторе. С появлением торговли по каталогам, электронной коммерции и магазинов складского типа трудоемкость традиционной розничной деятельности стала снижаться. Параллельно с этим наблюдается противоположная тенденция: внутри торговых центров появляются бутики, в которых общение с покупателями и кастомизация ставятся во главу угла. В этом случае фирма переходит из левого нижнего квадранта в правый нижний.

7.5. СПРОС НА ТОВАРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

В гл. 3 мы показали, что спрос на товары производственного назначения фактически является производным от спроса на потребительском рынке. Это значит, что поставщики таких товаров должны отслеживать ситуацию не только на своих рынках сбыта, но и на рынках, обслуживаемых их покупателями, и далее по цепочке. Конечно, многие товары производственного назначения очень далеки от конечного потребителя, и проследить всю цепочку до конца бывает трудно. Это отдаление тем более очевидно, чем больше промежуточных потребителей разделяют производителя и конечного пользователя. В других случаях связь весьма очевидна, как, например, в случае с объемом продаж автомобилей и производством листовой стали.

Так, если потребители не приобретают дома, машины, одежду, аудиотехнику, образовательные или медицинские услуги, снижается потребность в лесоматериалах, стали, хлопке, пластмассе, компьютерных компонентах и бланках истории болезни. Следовательно, промышленность потребляет меньше энергии, ей требуется меньше услуг по перевозке грузов, меньше станков и инструментов (*Morris*, 1988, p. 390).

Когда продукция производителя имеет множество предназначений, задача планирования ощутимо усложняется.

Спрос на товары производственного назначения имеет разную структуру в зависимости от того, о чем идет речь: о расходных материалах, деталях и комплектующих изделиях или промышленном оборудовании. Данные, необходимые для оценки спроса, за редкими исключениями идентичны тем, что требуются в случае со спросом на потребительские товары.

7.5.1. СПРОС НА РАСХОДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

В данном случае мы говорим о товарах, потребляемых производственным предприятием, но не входящих в состав готовой продукции. Спрос на них определяется исходя из:

- количества потенциальных промышленных пользователей (ранжированных по величине);
- доли действительных пользователей (ранжированных по величине);
- средней активности (загрузки производственных мощностей) действительного пользователя;
- объема потребления в расчете на одно использование.

Объем потребления задается техническими нормативами и устанавливается относительно просто. Нетрудно установить и количество компаний с той или иной численностью персонала, фондом заработной платы, объемом поставок и т. д. Пример расчета приведен в примере 7.7.

Главным фактором неопределенности в этом случае является текущая доля действительных пользователей.

7.5.2. СПРОС НА ДЕТАЛИ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ИЗДЕЛИЯ

Детали и комплектующие изделия входят в состав товаров, выпускаемых предприятием-потребителем. Таким образом, спрос на них напрямую связан с объемом производства клиентской фирмы. Компонентами данного спроса являются:

- Количество потенциальных промышленных пользователей (ранжированных по величине).
- Доля действительных пользователей (ранжированных по величине).
- Объем производства в расчете на одного действительного пользователя.
- Объем потребления в расчете на одно готовое изделие.

В качестве показательного примера этой разновидности спроса можно привести производителей деталей и комплектующих для автомобилей (пример 7.8). Колебания потребительского спроса на автомобили в конечном итоге приводят к флуктуациям спроса на их компоненты. Следовательно, для прогнозирования спроса на собственную продукцию производитель деталей и комплектующих обязан внимательно следить за развитием спроса на конечный продукт (рис. 7.7).

7.5.3. СПРОС НА ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

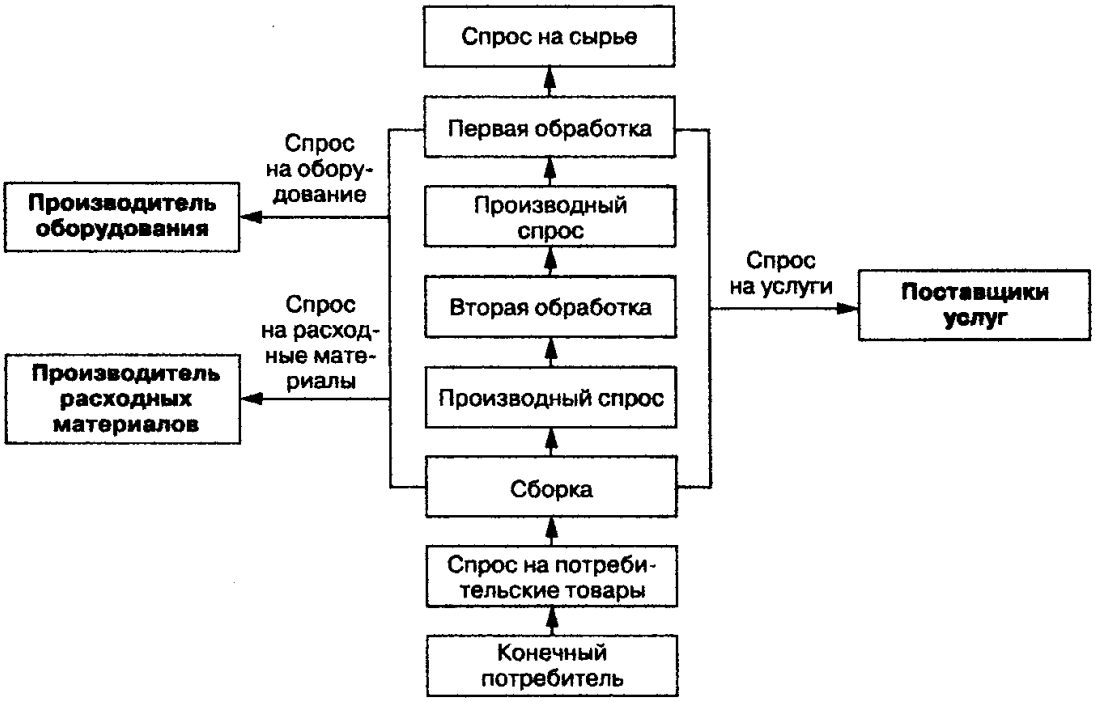
В данном случае речь идет о товарах, необходимых для производственной деятельности (станках, компьютерах и т. д.) Они относятся к товарам длительного пользования, и потому необходимо различать первичный спрос и спрос,

ПРИМЕР 7.7

Расчет спроса на расходный материал производственного назначения

Cleanchem Company разработала реагент для очистки воды, предназначенный для производителей бумаги. Общий объем поставок бумаги в Северо-Западном регионе составляет $700 млн. Данные из отраслевых публикаций и информации, полученной от местной водопроводной компании, показывают, что бумажные фабрики потребляют 0,01 галлона воды в расчете на доллар готовой продукции. Инженеры *Cleanchem* рекомендуют использовать не менее 0,25 унций реагента на галлон воды, а оптимальным показателем называют 0,30 унции. Таким образом, абсолютный рыночный потенциал лежит в пределах от 1 млн 750 тыс. унций ($700 млн × 0,01 × 0,25) до 2 млн 100 тыс. унций. Данные оценки необходимо скорректировать с учетом уровня активности бумажных фабрик.

ИСТОЧНИК: Morris (1988, p. 183).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 7.7

Цепочка поставок для промышленного оборудования

обусловленный заменой. Первичный спрос на оборудование обусловлен следующими факторами:

- Количеством компаний, оснащенных оборудованием (ранжированных по величине).
- Увеличением производственных мощностей.
- Количеством фирм, являющихся новыми пользователями (ранжированных по величине).
- Производственными мощностями.

ПРИМЕР 7.8

Оценка спроса, обусловленного заменой оборудования

В качестве примера давайте рассмотрим автомобильный рынок. Предположим, что средний срок технической службы составляет 10–11 лет. Если ожидаемый срок составит 12,5 лет, то ежегодный показатель выбывания составит 8%. Это означает, что спрос, обусловленный заменой оборудования, составляет 1,7 млн автомобилей, учитывая нынешний размер общей совокупности автомобилей. Если, напротив, ожидаемый срок технической службы составит всего лишь 9 лет, то показатель выбывания будет равен 11,1%, а обусловленный заменой спрос — 2,1 млн автомобилей.

•

Спрос, обусловленный заменой оборудования, определяется такими факторами, как:

- Размер существующего парка.
- Распределение существующего парка по возрасту и его технологический уровень.
- Распределение сроков службы оборудования.
- Частота замены оборудования.
- Эффект снижения производственной мощности.

7.5.4. ЭФФЕКТ УСКОРЕНИЯ

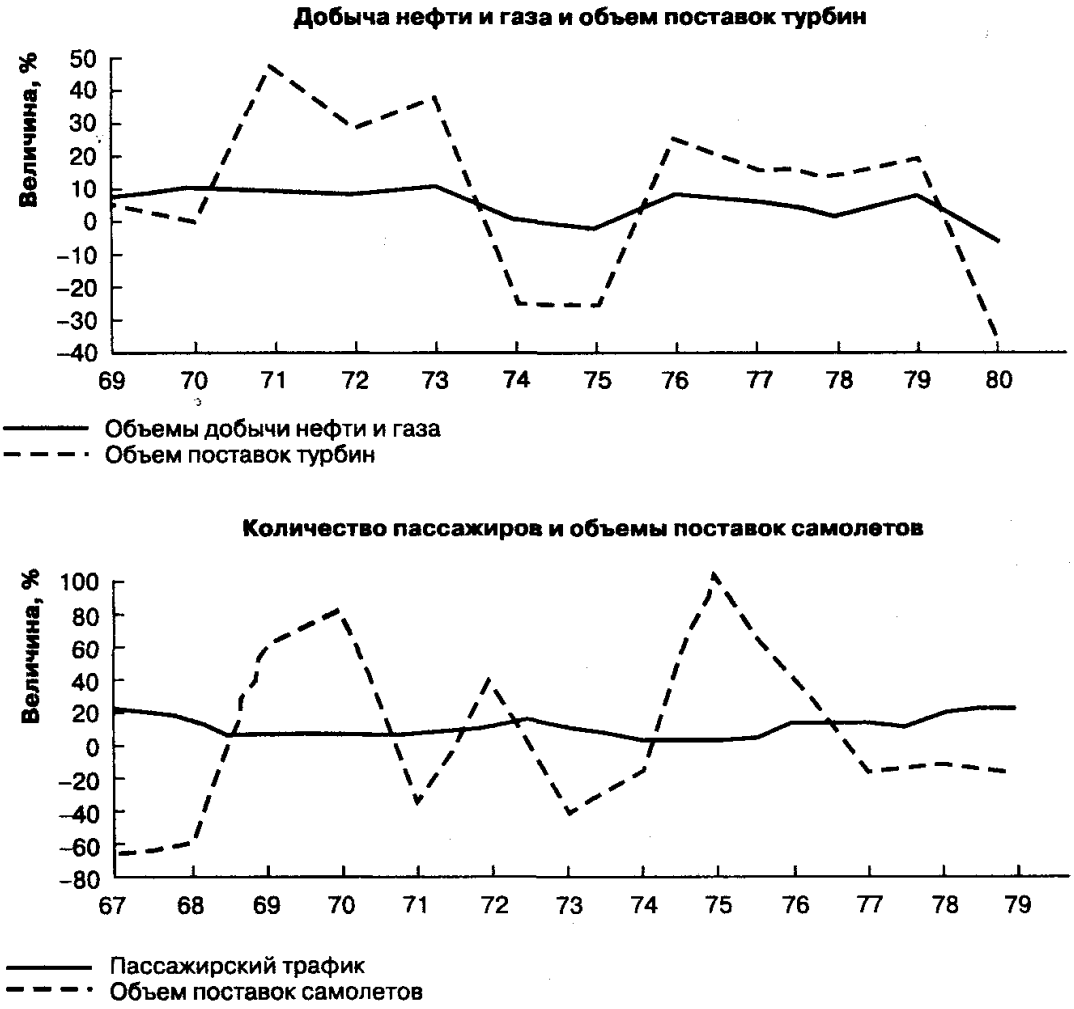
Спрос на промышленное оборудование напрямую связан с производственной мощностью клиентских компаний, а потому даже небольшое колебание конечного спроса может привести к очень большому изменению спроса на оборудование. Данное явление получило название эффекта ускорения (акселерации).

Предположим, к примеру, что срок службы парка станков равен десяти годам. Если спрос на потребительские товары, производимые на этих станках, возрастает на 10%, то 10% существующей совокупности необходимо будет заменить, а производственную мощность в ответ на увеличение спроса нарастить на 10%. Таким образом, спрос на станки удвоится. Если же спрос на выпускаемые потребительские товары снизится на 10%, то потребуется 90% текущей производственной мощности, а потому 10% выбывающих станков возмещать не придется. Следовательно, спрос на станки упадет до нуля.

Непостоянство спроса на промышленное оборудование говорит о том, что для точного прогнозирования спроса компании должны анализировать как спрос на свою собственную продукцию, так и конечный спрос на продукцию компаний, которые ее приобретают. Графики на рис. 7.8 иллюстрируют «эффект ускорения» на двух разных рынках.

7.5.5. ПОСЛЕДСТВИЯ ПРОИЗВОДНОГО СПРОСА НА ТОВАРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ ДЛЯ МАРКЕТИНГА

Помимо трудности прогнозирования объемов продаж производный характер спроса сказывается и на операционном маркетинге. Динамичная фирма —



ИСТОЧНИК: Bishop (1984).

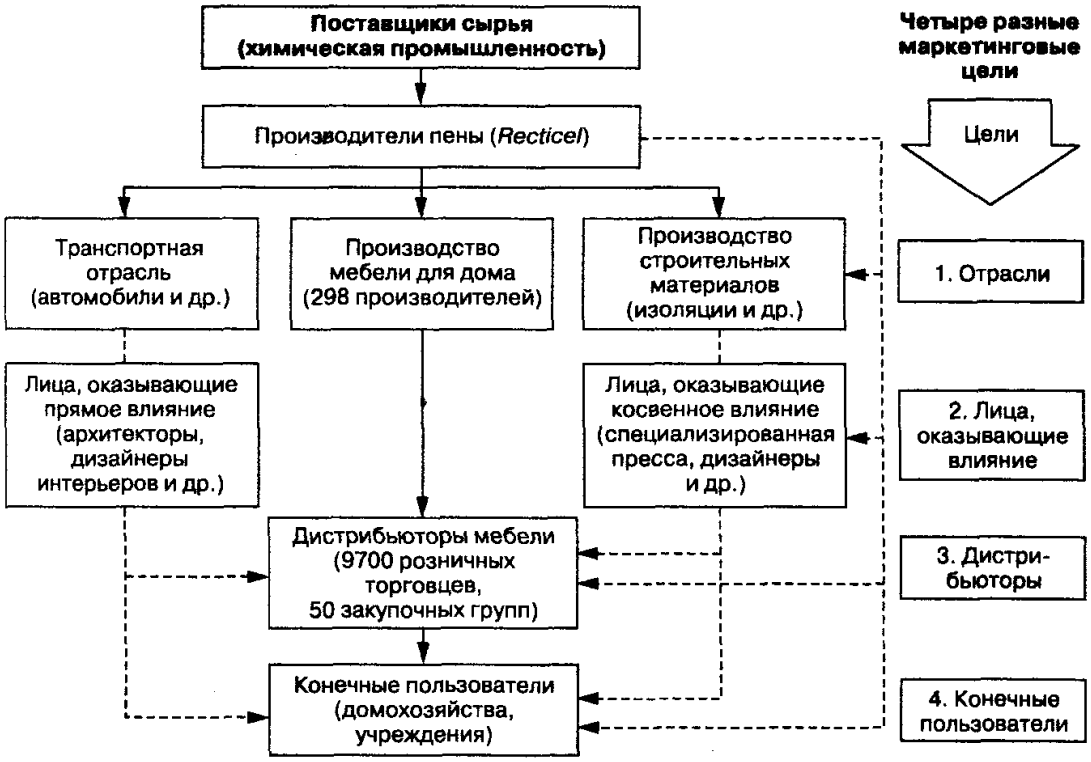
РИСУНОК 7.8

Примеры непостоянства спроса на оборудование

поставщик товаров производственного назначения может направить сбытовые усилия не только на своих непосредственных потребителей, но и на *косвенных потребителей*, располагающихся ниже по производственной цепочке (рис. 7.9).

Так, компания *Recticel* адресует рекламу своего пенополиуретана не только дистрибьюторам мягкой мебели, но и широкой публике. Тем самым она стремится убить двух зайцев: во-первых, стимулировать конечных пользователей требовать от производителей использования именно пены «Recticel», во-вторых, поддержать производителей, которые уже пользуются данным материалом.

Концентрируясь на нижестоящих звеньях цепочки, производственная фирма фактически применяет *стратегию притягивания* (*pull strategy*) в дополнение к более традиционным сбытовым усилиям, направленным на прямых потребителей (*стратегия проталкивания*, или *push strategy*). Чтобы снизить свою зависимость от прямых потребителей, динамичные производители должны применять упреждающий маркетинг и действовать более активно при стимулировании спроса на каждом уровне цепочки поставок.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 7.9

Пример производного спроса: рынок пенополиуретана

7.6. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА НА СУЩЕСТВУЮЩЕМ РЫНКЕ

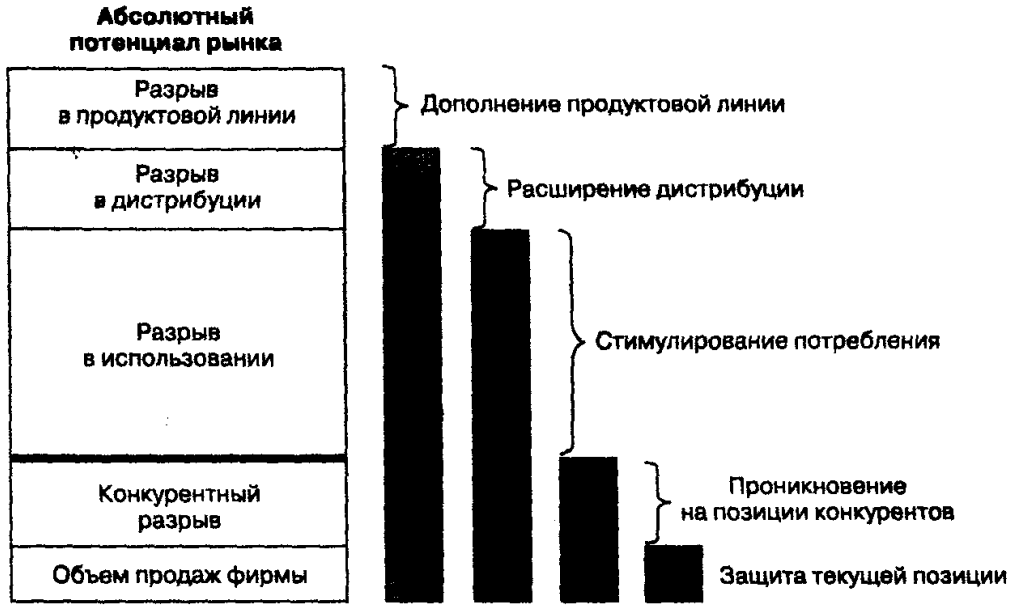
Разрыв между текущим и абсолютным уровнями спроса показывает степень развитости или неразвитости рынка товара. Чем эта разница больше, тем больше существует возможностей для роста, и наоборот, чем она меньше, тем ближе рынок к состоянию насыщения.

Дж. Вебер (*Weber*, 1976) предложил систему анализа расхождений между абсолютным потенциалом рынка и текущим объемом продаж компании, названную анализом разрывов (gap analysis). Всего выделяются четыре возможности для роста (рис. 7.10): разрыв в использовании, разрыв в дистрибуции, разрыв в продуктовой линии и конкурентный разрыв. Конкурентный разрыв обусловлен продажами торговых марок прямых конкурентов на данном товарном рынке, а также продажами товаров-заменителей (субститутов). Остальные разрывы представляют собой «чистые» возможности для роста и кратко будут рассмотрены ниже.

7.6.1. РАЗРЫВЫ В ДИСТРИБУЦИИ

Разрыв в дистрибуции возникает при отсутствии или недостаточном объеме дистрибуции на товарном рынке. Наблюдаются три типа разрывов в дистрибуции:

- Разрыв в охвате возникает, когда фирма не продает товары во всех географических регионах, которые можно обслужить.



ИСТОЧНИК: Weber (1976).

РИСУНОК 7.10

Анализ возможностей роста

- Разрыв в интенсивности возникает при недостаточном количестве торговых точек в обслуживаемом географическом регионе, куда поставляется товар.
- Разрыв в экспозиции возникает, когда товары фирмы плохо или неадекватно располагаются на прилавках и витринах торговых точек, охваченных дистрибуцией.

Любой из этих трех разрывов может негативно сказаться на объеме продаж товара. Прежде чем выпускать на рынок новые продуктовые линии, фирма должна попытаться сократить эти разрывы.

7.6.2. РАЗРЫВЫ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ

Разрыв в использовании обусловлен недостаточным потреблением товара. Выделяются три типа таких разрывов:

- Разрыв неиспользования, т. е. потребители, которые потенциально могут потреблять товар, по каким-то причинам этого не делают.
- Разрыв неактивного пользования, т. е. потребители, которые используют товар, но не в каждой потенциально возможной ситуации использования.
- Разрыв неактивного использования, т. е. потребители, которые используют товар, но в меньшем количестве, чем это возможно.

Стратегия, направленная на ликвидацию этих разрывов, будет способствовать развитию первичного спроса и тем самым пойдет на пользу всем конкурирующим фирмам (рис. 7.10).

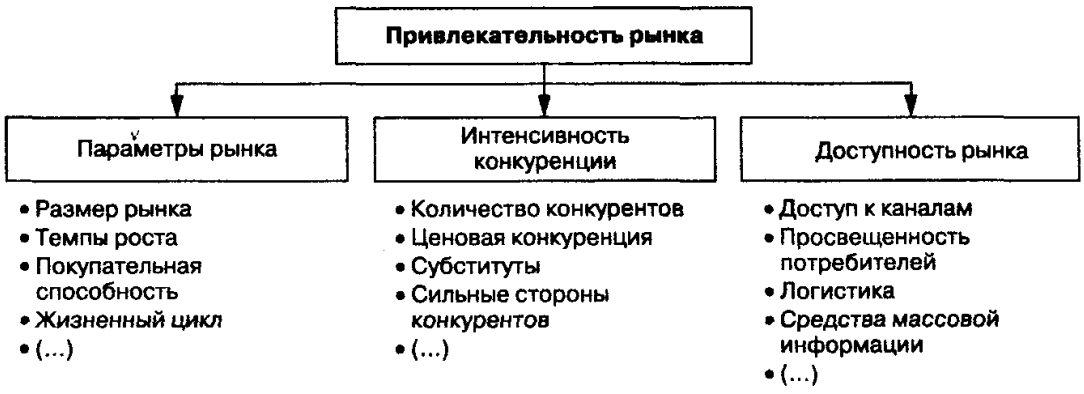
7.6.3. РАЗРЫВЫ В ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ

Разрыв в продуктовой линии имеет место, когда фирма выпускает не весь ассортимент товаров одного класса. Могут существовать семь типов такого разрыва.

1. *Разрывы, связанные с количеством.* «Количество» товара можно определить трояко: «емкость тары» в случае с предметами потребления, такими как прохладительные напитки и стиральные порошки, «объем» в случае с предметами длительного пользования, такими как холодильники, а также «мощность» в случае с автомобильными двигателями, компьютерами и станками.
2. *Разрывы, связанные с опциями.* Специально для потребителей с особыми запросами фирма может предложить дополнительные функции или услуги, так называемые опции. В качестве одного из примеров можно привести легковые автомобили. Предлагая большое количество опций, автопроизводители могут выпустить большее количество машин, каждая из которых чем-то отличается от остальных.
3. *Разрывы, связанные со стилем, цветом, вкусом и запахом.* Стиль и цвет могут быть важны в случае с одеждой, обувью, бытовой техникой, автомобилями и т. д.; вкусы и запахи могут быть важными средствами расширения линий продовольственных товаров и напитков, табачных изделий, туалетных принадлежностей и т. п.
4. *Разрывы, связанные с формой.* Одна из форм товара может быть более привлекательной для потребителей, чем остальные. К характеристикам формы относятся метод или принцип действия (бензиновые и электрические газонокосилки), консистенция товара (лекарства в форме жевательных таблеток, растворов, шипучих порошков или таблеток), состав ингредиентов товара (кукурузное масло или растительный маргарин) и тип упаковки (одноразовая, многоразовая, возвратная, легко открывающаяся и т. д.)
5. *Разрывы, связанные с качеством.* Производители нередко практикуют выравнивание цен, когда потребителям предлагается выбирать товары исключительно на основе качества в рамках данного ценового уровня. Производители спортивных товаров предлагают теннисные ракетки и клюшки для гольфа разных типов: от моделей «для начинающих» (недорогих) до профессиональных (очень дорогих).
6. *Разрывы, связанные с брендами дистрибьюторов.* Значительная часть выручки фирм-производителей приходится на продажу «безымянных» товаров розничным торговцам, которые ставят на них свою торговую марку, например «Saint Michael» (марка британской сети магазинов *Marks & Spencer*). Для производителя выпуск товаров под такими частными торговыми марками может оказаться способом ликвидации разрывов в товарной линии.
7. *Разрывы, связанные с сегментами.* Как было сказано в гл. 6, фирма может применять разные стратегии охвата рынка. Любой не охваченный каким-либо из товаров фирмы сегмент представляет собой разрыв в товарной линии.

Каждый из рассмотренных здесь разрывов представляет собой возможность для роста фирмы путем инноваций или дифференцирования продукции.

Стратегии ликвидации всех вышеуказанных разрывов в кратком виде представлены на рис. 7.10. Подробнее эти стратегии будут рассмотрены в гл. 9. К стратегиям развития, инициируемым самой фирмой, следует добавить естественные изменения величины рыночного потенциала отрасли (рис. 7.11). Эти качественные показатели впоследствии можно уточнить с помощью количественных (табл. 7.1).



ИСТОЧНИК: Best (2000/2003).

РИСУНОК 7.11

Некоторые индикаторы привлекательности рынка

7.7. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Анализ рыночного потенциала представляет собой первый, по большей части количественный, этап анализа привлекательности. Его необходимо дополнить исследованием жизненного цикла товара, или эволюции потенциального спроса на товар или услугу с течением времени.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) — динамичная по сути своей концепция, заимствованная из биологии. Модель представляет собой *S*-образную кривую, разделенную на пять стадий (*Day*, 1981). Первая стадия, или стадия внедрения, это начало продаж товара на рынке. За ней следуют стадия экспоненциального роста, стадия турбулентности, стадия зрелости и стадия спада. Идеализированная модель ЖЦТ представлена на рис. 7.12, а на соседнем графике (рис. 7.13) показан жизненный цикл аудионосителей во Франции, в частности долгоиграющих пластинок и компакт-дисков.

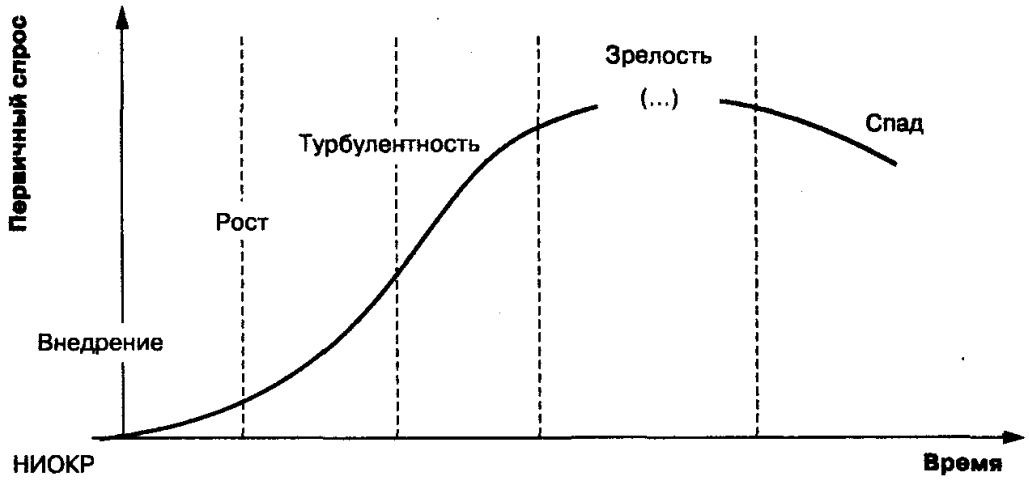


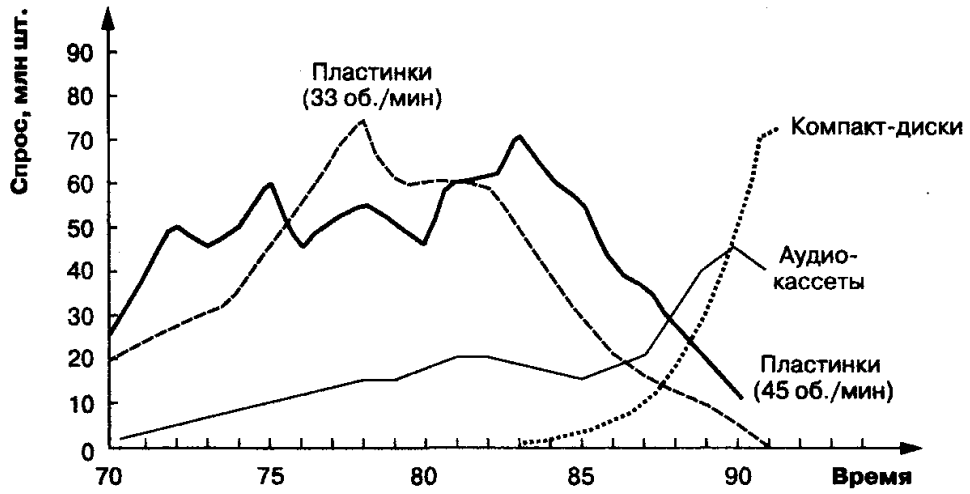
РИСУНОК 7.12

Идеализированная модель жизненного цикла товара

Таблица 7.1. Основные индикаторы привлекательности рынка: пример

Индикаторы привлекательности	Вес (100)	Шкала оценки		
		слабая (1–2)	умеренная (3–4)	сильная (5)
Доступность рынка	–	За пределами Европы и США	Европа и США	Европа
Показатель роста рынка	–	< 5%	5–10%	>10%
Продолжительность жизненного цикла	–	< 2 года	2–5 лет	>5 лет
Потенциальная валовая прибыль	–	<15%	15–25%	>25%
Сила конкуренции	–	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	Слабая конкуренция
Потенциал дифференцирования	–	Очень слабый	Умеренный	Большой
Концентрация потребителей	–	Очень дисперсная	Умеренно дисперсная	Концентрированная

ИСТОЧНИК: данные авторов.



ИСТОЧНИК: отраслевые данные.

РИСУНОК 7.13

ЖЦТ на рынке аудионосителей

7.7.1. ДЕТЕРМИНАНТЫ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Прежде чем приступать к рассмотрению ЖЦТ, его стадий и выводов для маркетинга, важно определить, о каком типе товара в данной модели идет речь. Говорим ли мы о категории товаров (компьютеры), или об определенном типе товаров внутри данной категории (микрокомпьютеры), или о конкретной модели (портативные компьютеры-ноутбуки), или о конкретной торговой марке («Compaq»)?

При правильном применении модель ЖЦТ может использоваться на любом из этих уровней, но наиболее продуктивен анализ на уровне товарного рынка в том виде, в каком он был определен в гл. 4. Товарный рынок лучше всего подходит для анализа жизненного цикла, поскольку наиболее точно описывает покупательское поведение в рамках категории товаров и яснее всего определяет объект исследования: товар рассматривается как конкретная сово-

купность выгод, предлагаемых конкретной группе покупателей. Один и тот же товар вполне может иметь разные кривые жизненного цикла на разных географических рынках или в разных сегментах одного рынка. Каждый товарный рынок также имеет свой жизненный цикл, в котором отражена эволюция не только товара, по большей части определяемая технологическим прогрессом, но и первичного спроса, а также его детерминантов.

Это означает, что необходимо четко различать жизненный цикл товара (ЖЦТ) и жизненный цикли торговой марки, или бренда (ЖЦБ).

7.7.2. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРНОГО РЫНКА

Главной движущей силой любого товарного рынка является первичный спрос и его детерминирующие факторы: как неуправляемые факторы среды, так и полностью управляемые маркетинговые переменные отрасли. Одним из самых главных неуправляемых факторов следует признать *эволюцию технологии*, которая приводит к появлению новых, более эффективных товаров и устареванию товаров существующих. Второй фактор — это *эволюция производственных и потребительских норм*, из-за которой определенные товары становятся непригодными, и рынок требует новых. Таким образом, модель ЖЦТ отражает историю продаж товаров одной технологии, представляющих собой один из многих возможных вариантов удовлетворения потребности определенной группы покупателей.

Данные факторы присутствуют во всех секторах бизнеса, однако не исключено, что более защищенные товарные рынки будут иметь и более продолжительный цикл жизни, чем остальные. На жизненный цикл существенно влияют также предпринимаемые в отрасли маркетинговые усилия, особенно в период расширения рынка. Рынком движут наиболее динамичные компании: они направляют его эволюцию, которая в конечном итоге приводит к обновлению, т. е. появлению нового поколения товаров. Соответственно, единственно верной модели ЖЦТ не существует, что подтверждается исследованиями, выявившими множество разновидностей кривой жизненного цикла (*Cox*, 1967; *Swan* and *Rink*, 1982).

7.7.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ ИЗ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

По мере того как рынки товаров растут, достигают зрелости и выходят на стадию спада, должна видоизменяться и маркетинговая стратегия. Она должна отражать изменения поведения покупателей и конкурентной среды. Сам факт наличия жизненного цикла товара говорит о том, что:

- на каждой стадии складывается своя экономическая и конкурентная среда;
- для каждой стадии должна быть определена приоритетная стратегическая цель;
- на каждой стадии существует своя структура затрат и прибыли от товара;
- маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой из стадий ЖЦТ.

Одной из самых больших сложностей является сокращение ЖЦТ: у фирмы остается все меньше и меньше времени на выпуск инноваций и достижение своих целей.

7.7.4. СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ

На стадии внедрения рынок часто (но не всегда) характеризуется медленными темпами роста объема продаж. Причинами этому могут быть различные факторы внешней среды.

1. Первым из них является *неопределенность технологии*. Нередко компания-пионер не может похвастаться мастерским владением инновационной технологией (табл. 7.2). Кроме того, в зависимости от реакции рынка на первые товары сама технология может развиваться или меняться, поэтому производитель пока не может рассчитывать на ее наиболее эффективное использование.
2. Вторым фактором среды являются *дистрибьюторы*, которые могут с большой неохотой браться за распространение товара, еще не привлекшего внимание основной массы потребителей. Промышленному дистрибьютору необходимо время, чтобы самому ознакомиться с товаром, его техническими характеристиками и основными функциями, что также замедляет процесс.
3. Третий фактор — *потенциальные покупатели*. Во многих случаях они не торопятся менять свои потребительские или производственные привычки — причиной этому могут быть связанные с таким «переключением» затраты или просто настороженное отношение к новинкам. Первыми потребителями товара становятся только наиболее инновационные потребители. Эта группа новаторов представляет собой довольно незначительный сегмент рынка, что также обусловливает небольшой объем продаж на стадии внедрения.
4. Последний фактор внешней среды — *конкуренция*. Обычно выпускающая инновационный товар компания некоторое время не имеет прямых конкурентов. Длительность этого периода зависит от степени патентной защищенности инновации (если, конечно, патент имеется). Однако конкуренция со стороны товаров-субститутов может быть очень сильной. Исключение составляют лишь случаи так называемой прорывной инновации, когда таких конкурентов не существует.

Таблица 7.2. Преимущество первого игрока: миф или реальность?

Преимущества первого игрока	Преимущества подражателя
Имидж и репутация	Уменьшение риска (меньшие капитальные и временные затраты)
Лояльность торговой марке	Более низкие расходы на НИОКР
Возможность занять лучшую рыночную позицию	Более низкие расходы на обучение
Технологическое лидерство	Выход на рынок сопровождается активным продвижением
Возможность устанавливать производственные стандарты	Технологический скачок
Доступ к дистрибьюторам	Навязывание нового стандарта
Эффект опыта	Обучение на примере изменяющегося рынка
Патенты как барьер для входа других фирм	Обмен опытом
Затраты на переключение как барьер для входа других фирм	

ИСТОЧНИК: Schnaars (1998), адаптировано.

Данная фаза характеризуется высоким уровнем неопределенности. Дело в том, что технология находится в стадии развития, конкуренты пока неизвест-

ны, очертания базового рынка только-только начинают вырисовываться, а информация о рынке крайне скудна. Чем более революционна инновация, тем выше неопределенность.

К внутренним факторам, характеризующим стадию внедрения, стоит отнести отрицательные денежные потоки, большие маркетинговые расходы, высокие производственные издержки и во многих случаях большие затраты на исследования и разработки — все это необходимо амортизировать. Наличие этих факторов становится причиной того, что новый товар оказывается в очень рискованном финансовом положении. Поэтому чем короче фаза внедрения новинки, тем лучше для прибыльности компании.

Длительность стадии внедрения зависит от восприимчивости со стороны менее инновационных потенциальных покупателей. Она обусловлена разными факторами:

- существенностью выгод, обеспечиваемых новым товаром, для покупателя;
- присутствием или отсутствием затрат на адаптацию новинки, которые должен понести покупатель;
- совместимостью товара с имеющимися способами производства или потребления;
- наблюдаемой природой выгод, обеспечиваемых новым товаром;
- возможностью апробации нового товара;
- конкурентным давлением на решение клиента принять новинку.

С учетом этих факторов главнейшая стратегическая цель компании состоит в том, чтобы как можно быстрее создать *первичный спрос* и тем самым сократить стадию внедрения.

Данная *приоритетная цель* включает:

- обеспечение осведомленности потребителей о существовании товара;
- информирование рынка о преимуществах нового товара;
- стимулирование потенциальных покупателей к пробной покупке товара;
- формирование каналов текущего и будущего сбыта.

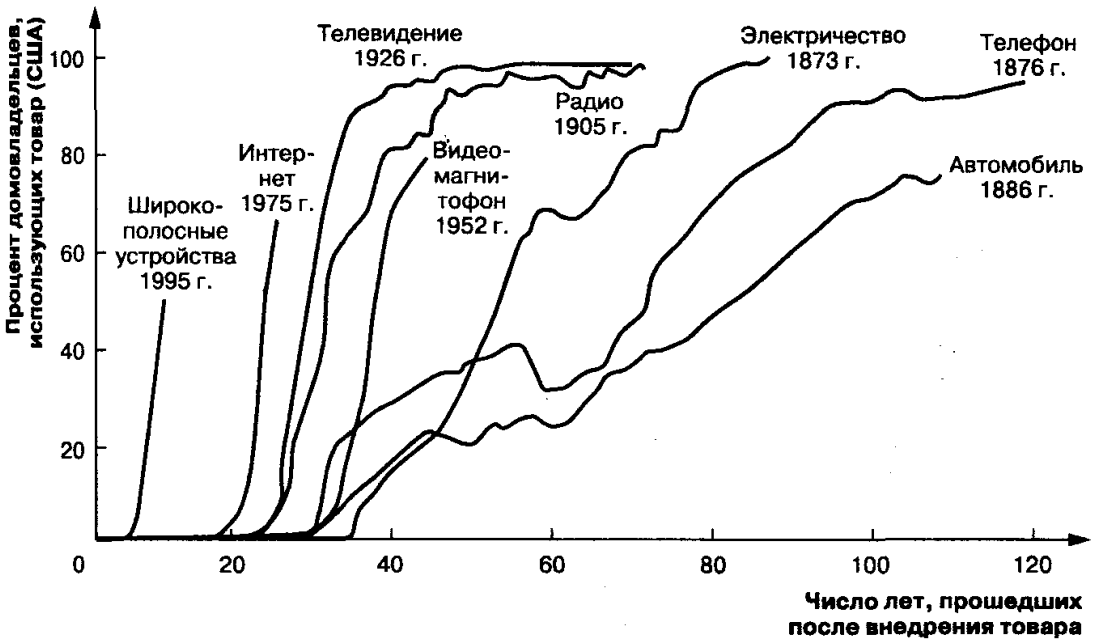
Таким образом, на самой ранней стадии ЖЦТ маркетинговая стратегия направлена главным образом на обучение потребителей. Соответственно, маркетинговая программа на данной стадии должна иметь следующие характеристики:

- Единственную основную версию товара.
- Систему эксклюзивного или селективного сбыта.
- Формирование ситуации низкой чувствительности к цене.
- Информативную программу коммуникации.

Существует несколько альтернативных типов стратегии выпуска нового товара на рынок. В частности, они различаются с точки зрения ценовой политики. Дилемма ценообразования по методу «снятия сливок» и по методу «проникновения на рынок» будет рассмотрена в гл. 11. Примеры фазы внедрения ЖЦТ представлены на рис. 7.14.

7.7.5. СТАДИЯ РОСТА

Если товар успешно сдает «экзамен на внедрение», он переходит на стадию роста. Эта стадия характеризуется увеличением темпов роста объемов продаж. Причины такого роста следующие:



ИСТОЧНИК: отраслевые данные.

РИСУНОК 7.14

Примеры стадии внедрения ЖЦТ

- Первые удовлетворенные покупатели начинают делать повторные покупки и в устном общении оказывают влияние на других потенциальных пользователей; таким образом, увеличивается уровень охвата рынка.
- Расширение дистрибуции делает товар более доступным и более заметным для публики, что, в свою очередь, способствует ускоренному распространению товара на рынке.
- С появлением новых конкурентов усиливается общее маркетинговое давление на спрос, причем происходит это в тот момент, когда спрос увеличивается и является предельно эластичным.

Фаза роста имеет одну важную характеристику: в это время из-за увеличения объемов выпуска происходит систематическое снижение производственных издержек. Становится очевидным эффект опыта. Цены, как правило, снижаются, что позволяет постепенно охватить весь потенциальный рынок. В результате маркетинговые затраты распределяются по быстровозрастающим объемам продаж, а денежные потоки становятся положительными.

Заметные изменения происходят в характеристиках *экономической* и *конкурентной среды*:

- Наблюдается ускорение темпов роста объемов продаж.
- Целевой группой теперь становится сегмент людей, которые воспринимают новинки на ранней стадии («ранние последователи»).
- На рынок выходят новые конкуренты.
- Технология распространяется по всему рынку.

Приспосабливаясь к новым рыночным условиям, изменяются и стратегические маркетинговые цели. Теперь они включают:

- Увеличение общего размера рынка.
- Максимизацию уровня охвата рынка.

- Создание позитивного имиджа торговой марки.
- Создание лояльности торговой марке.

Для достижения этих целей в *маркетинговую программу* вносятся следующие изменения:

- Стратегия совершенствования товара и добавления новых функций.
- Стратегия интенсивного сбыта с использованием многочисленных каналов.
- Снижение цены для проникновения на рынок.
- Направление стратегии коммуникации на формирование имиджа.

Эта направленная на развитие первичного спроса стратегия требует больших финансовых ресурсов, поэтому даже в условиях положительного денежного потока и растущей прибыли точка безубыточности может не быть достигнута.

В это время интенсивная конкурентная борьба на товарном рынке не наблюдается, так как маркетинговые усилия всех фирм направлены на расширение рынка в целом, а потому выгодны всем участникам.

7.7.6. СТАДИЯ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Это переходная стадия, когда темп роста объема продаж снижается, хотя в целом он по-прежнему превышает темп роста экономики. Целевую группу на данном этапе составляют большинство потребителей. В результате последовательного снижения цен слабейшие конкуренты начинают покидать рынок, и конкуренция на нем становится более концентрированной. В конкурентной и экономической средах вновь происходят преобразования:

- Спрос растет медленнее.
- Целевую группу составляет рыночное большинство.
- Из-за снижения цен слабейшие конкуренты уходят с рынка.
- Промышленный сектор более сконцентрирован.

Из этого следует, что отныне ситуация на рынке будет более сложной, и виной тому — снижение темпов роста общего спроса. Конкурирующие фирмы заново определяют свои приоритетные цели в следующих двух направлениях:

- Во-первых, в стратегическом плане приоритет смещается с развития первичного спроса в сторону расширения или максимизации доли рынка.
- Во-вторых, товарная политика должна базироваться на сегментировании рынка, чтобы позволить фирме отличать свой товар от множества товаров-подражателей и уйти в сторону от основного рынка. «Правило большинства» становится «ошибкой большинства».

Новые приоритетные цели формулируются следующим образом:

- Сегментировать рынок и найти приоритетные целевые сегменты.
- Максимизировать долю рынка в целевых сегментах.
- Четко позиционировать торговую марку в сознании потребителей.
- Создавать и поддерживать лояльность торговой марке.

Для достижения этих целей маркетинговая программа должна быть направлена на:

- дифференцирование товара, определяемое сегментированием рынка;
- расширение сбыта, с помощью которого компания оказывается максимально представленной на рынке;
- ценообразование, основанное на отличительных характеристиках брендов;
- рекламу, создаваемую для того, чтобы рынок ознакомился с заявленной компанией позицией.

Период турбулентности может длиться недолго. Конкурентная среда приобретает более агрессивную окраску, а ключевым индикатором эффективности становится доля рынка.

7.7.7. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ

В конце концов темп роста первичного спроса замедляется настолько, что становится равным темпу роста реального валового национального продукта или приросту населения. Товар находится в стадии зрелости. Данная стадия, — как правило, самая долгая, — характерна для большинства существующих товаров (пример 7.9). Стабилизацию спроса обусловливают следующие факторы:

- Уровни охвата и проникновения товара на рынок очень высоки и больше увеличиваться не могут.
- Сбытовой охват рынка интенсивен и более усиливаться не может.
- Технология стабилизировалась, можно ожидать лишь незначительных модификаций товара.

На этой стадии рынок делится на множество сегментов, так как компании стремятся охватить все многообразие потребностей, предлагая множество вариаций товара. На этой стадии велика вероятность появления технологической инновации и «перезапуска» ЖЦТ, потому что все участники отрасли хотят продлить срок существования товара.

Тенденции, зародившиеся на стадии турбулентности, теперь материализуются в виде следующих характеристик экономической и конкурентной среды:

- Нерасширяемый первичный спрос растет с той же скоростью, что и экономика.
- Спрос на товары длительного пользования определяется спросом, обусловленным заменой оборудования.
- Рынки сильно сегментированы.
- На рынке доминируют несколько ведущих конкурентов, рынок имеет олигополистическую структуру.
- Технология стандартизована.

Приоритетная цель фирмы заключается в том, чтобы сохранить и по возможности расширить долю рынка, а также обрести устойчивое конкурентное преимущество перед прямыми конкурентами. Эту цель можно достигнуть тремя способами:

- Дифференцированием товаров, улучшая их качество, функции или стиль.
- Выходом в новые рыночные сегменты или ниши.
- Обретением конкурентного преимущества посредством не связанных с товаром переменных маркетинга-микс.

Замедление рыночного роста определенно влияет на конкурентный климат. Усложнению конкурентной ситуации способствует и возникающий на стадии

ПРИМЕР 7.9

Компакт-кассета — вечный товар?

Компания *Philips* первой выпустила на рынок компакт-кассету для магнитофонов. Спустя более 30 лет, несмотря на конкуренцию со стороны компакт-диска (носителя, также изобретенного *Philips*), в мире ежегодно продается около 3 млрд кассет. *Philips* сделала свой продукт универсальным, предоставив лицензию другим производителям бесплатно и тем самым навязав свой стандарт. Компакт-кассеты используются не только в магнитофонах, но и в автомобильных магнитолах и плеерах. Фактически они совместимы со всеми формами записи и воспроизведения звука. Выпуск кассеты характеризовался массированной маркетинговой поддержкой и низкими ценами. С тех пор в кассету было внесено несколько технических изменений, что позволило открыть новые рынки и повысить ценность для потребителя. Складывается впечатление, что кассета будет «жить» вечно.

ИСТОЧНИК: Le Figaro-Economie, 6 января 1992 г.

зрелости избыток производственных мощностей. Все чаще возникает ценовая конкуренция, однако она не оказывает никакого или почти никакого влияния на первичный спрос, ставший неэластичным по цене. Единственное, что изменяется, — это доли рынка существующих конкурентов. В той мере, в какой отрасли удается избежать ценовой войны, эта стадия становится самой прибыльной из всех (рис. 7.15). Теоретически чем больше доля рынка на стадии зрелости, тем выше прибыльность.

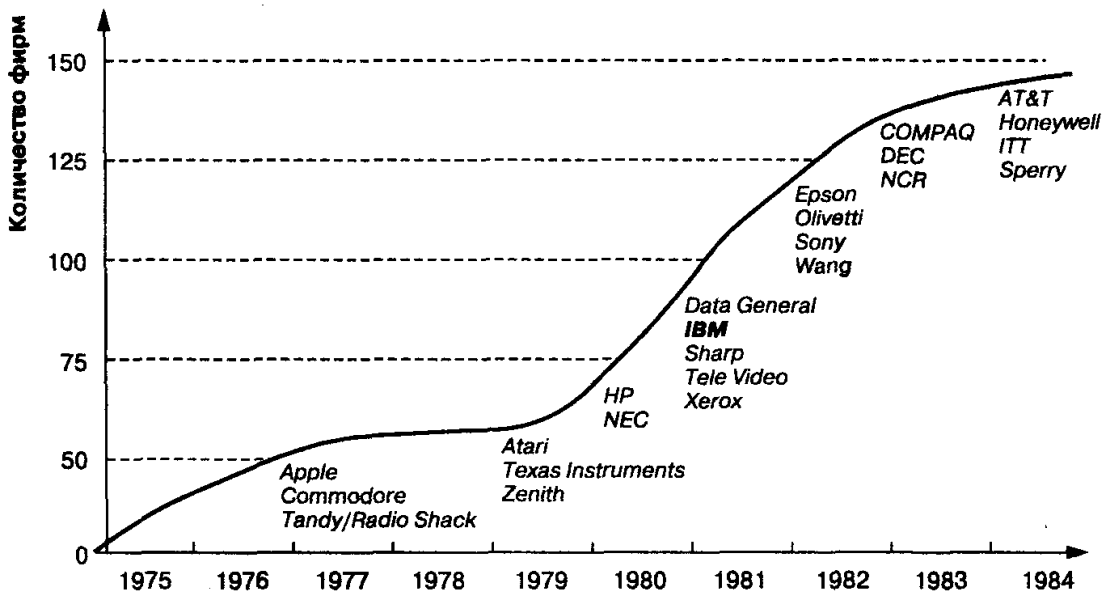


РИСУНОК 7.15

Выход новых конкурентов на рынок персональных компьютеров в США

7.7.8. СТАДИЯ СПАДА

Стадия спада характеризуется структурным уменьшением спроса. Это может быть вызвано одной из следующих причин:

- На рынке появляются новые, технологически более совершенные товары, вытесняющие существующие изделия, которые выполняют ту же функцию (см. пример 7.10).
- Предпочтения, вкусы или потребительские привычки со временем меняются, что приводит к устареванию товаров.
- Изменения в социальной, экономической и политической среде, например ужесточение законов о защите окружающей среды, приводят к устареванию товаров или к невозможности их использования.

По мере того как объемы продаж и прибыли уменьшаются, определенные компании меняют вид деятельности и уходят с рынка, в то время как остальные пытаются специализироваться на оставшихся потребителях. Последний вариант возможен в том случае, если спад происходит постепенно. За исключением случаев, когда рынок возрождается — а такое иногда случается, — отказ от выпуска технологически устаревшего товара неизбежен. В табл. 7.3 сведены основные характеристики маркетинговых стратегий на разных стадиях ЖЦТ, а в табл. 7.4 читателям предлагается матрица для определения стадии жизненного цикла.

7.8. МОДЕЛЬ ЖЦТ КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Модель жизненного цикла — это не просто инструмент планирования, но еще и концептуальная схема, используемая для анализа сил, определяющих привлекательность рынка товара и обусловливающих его развитие. Рынки эволюционируют потому, что изменяются некоторые силы и это создает определенное давление и стимулирует преобразования. Такие силы важно идентифицировать, и в этом смысле как нельзя более полезна модель ЖЦТ (*Levitt*, 1965).

7.8.1. МНОГООБРАЗИЕ РЕАЛЬНЫХ КРИВЫХ ЖЦТ

Трудность интерпретации модели ЖЦТ обусловлена следующим фактом. Экспериментальные наблюдения показывают, что кривая ЖЦТ не всегда совпадает с той *S*-образной кривой, что постулируется в данной модели. Д. Ринк и Дж. Свэн выявили до 12 различных кривых (*Rink* and *Swan*, 1979). Некоторые товары минуют стадию внедрения и начинают прямо со стадии роста. В ряде случаев пропускается стадия зрелости, и тогда за ростом сразу следует спад. Некоторые товары минуют стадию спада и после некоторого замедления вновь начинают расти (рис. 7.16). Таким образом, не существует универсального типа эволюции. Зачастую бывает трудно определить, на какой стадии сейчас находится товар. Кроме того, длительность стадий варьирует от товара к товару, а также от страны к стране даже в случае одного и того же товара. Все это снижает полезность концепции как инструмента планирования.

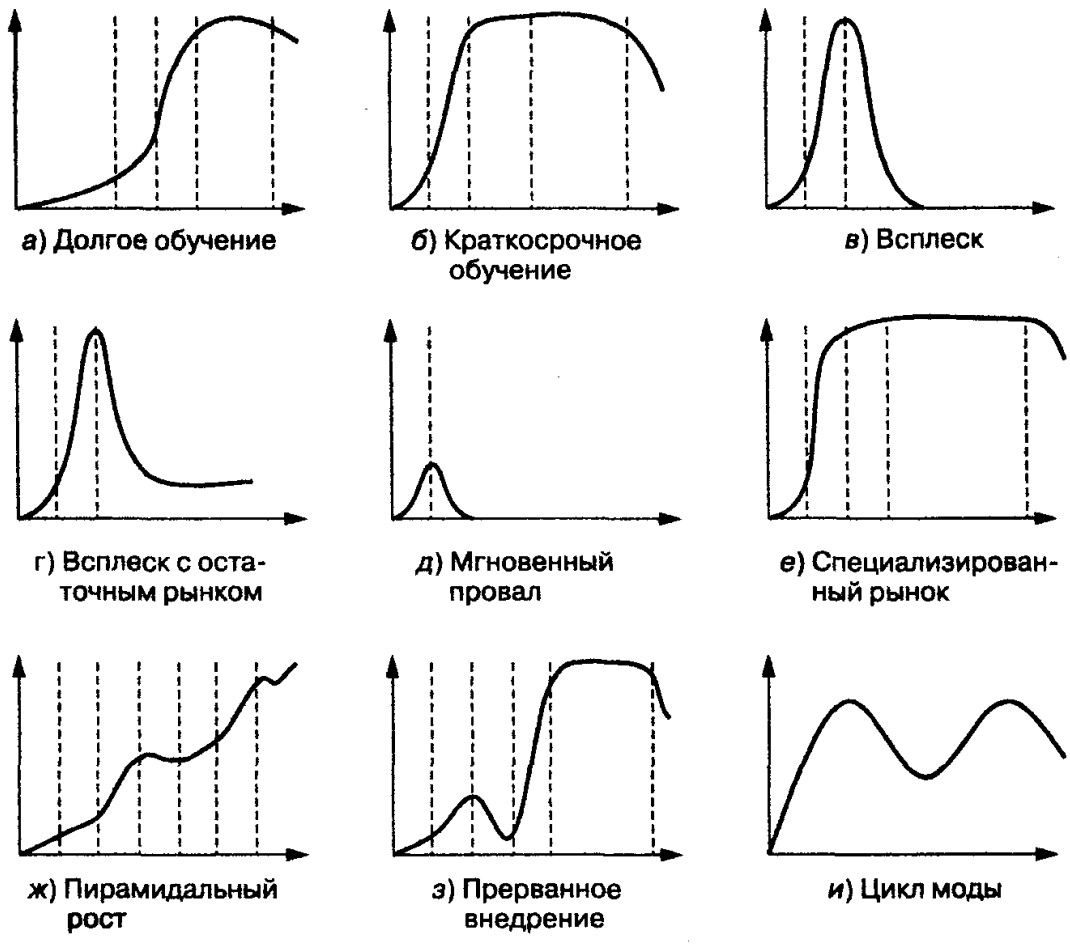
В 1960-х гг. большинство европейских производителей телевизоров определяли производственную мощность для выпуска цветных телевизоров (в то время находившихся на стадии внедрения), исходя из жизненного цикла цветных телевизоров в США, где длительность данной фазы была очень велика. Однако в Европе проникновение на рынок произошло очень быстро, так как европейский рынок и среда сильно отличались от американских.

ПРИМЕР 7.10

Цифровые фотоаппараты вытесняют традиционные

Никогда еще в истории бытовой электроники не наблюдалось такое резкое изменение спроса. Во Франции объем продаж цифровых камер начал расти в 1999 г. и ежегодно удваивался, до тех пор, пока в не достиг 2,2 млн штук в 2003 г. и 3,5 млн на следующий год, согласно последним оценкам исследовательской компании *GFK*. Естественно, что тенденция в сфере дистрибуции была аналогичной: если в 2001 г. на прилавках отделов фототоваров 75% процентов места отводили традиционным фотоаппаратам и 25% — цифровым камерам, то сейчас наблюдается прямо противоположное соотношение.

ИСТОЧНИК: Le Figaro Economie, 29 октября 2003 г.



ИСТОЧНИК: Wasson (1974), адаптировано.

РИСУНОК 7.16
Многообразие кривых ЖЦТ

Факт наличия разных профилей жизненных циклов можно объяснить влиянием следующих факторов: технологии, потребительские привычки и динамизм компании. Модель ЖЦТ не является препятствием для систематического анализа сил, вызывающих эти изменения. Очевидно, что самая большая трудность заключается в упреждающем определении типа эволюции, который будет преобладать в дальнейшем.

Таблица 7.3. Характеристики маркетинговой программы на разных стадиях ЖЦТ

Стадия ЖЦТ	Макромаркетинговая среда	Приоритетные стратегические цели	Маркетинговая программа
Внедрение	• Медленный рост первичного спроса • Цель: сегмент новаторов • Монополия или несколько конкурентов • Быстрое техническое развитие	• Создание первичного спроса • Обучение потенциальных пользователей • Стимулирование пробных покупок • Формирование сбытовой сети	• Основной товар — базовая модель • Селективный или эксклюзивный сбыт • «Снятие сливок» или «проникновение на рынок» • Общие и информирующие коммуникации
Рост	• Увеличение темпов роста • Цель: сегмент раннего восприятия • Появление новых конкурентов • Распространение технологии	• Увеличение первичного спроса • Увеличение уровня охвата рынка • Создание имиджа компании или торговой марки • Формирование лояльности компании или торговой марке	• Совершенствование товара и добавление новых функций • Интенсивный сбыт и охват рынка • Снижение цены для расширения рынка • Коммуникации, направленные на формирование имиджа
Турбулентность	• Спрос растет медленнее • Цель: рыночное большинство • Слабейшие конкуренты начинают уходить с рынка • Появляется технология второго поколения	• Работа с целевыми сегментами • Максимизация доли рынка • Четкое позиционирование торговой марки • Создание и поддержание лояльности торговой марке	• Дифференцирование, основанное на сегментировании • Интенсивный сбыт • Стратегия высокой цены и ценностного ценообразования • Коммуникация позиции торговой марки
Зрелость	• Нерасширяемый первичный спрос • Сильно фрагментированный рынок • На рынке доминируют несколько ведущих конкурентов • Технология стандартизована	• Дифференцирование товаров • Выход в новые сегменты или ниши • Коррекция стратегии позиционирования • Добавление новых функций товара	• Дифференцирование, основанное на сегментировании • Возврат к селективному сбыту • Формы неценовой конкуренции • Коммуникация позиции торговой марки
Спад	• Нулевой или отрицательный рост • Цель: сегмент «запоздавших» • Конкуренты уходят с рынка • Устаревшая технология	• Быстрый или избирательный уход с рынка • Превращение в фирму-специалиста • Замедление сокращения рынка	• Ограниченный ассортимент товаров • Высокоселективный сбыт • Высокие цены ввиду низкой чувствительности к цене • Коммуникации направлены на лояльных потребителей

ИСТОЧНИК: данные авторов.

7.8.2. СТРАТЕГИИ «ОМОЛАЖИВАНИЯ» ТОВАРА

Можно предложить и другое объяснение существования разных кривых жизненного цикла. Так, пока товар представлен на рынке, компании могут предпринимать разные действия: использовать инновации, репозиционировать товар, стимулировать его применение другими группами потребителей, модифицировать его разными способами. На протяжении жизненного цикла динамичная компания старается преследовать определенные цели:

Таблица 7.4. Форма для определения стадии жизненного цикла

Характеристики рынка	Стадии ЖЦТ				
	внедрение	рост	турбулентность	зрелость	спад
ПЕРВИЧНЫЙ СПРОС					
Медленный рост	_____	_____	_____	_____	_____
Быстрый рост	_____	_____	_____	_____	_____
Замедление	_____	_____	_____	_____	_____
Спад	_____	_____	_____	_____	_____
НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ					
Несколько	_____	_____	_____	_____	_____
Много	_____	_____	_____	_____	_____
Мало	_____	_____	_____	_____	_____
Еще меньше	_____	_____	_____	_____	_____
РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ					
Стабильны	_____	_____	_____	_____	_____
Снижаются	_____	_____	_____	_____	_____
Непостоянны	_____	_____	_____	_____	_____
АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ					
Увеличивается	_____	_____	_____	_____	_____
Почти не изменяется	_____	_____	_____	_____	_____
Уменьшается	_____	_____	_____	_____	_____
ДИСТРИБУЦИЯ					
Медленный рост	_____	_____	_____	_____	_____
Быстрый рост	_____	_____	_____	_____	_____
Почти не изменяется	_____	_____	_____	_____	_____
Сокращается	_____	_____	_____	_____	_____
МОДИФИКАЦИИ ТОВАРА					
Мало	_____	_____	_____	_____	_____
Много	_____	_____	_____	_____	_____
Очень мало	_____	_____	_____	_____	_____
СОДЕРЖАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ					
Базовая функция	_____	_____	_____	_____	_____
Главные свойства	_____	_____	_____	_____	_____
Новые способы применения	_____	_____	_____	_____	_____
Второстепенные свойства	_____	_____	_____	_____	_____

ИСТОЧНИК: Taylor (1986, p. 27).

- Сокращение стадии внедрения.
- Ускорение процесса роста.
- Пролонгация стадии зрелости.
- Замедление стадии спада.

Можно построить идеальную кривую жизненного цикла: в ней стадии НИОКР и внедрения товара должны быть короткими, стадия роста — бурной, стадия зрелости — долгой, а стадия спада — долгой и постепенной. Таким образом, жизненный цикл товарного рынка может меняться под влиянием инициатив со стороны фирмы.

Классический пример жизненного цикла с несколькими «повторными запусками» товара — производство нейлона. Здесь благодаря технологическим инновациям стадия роста пролонгировалась несколько раз (*Yale*, 1964).

Очевидно, что если все работающие на товарном рынке конкуренты убеждены в неизбежности зрелости или спада, то существует опасность, что данные стадии материализуются раньше, чем можно ожидать.

В некоторых секторах промышленности, считавшихся сокращающимися или стагнирующими, внезапно происходило возрождение. Причиной тому были инновационные предложения от фирм-производителей или дистрибьюторов.

IKEA в сфере торговли мебелью для дома, *Swatch* на рынке часов, *Benetton* на рынке одежды, *Kinepolis* на рынке кинопроката — все это примеры омоложения инертных или стагнирующих рынков.

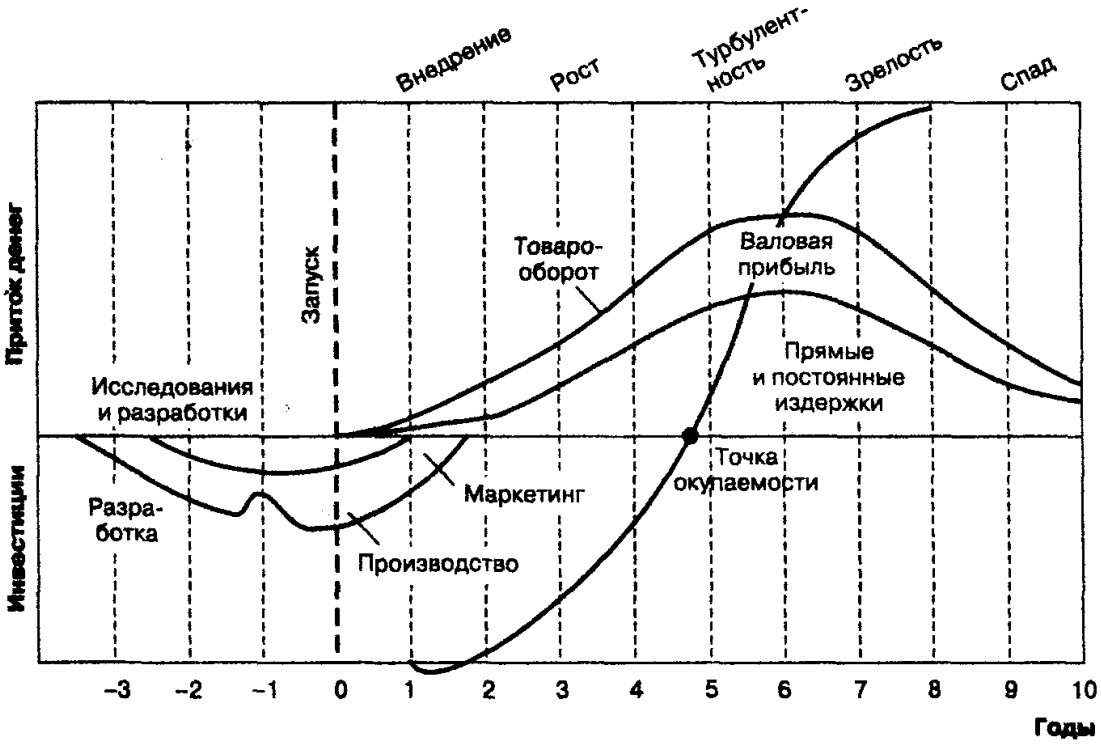
Необходимо установить, действительно ли рынок товара находится в состоянии спада. Возможно, устарел не товар, а применяемая участниками рынка стратегия его продвижения, так что потребители получают лишь часть той выгоды, которую они могли бы получать.

7.8.3. КАК СБАЛАНСИРОВАТЬ ЦЕЛИ УВЕЛИЧЕНИЯ РОСТА И ПРИБЫЛИ?

Структура финансовых потоков, сопровождающих идеализированное развитие первичного спроса с течением времени, изображена на рис. 7.17. В представленном здесь общем случае финансовые потоки распределены по стадиям ЖЦТ очень неравномерно. На стадиях 1 и 2 прибыльность существенно подрывают прошлые инвестиции и расходы на маркетинг. Прибыль компании может быть отрицательной в течение длительного периода времени, в особенности на рынках с долгими стадиями внедрения. Инновационная фирма начинает получать прибыль только на стадии турбулентности, а иногда и на стадии зрелости. Только к этому времени она возмещает свои предыдущие убытки и достигает высокой валовой прибыли и низких издержек (последние обусловлены эффектами масштаба и опыта).

Золотое правило менеджмента, вытекающее из этой структуры финансовых потоков, гласит: фирма должна постоянно поддерживать сбалансированную структуру своего продуктового портфеля в плане прибыльности и роста.

Очевидно, например, что фирма, 85% оборота которой приходится на товары или виды деятельности, находящиеся на стадиях 1 или 2 ЖЦТ, обладает более высоким потенциалом роста, но при этом ее определенно ждут серьезные проблемы с ликвидностью или денежными потоками, поскольку ей будет не-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 7.17

Финансовые потоки и ЖЦТ

доставать денег для финансирования собственного расширения. Нередко случается, что многообещающие высокотехнологичные компании предлагают множество идей новых товаров, но не способны финансировать их реализацию. И наоборот, фирма, 85% оборота которой приходится на товары и виды деятельности на стадиях 4 и 5, будет располагать значительными финансовыми ресурсами, но окажется крайне уязвимой с точки зрения потенциала роста и полностью зависимой от изменений рынка или от внезапного падения первичного спроса на своих главных базовых рынках.

Сбалансированный продуктовый портфель включает в себя так называемых «денежных коров» — товары, приносящие больше денег, чем требуется для их развития, и так называемых «*трудных детей*», или новые товары, обладающие большим потенциалом роста, но требующие значительной финансовой поддержки. Поддержание структуры продуктового портфеля — основная цель портфельного анализа, различные методы которого рассматриваются в гл. 9.

РЕЗЮМЕ

Ключевыми концепциями анализа спроса являются «первичный спрос» и «спрос на продукцию компании», «абсолютный» и «текущий» потенциал рынка, «конечный» и «производный» спрос, а также спрос, «обусловленный первичными покупками» и «обусловленный необходимостью замены оборудования». Цель анализа спроса — исследовав рынок, наполнить эти концепции эмпирическим содержанием, чтобы объективно оценить привлекательность каждого потенциального целевого сегмента и идентифицировать детерминанты спроса. *Виртуальные рынки*: данные концепции серьезно помогают найти возможности роста на базовом рынке, анализируя разрывы. Модель жизнен-

ного цикла товара — это концептуальная схема, описывающая эволюцию первичного спроса на товар в динамике. Существует множество различных кривых ЖЦТ, что можно объяснить развитием технологий и потребительских привычек, а также интенсивностью маркетинговых усилий в отрасли. Для каждой стадии ЖЦТ характерны своя финансовая структура и приоритетная стратегическая цель, что требует соответствующей адаптации маркетинговой программы.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Как связаны между собой текущий потенциал рынка и абсолютный потенциал рынка? Опишите факторы, определяющие уровень этих двух понятий, а также их эволюционные изменения.
2. Перед вами поставлена задача оценить величину абсолютного потенциала рынка микроволновых печей в одной из стран, а также существующий процент домохозяйств, располагающих такими печами. Какая информация и какие методы необходимы для проведения такой оценки?
3. Как изменяется ценовая эластичность первичного спроса на разных стадиях жизненного цикла товара? Какими факторами объясняются данные изменения и каковы выводы из этой эволюции для менеджмента компании?
4. Применима ли концепция ЖЦТ в секторе услуг? Приведите примеры, чтобы обосновать свой ответ.
5. На высокоиндустриализированных рынках бóльшая часть потребительских товаров достигла стадии зрелости. Означает ли это, что у этих рынков больше нет возможности расти?
6. Каковы главные характеристики потребительских услуг и какие последствия эти различия имеют для менеджмента? Рассмотрите пример авиалиний, ресторанов, медобслуживания и банков.
7. Опишите отраслевую цепочку поставок для таких товаров, как компьютеры, автомобили или цифровые фотоаппараты.

ГЛАВА 8

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

8.1. Рост взаимозависимости конкурентов

8.2. Понятие конкурентного преимущества

8.3. Движущие силы конкуренции в отрасли

8.4. Конкурентное преимущество, основанное на рыночной силе

8.5. Конкурентное преимущество, основанное на лидерстве по издержкам

8.6. Международное конкурентное преимущество

Резюме

Вопросы и задания

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- конкурентном преимуществе, устойчивом на целевом рынке;
- характере и силе действующих в отрасли конкурентных сил;
- влиянии конкурентной ситуации на цели стратегического и операционного маркетинга;
- типе конкурентного поведения, который возможен в данной конкурентной среде;
- важности дифференцирования как источника конкурентного преимущества;
- кривой опыта как инструменте оценки преимущества (или отставания) по издержкам в сравнении с прямыми конкурентами;
- концепции международного конкурентного преимущества.

Мы рассказали об оценке внутренней привлекательности товарных рынков и сегментов базового рынка. На следующей стадии стратегического маркетинга будет проанализирован климат, или конкурентная структура, каждого товарного рынка, будут рассмотрены его характерные черты, а также выявлена степень конкурентного преимущества, которым обладают различные фирмы, работающие на этих рынках. Товарный рынок может быть очень привлекателен как таковой, однако не для конкретной фирмы, которая принимает во внимание, что она имеет как сильные, так и слабые стороны и что помимо этого у нее существуют опасные конкуренты. Таким образом, цель анализа конкурентоспособности бизнеса — определить тип конкурентного преимущества, которого может добиться фирма или торговая марка, и степень его устойчивости при существующих конкурентах, балансе сил и занимаемых конкурентами позициях.

8.1. РОСТ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ КОНКУРЕНТОВ

Одним из самых важных эффектов глобализации является взаимозависимость рынков. Национальные рынки более нельзя рассматривать как некие независимые объекты; отныне они входят в региональные и мировой рынки. То, что

происходит на одном рынке, неизбежно влияет на все остальные. Вот только два примера.

1. Относительно незначительные проблемы *Coca-Cola* в Бельгии и Франции в 1999 г. породили в министерствах здравоохранения этих государств панику, которая быстро охватила остальные европейские страны. В результате это отразилось на цене на акции *Coca-Cola* на Нью-Йоркской бирже. Многие комментаторы называли этот кризис одной из основных причин удивительно раннего ухода на пенсию тогдашнего президента компании *Coca-Cola*.
2. За несколько месяцев более 30 стран мира охватила эпидемия SARS (коровьего бешенства), а птичий грипп стал глобальным явлением.

Экономика, интегрированная во всемирную структуру, становится более уязвимой перед лицом внешних потрясений — девальвации, неожиданного скачка цен на нефть, финансового кризиса или угрозы войны. Подобное развитие событий повлекло за собой определенные последствия для менеджмента.

1. Традиционная форма мультинациональной организации устарела; на смену ей приходят транснациональные организации, охватывающие целые регионы или даже весь земной шар. Проблема заключается в том, чтобы научиться *мыслить глобально* (*Begley* and *Boyd*, 2003). Это подразумевает сохранение необходимого равновесия между:
   - глобальной формализацией и локальной гибкостью правил поведения;
   - глобальной стандартизацией и локальной кастомизацией товаров и торговых марок;
   - глобальным диктатом и делегированием принятия решений на местный уровень.

   Сегодня стало ясно, что многие фирмы пересматривают основное правило стандартизации «один размер подходит всем».
2. Для того чтобы компания смогла достичь критического размера, необходимого для конкуренции на выросшем рынке, без слияний и поглощений не обойтись (достаточно привести примеры компаний *Daimler-Chrysler*, *AOL-Time Warner*, *Carrefour-Promodus*, *ING-BBL*). Эти стратегические преобразования в Европе далеки от завершения, особенно учитывая тот факт, что Европейский союз за последнее время вырос, и сейчас в него входят 25 стран.
3. В основе стандартизации брендов и стратегий коммуникации лежит необходимость получить экономию, обусловленную масштабом деятельности, чтобы сохранить конкурентные преимущества на выросшем рынке. Именно по этой причине в 1999 г. компания *Unilever* решила сосредоточить свою деятельность на 400 международных брендах, отказавшись от 1200 торговых марок, составлявших 75% ее портфеля брендов.

Интернациональной фирме всегда нелегко сохранять равновесие между двумя противоположными целями: стандартизацией (подталкиваемой предложением) и адаптацией (диктуемой рынком) (пример 8.1). Проблема заключается в том, чтобы понять, насколько далеко следует пойти по пути стандартизации, поскольку при этом всегда существует опасность утратить контакт с местным рынком из-за желания снизить издержки.

ПРИМЕР 8.1

Примеры дилеммы «адаптация или стандартизация»

- Недавнее исследование 500 торговых марок пищевых продуктов из европейских стран (Франции, Италии, Соединенного Королевства и Германии) показало, что уровень известности местных торговых марок выше, чем у международных брендов, и что имидж сильного бренда опирается на несколько качеств, в частности на критерий доверия (*Schuiling*, 2002).
- Президент компании *Coca-Cola*, бесспорного лидера в глобализации бренда, признался, что слишком жесткая стратегия стандартизации наносит урон имиджу бренда. Президент пригласил к себе специалистов по маркетингу в отдельных странах, чтобы адаптировать стратегию бренда «Coca-Cola» к местным условиям и даже ввести новые местные бренды.
- В Бельгии компания *Procter & Gamble* является искренним сторонником глобального маркетинга. Недавно она предприняла неудачную попытку ослабить местную торговую марку «Dash», для чего прекратила рекламную компанию более чем на девять месяцев, чтобы стимулировать продажу своего международного бренда «Ariel», занимавшего только второе место на рынке стиральных порошков.

Этот вопрос особенно остро стоит в Европе. После введения евро, новой европейской валюты, которая облегчила сравнение цен в разных странах, выявились существенные ценовые расхождения, стимулирующие параллельный импорт, чтобы сравняться с самой низкой существующей ценой.

Возникшая взаимозависимость конкурентов затрагивает интересы всех компаний на внутренних рынках, а также на международном рынке и заставляет их заново оценить свои конкурентные преимущества, сравнивая их с самым сильным конкурентом на выросшем рынке. Таким образом, в новых условиях конкуренции недостаточно ориентироваться на покупателя. Фирма должна также *ориентироваться на конкурента*. Ориентация на конкурентов включает в себя все виды деятельности, направленные на сбор и распространение информации о конкурентах на целевом рынке, и требует учета положения и поведения конкурентов при выработке стратегии.

8.2. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентное преимущество соотносится с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара или торговой марки, которые обеспечивают фирме превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики или свойства могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге) и сопровождающим его необходимым или дополнительным услугам, так и к применяемым способам производства, дистрибуции или продажи. Любое превосходство над конкурентами относительно, оно устанавливается путем сравнения с лучшим из конкурентов на данном товарном рынке или в данном сегменте. Таким образом, речь идет о наиболее опасном, или приоритетном, конкуренте. Относительное превосходство конкурента может быть результатом различных факторов, для идентификации которых более выгодно использовать модель цепочки создания ценности. В общем случае эти факторы можно подразделить на три категории в соответствии с природой привносимого ими конкурентного преимущества.

8.2.1. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА КАЧЕСТВЕ

В основе данного вида конкурентного преимущества лежат отличительные качества товара, которые представляют повышенную ценность для покупателя — либо за счет снижения связанных с товаром затрат, либо за счет увеличения его эффективности. У фирмы, таким образом, появляется возможность устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает фирму повышенной рыночной властью. Она может принудить рынок согласиться платить более высокую цену, чем у приоритетного конкурента, который не имеет соответствующего отличительного качества. Стратегия, основанная на внешнем конкурентном преимуществе, является стратегией дифференциации. В этом случае фирма должна продемонстрировать свое владение маркетинговым ноу-хау, способность выявлять ожидания покупателей, не удовлетворенные ни одним из существующих товаров, и соответствовать этим ожиданиям.

Стратегия внешнего конкурентного преимущества может быть успешной в том случае, если ценовая премия, которую готов платить потребитель, превосходит затраты на обеспечение дополнительной ценности.

8.2.2. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ИЗДЕРЖКАХ (ВНУТРЕННЕЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО)

Конкурентное преимущество, основанное на издержках, обусловлено превосходством фирмы в вопросах контроля над уровнем цен и издержек, администрирования и управления товаром. Это особенно ценно для производителя, поскольку себестоимость товара становится более низкой, чем у приоритетного конкурента фирмы (см. врезку 8.1).

Внутреннее конкурентное преимущество является результатом повышенной производительности, что делает фирму более прибыльной, а также более устойчивой к снижениям цен, навязываемым рынком или конкурентами. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования в издержках, которая определяется прежде всего организационным и технологическим ноу-хау фирмы. Такая стратегия приводит к успеху в том случае, если потребителям предлагается приемлемая ценность, а цены близки к среднерыночным. Если в погоне за удешевлением товара фирма чрезмерно жертвует качеством, то снижение цены, которого требуют потребители, не сможет компенсировать низкую себестоимость.

8.2.3. ПОИСК УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

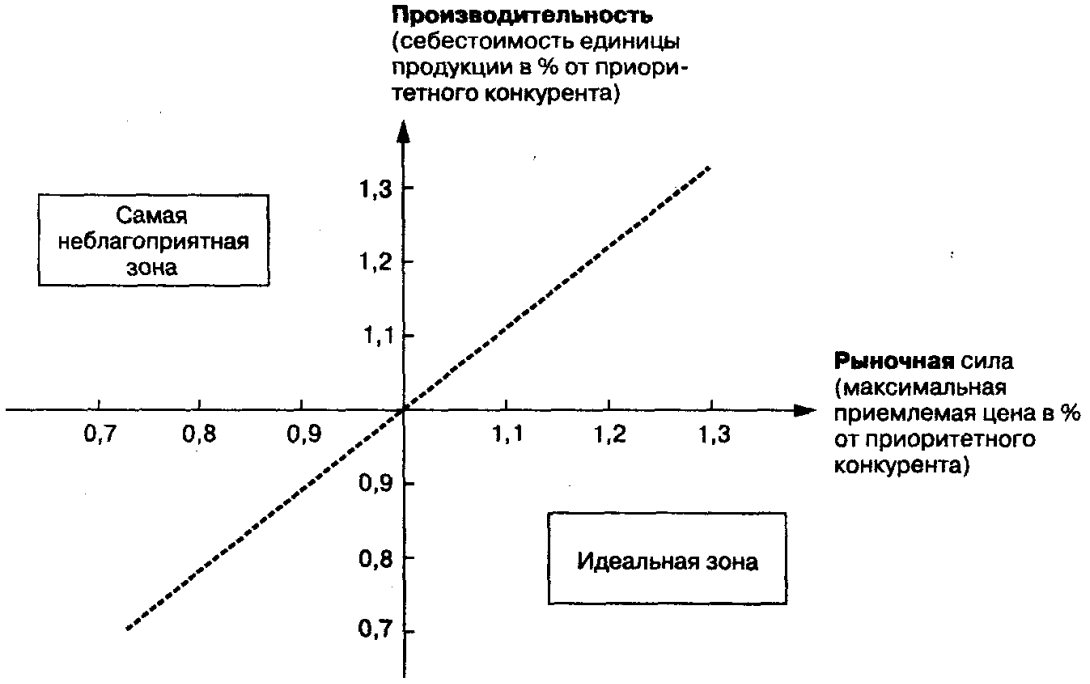
Рассмотренные выше два вида конкурентного преимущества имеют разную природу и разное происхождение, зачастую несовместимые по причине того, что для них требуются слишком разные условия и производственные традиции. На рис. 8.1 отображены два аспекта конкурентного преимущества, в отношении которых актуальны следующие вопросы:

- *Рыночная сила*: в какой мере покупатели готовы платить более высокую цену, чем та, которая установлена нашим прямым конкурентом?
- *Производительность*: каковы наши издержки на единицу продукции по сравнению с прямым конкурентом, выше они или ниже?

ВРЕЗКА 8.1

Проблема практического применения: как уменьшить издержки потребителей?

- Уменьшить требуемый коэффициент использования товара.
- Уменьшить издержки на доставку, установку и финансирование.
- Уменьшить прямые издержки использования товара (за труд, топливо, техническое обслуживание, необходимое место для установки и т. п.).
- Уменьшить косвенные издержки на использование товара.
- Уменьшить расходы потребителей в видах деятельности, не связанных с товаром.
- Уменьшить риск неудачи и ожидаемые издержки неудачи.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 8.1

Анализ конкурентного преимущества

На рис. 8.1 по горизонтальной оси откладывается максимальная приемлемая цена, по вертикальной — себестоимость единицы продукции. То и другое выражается в процентах от соответствующих показателей приоритетного конкурента:

- Ось «*производительность*» показывает преимущество или отставание торговой марки по сравнению с приоритетным конкурентом с точки зрения издержек. Если марка располагается в верхней части оси, то она проигрывает по издержкам, если в нижней — имеет преимущество.
- Ось «*рыночная сила*» характеризует позицию торговой марки с точки зрения максимальной приемлемой для ее покупателей цены по сравнению с аналогичным показателем приоритетного конкурента. Чем правее располагается марка, тем она сильнее и тем большую цену может назначать

фирма. И наоборот, чем левее марка располагается по оси, тем меньше ее рыночная сила и тем ниже должна быть цена, чтобы потребители приняли ее.

Биссектриса на рис. 8.1 разделяет благоприятную и неблагоприятную позиции. Всего существуют четыре разные конкурентные позиции.

1. Позиция в *левом верхнем квадранте* — это катастрофа, так как торговая марка обладает сразу двумя недостатками. Она отстает от приоритетного конкурента по издержкам и не имеет рыночной силы, чтобы перекрыть это отставание ценовой премией. Рано или поздно такой компании придется ликвидировать марку или уйти с рынка.
2. *Правый нижний квадрант* — это, напротив, идеальная ситуация, когда торговая марка имеет низкую себестоимость, обеспеченную высокой производительностью, и высокую приемлемую цену, обусловленную сильной рыночной позицией. Такая ситуация редко наблюдается на практике, так как эти две позиции предполагают совершенно разные корпоративные культуры.
3. В *левый нижний квадрант* попадают торговые марки, обладающие преимуществом по издержкам, но меньшей рыночной силой по сравнению со своими прямыми конкурентами. В такой ситуации фирма ориентируется на сегменты чувствительных к цене потребителей и выделяет на операционный маркетинг умеренные средства (либо вовсе поручает операционный маркетинг третьей стороне, например крупной розничной сети).
4. *Правый верхний квадрант* отражает ситуацию, очень часто наблюдаемую в промышленно развитых странах: фирма имеет повышенные издержки, но при этом ее рыночная сила достаточно велика, чтобы «перекрыть» этот недостаток высокой приемлемой ценой. В этом случае фирма стремится предлагать большую добавленную ценность и/или более высокое качество, чтобы обосновать свою ценовую премию в глазах покупателя.

Оценка конкурентоспособности бизнеса проводится для того, чтобы дать фирме возможность найти свою собственную позицию по этим двум осям и сформулировать стратегические приоритеты для каждого выпускаемого товара.

Для определения позиции по оси «рыночная сила» используется информация, полученная при исследованиях имиджа торговой марки, которая, как было показано в гл. 4, позволяет оценить воспринимаемую ценность бренда и ценовую эластичность спроса. Что касается оси «производительность», то здесь можно воспользоваться законом накопления опыта (если он применим) или информацией от службы «разведки рынка», в задачи которой, помимо всего прочего, входит и мониторинг конкуренции. Как показано во врезке 8.2, для многих параметров рыка вопрос заключается не в том, насколько удовлетворен покупатель, а в том, насколько он удовлетворен по сравнению с покупателями конкурентов.

8.2.4. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ

Более обобщенное представление о типе конкурентного преимущества можно получить, если воспользоваться концепцией ключевой компетенции, предложенной К. Прахаладом и Г. Хэмелом (*Prahalad* and *Hamel*, 1990). Ключевая компетенция — это особый навык или технология, создающая уникальную ценность

ВРЕЗКА 8.2

Проблема практического применения: как измерить превосходство над конкурентами

Параметры покупателя	Способ измерения
Относительная удовлетворенность	Показатель покупательских предпочтений или удовлетворенности по сравнению со средними показателями рынка: необходимо провести бенчмаркинг конкурентов
Привязанность	Показатель способности переключаться на другого поставщика (или аналогичные оценки показателей удержания покупателей, их лояльности, намерений приобрести товар или установить отношения с поставщиком)
Относительное восприятие качества	Удовлетворенность воспринимаемым качеством по отношению к средним показателям на рынке или средним показателям конкурентов: необходимо провести бенчмаркинг конкурентов
Относительная цена	Отношение доли рынка в деньгах к доле рынка в натуральном выражении
Доступность	Сбыт, например взвешенный объемный процент точек розничной продажи, в которых продается интересующий нас бренд

ИСТОЧНИК: Ambler (2000).

для потребителя (см. пример 8.2). Специальные навыки фирмы в значительной степени выражены в коллективном знании ее сотрудников и процедурах, определяющих характер их взаимодействия. Данные ключевые компетенции можно рассматривать как первопричину конкурентного преимущества фирмы.

При правильном применении ключевые компетенции позволяют со временем создать устойчивые источники конкурентного преимущества, причем применять их можно и в других, на первый взгляд далеких, сферах бизнеса. Ключевую компетенцию можно считать устойчивой, если она:

- представляет значительную и ощутимую ценность для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов;
- трудна для воспроизведения конкурентами или третьими сторонами, что создает конкурентные барьеры для входа на рынок;
- открывает компании доступ на разнообразные и внешне не связанные друг с другом рынки за счет объединения навыков и технологий традиционных бизнес-единиц.

Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает вычленение основных возможностей организации с последующим определением ее главных сильных сторон (*Rigby*, 1997). Как будет показано ниже, именно на ключевых компетенциях основаны многие успешные стратегии диверсификации.

8.2.5. ОПЕРАЦИОННОЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе формулирования стратегии и является одним из главных направлений стратегического маркетинга. Компания может опередить соперников по рынку, только если ей

ПРИМЕР 8.2

Четыре случая ключевых компетенций

1. Первоначальной компетенцией компании *3M* была клейкая лента. Со временем компания развила аналогичные навыки в сфере поверхностей для интегральных микросхем, покрытий, клеев и их сочетаний. Благодаря этим ключевым компетенциям *3M* смогла добиться превосходства на различных рынках: самоклеящейся бумаги для записей типа «Post-it», магнитной ленты, фотопленки, клейкой ленты для упаковки и покрытия для абразивов.
2. Ключевыми компетенциями компании *Casio* являются миниатюризация, разработка микропроцессоров, материаловедение и сверхтонкое точное литье, что применяется фирмой в производстве миниатюрных плоских калькуляторов, карманных телеприемников, музыкальных инструментов и цифровых часов.
3. Компания *Canon*, лидер в области производства фотоаппаратов, благодаря своей способности объединять и интегрировать микроэлектронные технологии и прецизионную механику сумела наладить выпуск видеокамер, недорогих копировальных аппаратов, цветных фотокопировальных устройств, струйных принтеров, лазерных принтеров и факсов.
4. Ключевой компетенцией компании *Bic* является дистрибуция разовых товаров широкого потребления из пластмассы (шариковых ручек, зажигалок, бритвенных станков).

ИСТОЧНИК: данные авторов.

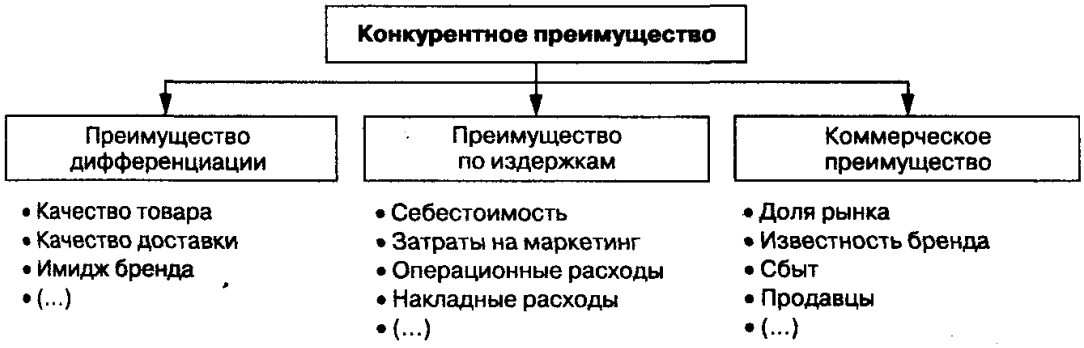
удастся стать отличной от других компаний и закрепить это отличие за собой. С этой точки зрения следует различать операционные и стратегические конкурентные преимущества (*Porter*, 1996).

Завоевать операционное конкурентное преимущество на базовом рынке (рис. 8.2) — значит эффективнее выполнять ту же деятельность, что и конкуренты. На практике это может означать:

- предложение более высокого качества или того же качества по более низкой цене;
- предложение товара, который требует от потребителей меньших затрат;
- предложение более качественного товара, одновременно обеспечивающего снижение затрат;
- более быстрое предоставление потребителям товаров или услуг;
- большую близость к потребителю и помощь в использовании товара или услуги.

Постоянное совершенствование операционной эффективности — необходимое, но, как правило, недостаточное условие повышенной прибыльности. Опережать конкурентов за счет одной только операционной эффективности с каждым днем становится все труднее, потому что лучшие методы работы тут же перенимаются соперниками по рынку. Конкуренты могут быстро применить те же подходы к управлению, те же новые технологии, те же улучшенные материалы и те же передовые способы удовлетворения клиентских потребностей.

Иное дело завоевание стратегического конкурентного преимущества. Оно означает: а) сознательный выбор иных, нежели у конкурентов, видов деятель-



ИСТОЧНИК: Best (2003), адаптировано.

РИСУНОК 8.2

Источники операционного конкурентного преимущества

ности или б) выполнение тех же видов деятельности, но по-другому, что позволит создать уникальный набор ценностей. Шведская компания *IKEA*, занимающаяся розничной торговлей мебелью по всему миру, выбрала и реализует второй вид стратегического конкурентного преимущества. По этому же пути пошла компания *Ryan-Air* на рынке авиаперелетов.

Различать эти два типа конкурентного преимущества важно потому, что в долгосрочной перспективе фирма с большей вероятностью сохранит свою стратегическую позицию, а не операционное преимущество.

8.3. ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ

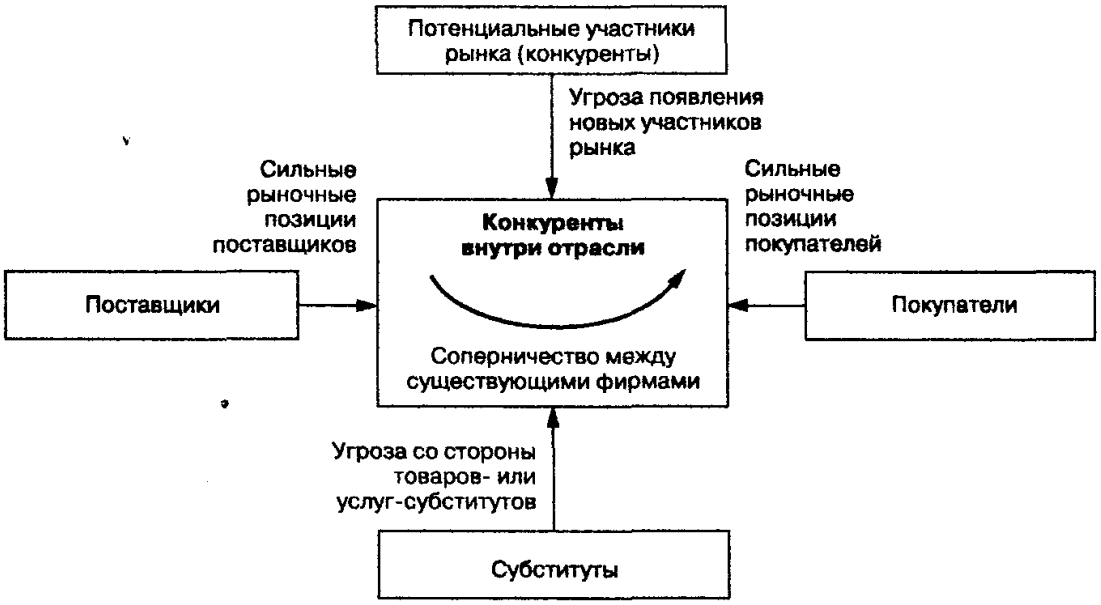
В основе расширенной концепции конкуренции, предложенной М. Портером (*Porter*, 1982), лежит идея о том, что способность фирмы к завоеванию конкурентного преимущества на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от других сил, таких как потенциальные участники рынка, товары-субституты, покупатели и поставщики.

Первые две силы представляют собой прямую угрозу, а две другие — косвенную, зависящую от их способности диктовать свои условия. Потенциал прибыли фирмы на товарном рынке определяется комплексным воздействием всех пяти сил (рис. 8.3). Очевидно, что на каждом рынке существуют свои доминантные силы, формирующие конкурентный климат. Обращаясь к исследованию М. Портера, мы рассмотрим роль каждой из четырех конкурентных сил. Оставшаяся часть главы будет посвящена анализу соперничества между прямыми конкурентами.

8.3.1. УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА

Потенциальные конкуренты, способные выйти на рынок, представляют собой угрозу, которую фирма должна минимизировать и от которой она должна защищаться, создавая барьеры на входе (врезка 8.3). К числу потенциальных участников рынка могут быть отнесены:

- Фирмы за пределами товарного рынка, которые могут с легкостью преодолеть входные барьеры.
- Фирмы, для которых выход на рынок обеспечивает однозначную синергию.



ИСТОЧНИК: Porter (1980).

РИСУНОК 8.3

Движущие силы конкуренции в отрасли

- Фирмы, для которых выход на рынок является логическим развитием их стратегии.
- Клиенты и поставщики, которые могут осуществить интеграцию вперед или назад (*Porter*, 1980).

Опасность той или иной угрозы зависит от *барьеров входа* и от силы реакции, которой следует ожидать потенциальному участнику рынка. К числу возможных барьеров входа относятся:

- Эффект экономии на масштабе. Это вынуждает потенциального конкурента выходить на рынок в крупных масштабах, в противном случае он обрекает себя на отставание по издержкам.
- Правовая защита, обеспеченная патентами, примером чему является конфликт между компаниями *Kodak* и *Polaroid*.
- Дифференциация товара и имидж торговой марки, приводящие к высокому уровню лояльности существующих потребителей, выказывающих низкую восприимчивость к новичкам.
- Потребности в капитале, которые могут быть значительными. Это касается не только производственных мощностей, но и таких факторов, как запасы, кредитование покупателей, расходы на рекламу, убытки ранних периодов деятельности и т. д.
- Издержки перехода, т. е. единовременные физические и психологические затраты покупателя, желающего переключиться с продукции существующего поставщика на продукцию нового участника рынка.
- Доступ к каналам сбыта: дистрибьюторы могут очень осторожно воспринимать новый товар; иногда фирма-новичок вынуждена создавать совершенно новый канал распределения.
- Эффект опыта и преимущество существующей фирмы по издержкам, что может быть очень существенно, особенно в отраслях с высокой трудоемкостью.

ВРЕЗКА 8.3

Проблема практического применения: как идентифицировать конкурентов?

- Осуществляйте активный мониторинг сколько-нибудь заметной деятельности на рынке не только ваших непосредственных конкурентов.
- Возьмите на заметку все интересные случаи слияния, поглощения или заключения альянса, которые могут представлять собой угрозу вашей собственной компании или, наоборот, открывать перед ней возможности роста.
- Идентифицируйте и отслеживайте альянсы и сотрудничество фирм, которые предлагают новые товары и услуги, способные изменить или потрясти вашу отрасль.
- Задумайтесь над неожиданными или удивительными альянсами и слияниями корпораций из различных отраслей.
- Ищите альянсы, поглощения и слияния, которые объединяют явно различные продуктовые линии и создают иную добавочную ценность предложений.
- Наблюдайте за недавно появившимися компаниями, обладающими новой технологией, чьи товары и услуги могут иметь широкое применение.
- Организуйте межфункциональную группу мониторинга или целевую группу, которая должна будет выискивать и оценивать альянсы, слияния и поглощения.

ИСТОЧНИК: Fox (2001).

Уверенность потенциального участника рынка могут поколебать и такие факторы, как ожидание острой реакции со стороны существующих фирм и негативных последствий возможной конкурентной борьбы в отрасли. Сила ответной реакции зависит, в частности, от следующих факторов:

- прошлый опыт и репутация агрессивности существующих фирм по отношению к новым участникам рынка;
- степень заинтересованности существующих фирм в товарном рынке;
- наличие достаточного для противодействия объема ресурсов;
- возможность ответных действий на «родном» рынке фирмы-новичка.

Значительные входные барьеры и способность существующих участников рынка к ответным действиям являются теми условиями, которые удерживают потенциальных конкурентов от выхода на рынок.

8.3.2. УГРОЗА СО СТОРОНЫ ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ

Товары-субституты (заменители) — это товары, выполняющие ту же функцию для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях. Возвращаясь к определению, приведенному в гл. 5: товары-заменители подпадают под понятие рынка, который понимается как «совокупность всех технологий для выполнения данной функции и для данной группы потребителей». Такие товары как класс представляют постоянную угрозу, так как субститут может появиться в любую минуту. Эта угроза может стать особенно опасной, например, в результате технологического прогресса, вследствие которого соотношение

«качество/цена» товара-заменителя меняет пропорции, сложившиеся на базовом товарном рынке.

Снижение цен на рынке микрокомпьютеров способствовало развитию электронных коммуникаций, что негативно сказалось на рынке традиционного типографского оборудования. Фирмы теперь печатают многие документы собственными силами, с помощью настольных издательских средств, отказываясь от услуг типографий.

Цены на товары-субституты определяют потолок цен на базовом рынке. Чем более привлекательную с точки зрения цены и эффективности альтернативу представляют собой заменители, тем более сдерживается увеличение цен в отрасли (*Porter*, 1982).

Данный феномен наблюдается, например, на рынке источников первичной энергии. Последовательный рост цен на нефть привел к разработке альтернативных источников энергии: солнечной, ядерной и др.

Очевидно, что особого внимания заслуживают товары-субституты, которые в силу существующих тенденций увеличивают свой показатель «цена/эффективность» по сравнению с продукцией отрасли. Проводя такое сравнение, необходимо принимать во внимание издержки перехода (физические и психологические). Они могут быть очень высоки, что сводит выигрыш в цене к нулю.

Выявить товары-субституты не всегда бывает просто. Необходимо систематически искать товары, удовлетворяющие ту же врожденную потребность или выполняющие ту же функцию. Причем субститут может обнаружиться в отрасли, на первый взгляд имеющей с исходной очень мало общего.

Например, на рынке товаров для оформления интерьеров альтернативными технологиями являются: краска, обои, текстиль, деревянные панели и т. д. На рынке транспортных услуг альтернативами можно считать воздушные, автомобильные, железнодорожные и морские (речные) перевозки.

Недостаточно просто изучать установившуюся практику в основных потребительских группах. Дело в том, что информация может прийти слишком поздно. Таким образом, требуется система постоянного наблюдения за крупными технологическими разработками, т. е. упреждающий подход, а не реактивный. С этой точки зрения полезно воспользоваться предложенной в гл. 5 концепцией рынка решений. Основываясь на ней, фирма изначально определяет свой базовый рынок как совокупность альтернативных технологий, обеспечивающих покупателей одной и той же базовой услугой.

8.3.3. РЫНОЧНАЯ СИЛА ПОКУПАТЕЛЕЙ

Покупатели обладают определенной рыночной властью над поставщиками. Они могут повлиять на потенциальную прибыльность бизнеса, вынуждая фирму снизить цены, требуя более обширных услуг, более выгодных условий кредитования или даже сталкивая двух конкурентов. Сила влияния покупателей зависит от ряда условий (*Porter*, 1980):

- Группа покупателей сконцентрирована и закупает товар в больших количествах по сравнению с объемом продаж продавца. Это относится

к крупным дистрибьюторам и, как во Франции, к крупным торговым центрам.

- Приобретаемые товары составляют значительную долю расходов покупателей, что побуждает последних активно торговаться с продавцами.
- Товары стандартны или недифференцированы. Покупатели уверены, что всегда смогут найти альтернативных поставщиков.
- Затраты покупателей на переход (смену поставщика) невелики.
- Покупатели демонстрируют реальную угрозу интеграции «назад», т. е. являются опасными потенциальными участниками рынка.
- Покупатели располагают полной информацией об объеме спроса, реальных рыночных ценах и даже об издержках фирм-поставщиков.

Эти условия одинаково относятся как к потребительским товарам, так и к товарам производственного назначения. Действуют они и в отношениях между розничными и оптовыми торговцами, и в отношениях между оптовиками и производителями. Ситуация, когда рыночная власть покупателей очень велика, наблюдается в Бельгии и Франции в секторе продовольственных товаров, где концентрация крупномасштабных дистрибьюторов высока, так что они могут даже диктовать свои условия фирмам-производителям.

Вышесказанное подчеркивает тот факт, что выбор целевых групп покупателей представляет собой чрезвычайно важное стратегическое решение. Фирма может улучшить свою конкурентную позицию, следуя политике отбора клиентуры, т. е. сформировав сбалансированный портфель заказчиков и благодаря этому избежав какой бы то ни было формы зависимости от группы покупателей.

8.3.4. РЫНОЧНАЯ СИЛА ПОСТАВЩИКОВ

Поставщики тоже обладают рыночной властью, потому что могут повышать цены на свою продукцию, снижать ее качество или ограничивать отпускаемое тому или иному покупателю количество. Таким образом, могущественные поставщики способны свести прибыльность клиентской отрасли к нулю, если та не сумеет компенсировать увеличение издержек соответствующим повышением своих отпускных цен.

К примеру, увеличение цен на основные изделия из стали, произошедшее в Европе с 1980 по 1982 г. в соответствии с планом Давиньона, привело к сокращению прибыли металлургических заводов, занимающих нижестоящие ступеньки технологического процесса. Увеличивать цены фирмам из этой отрасли не позволила интенсивная конкуренция.

Условия, способствующие усилению позиций поставщиков, схожи с аналогичными условиями для покупателей (*Porter*, 1980):

- В группе поставщиков доминируют несколько компаний, а сама группа более сконцентрирована, чем ее клиентская отрасль.
- Поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-субститутов.
- Фирма не является важным покупателем для поставщика.
- Товар поставщика является важным исходным ресурсом для бизнеса фирмы-покупателя.

- Группа поставщиков дифференцировала свою продукцию или создала такие издержки перехода, что покупатели вынуждены пользоваться ее товарами.
- Группа поставщиков создает реальную угрозу интеграции «вперед».

Рассмотренные четыре фактора внешней конкуренции, а также соперничество между существующими на товарном рынке фирмами определяют потенциальную рентабельность и рыночную силу компании.

В качестве иллюстрации предлагаем читателям ознакомиться с результатами анализа конкурентной структуры на рынке частного страхования (рис. 8.4).



ИСТОЧНИК: MDA Consulting Group, Brussels.

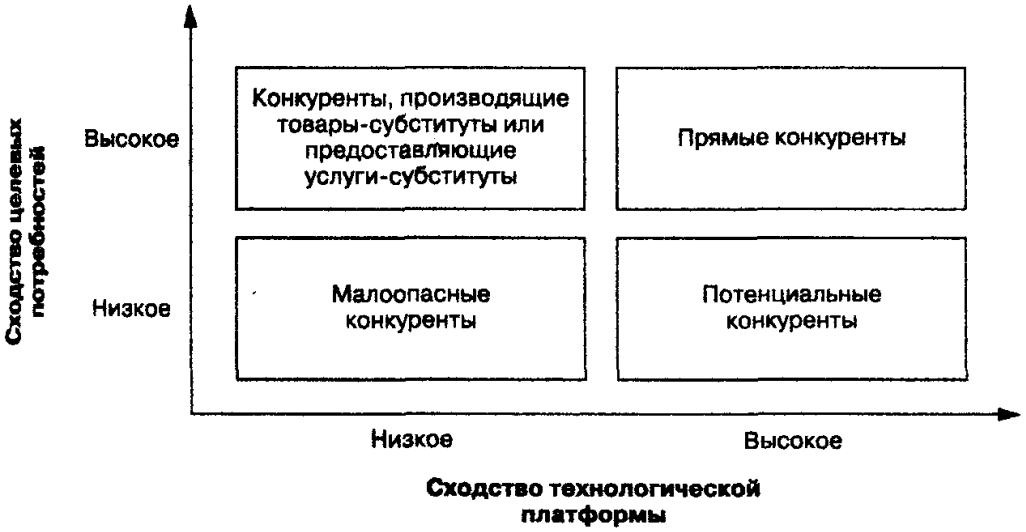
РИСУНОК 8.4

Анализ конкуренции на рынке частного страхования

8.3.5. ИДЕНТИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТОВ

Модель пяти рыночных сил помогает сканировать глобальную конкурентную ситуацию на базовом рынке, но не позволяет идентифицировать самых опасных конкурентов. Поэтому у менеджеров компании может возникнуть искушение уделять внимание только тем конкурентам, которые перекрывают интересы фирмы в сфере товаров или технологии, поскольку эти конкуренты сразу же бросаются в глаза. Определение базового рынка с точки зрения поиска решений и макросегментации, описанной в гл. 6, помогает избежать подобного близорукого подхода к определению конкурентов. Схема, представленная на рис. 8.5, поможет менеджерам глубже понять угрозу, которую представляют конкуренты, и классифицировать типы конкурентов, с которыми фирма сталкивается сейчас или столкнется в ближайшем будущем.

На рис. 8.5 на вертикальной оси расположен показатель того, насколько деятельность того или иного конкурента перекрывает удовлетворение потребностей потребителей интересующей нас фирмой. Эту степень перекрывания можно оценить как высокую или низкую. Такой подход соответствует определению рынка решений, приведенному в гл. 6, и учитывает тот факт, что в число



ИСТОЧНИК: Bergen and Peteraf (2002), адаптировано.

РИСУНОК 8.5

Матрица идентификации конкурентов

конкурентов могут попасть фирмы, действующие на совершенно иной технологической платформе (например, краска для стен вместо обоев в сфере оформления домашнего интерьера). На горизонтальной оси показано, насколько тот или иной конкурент использует стратегические ресурсы и мощности, аналогичные используемым интересующей нас фирмой. Итак, мы можем выделить четыре типа конкурентов:

1. *Прямые конкуренты*, т. е. фирмы, обладающие высокой степенью сходства в отношении и целевых потребностей, и технологической платформы.
2. *Потенциальные конкуренты*, т. е. фирмы с высокой степенью сходства в отношении технологической платформы, но в настоящее время не занимающиеся удовлетворением тех же самых потребностей рынка.
3. *Конкуренты, производящие товары-субституты или предоставляющие услуги-субституты*, которые обслуживают те же потребности рынка, что и интересующая нас фирма, но при этом используют другие ресурсы и/или технологии.
4. *«Спящие конкуренты»*, которые в настоящий момент представляют собой малую опасность, поскольку имеют совершенно иные целевые рынки и технологии.

Этой схемой можно пользоваться не только для того, чтобы расширить свои знания о конкурентной ситуации, но и для того, чтобы отслеживать шаги потенциальных конкурентов в будущем.

8.4. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА РЫНОЧНОЙ СИЛЕ

Интенсивность и форма конкурентной борьбы между прямыми соперниками на товарном рынке варьируют в зависимости от природы конкурентной структуры. Последняя определяет уровень взаимозависимости между конкурентами и степень рыночной власти каждого из них. Для того чтобы анализировать конкретные рыночные ситуации, имеет смысл ознакомиться с различными кон-

курентными структурами, предлагаемыми экономистами и подкрепленными многочисленными теоретическими и эмпирическими исследованиями. Обычно различают четыре конкурентные структуры: чистую (или совершенную) конкуренцию, олигополию, монополистическую (или несовершенную) конкуренцию и монополию. Далее мы по порядку рассмотрим каждую из этих структур и поведение конкурирующих фирм относительно каждой из них.

8.4.1. ЧИСТАЯ (СОВЕРШЕННАЯ) КОНКУРЕНЦИЯ

Совершенная конкуренция характеризуется существованием на рынке большого числа продавцов, обслуживающих большое число покупателей. Ни та ни другая группа не обладает достаточной рыночной властью, чтобы влиять на цены. Товары имеют четко определенные технические характеристики, идеально заменяют друг друга и продаются по рыночным ценам, которые жестко определяются взаимодействием спроса и предложения. На таком рынке продавцы не обладают какой бы то ни было рыночной властью, а их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, основными чертами чистой конкуренции являются:

- Большое число продавцов и покупателей.
- Недифференцированные и полностью взаимозаменяемые товары.
- Полное отсутствие рыночной власти у кого-либо из участников рынка.

Подобная ситуация характерна для промышленных рынков немарочных товаров, а также для сырьевых рынков (минерального сырья, металлов и т. п.). Торговля такими товарами осуществляется на организованных рынках, таких как Лондонская биржа металлов, либо на различных товарных фьючерсных биржах. Решающим фактором на рынке с совершенной конкуренцией служит взаимодействие спроса и предложения. С точки зрения отдельной фирмы цена является заданной (зависимой) переменной, а поставляемое количество товара — независимой переменной.

Способами повышения эффективности работы в таких условиях становятся изменение объема поставок фирмы либо увеличение или уменьшение производственной мощности в зависимости от рыночного уровня цен. В краткосрочной перспективе фирма должна внимательно следить за объемами производства конкурентов, а также за появлением новых игроков, дабы предугадать грядущие колебания цен.

В долгосрочной перспективе в интересах фирмы избавляться от «анонимности» совершенной конкуренции путем дифференциации товаров (чтобы уменьшить взаимозаменяемость) или посредством увеличения покупательских издержек (чтобы способствовать повышению лояльности клиентов). Достичь этого можно, например, применяя строгий контроль качества одновременно с политикой брендинга.

> Многие страны, экспортирующие продовольственные товары, придерживаются этой стратегии, чтобы сохранить цены и уровень спроса на свою продукцию: колумбийский кофе, испанские апельсины, южноафриканские фрукты и бананы «Chiquita» — это попытки пойти по пути такой дифференциации. В табл. 8.1 показаны ценовые различия на марочные и немарочные фрукты.

Другой способ — организовать цепочку по этапам технологического цикла, приводящую к повышению добавленной стоимости сырьевого товара, с целью стабилизации уровня спроса и защиты от неконтролируемых колебаний цен.

Таблица 8.1. Ценовые различия: товары с брендом производителя и продавца

Товары с брендом производителя	Цена	Товары с брендом торговой компании	Цена
Изюм «Sun Maid»	$4,47/фунт	Изюм с брендом торговой компании	$3,06/фунт
Готовый суп в банках «Campbell's»	$1,69/фунт	Готовый суп в банках с брендом торговой компании	$0,89/фунт
Кетчуп «Heinz»	$1,02/фунт	Кетчуп с брендом торговой компании	$0,84/фунт
Грейпфрутовый сок «Welch's»	$1,85/фунт	Грейпфрутовый сок с брендом торговой компании	$1,30/фунт

ИСТОЧНИК: Stanton and Herbst (2005).

Такой стратегии следуют, к примеру, сталелитейные предприятия. Они диверсифицируют свою деятельность путем участия в переработке основных продуктов из стали, таких как стальные болванки и оборудование для хранения стали.

Как избежать анонимности ценовой конкуренции?

Этот вопрос могут задать себе все поставщики товаров, называемых унифицированными (немарочными), т. е. стандартных (как правило, сырьевых) изделий, приобретаемых ради их основных функций по возможно наименьшей цене (врезка 8.4). Это относится к большинству сельскохозяйственных товаров (пшенице, кукурузе, кофе, какао, сахару и т. д.), цветным металлам (меди, олову, алюминию, кобальту и др.), химическим и нефтехимическим продуктам, а также к фруктам, концентрированным фруктовым сокам, текстилю и т. д. Большинство таких товаров продаются и покупаются на специально организованных рынках, таких как уже упоминавшаяся Лондонская биржа металлов и Лондонская товарная биржа. Цена на таких рынках определяется взаимодействием между спросом и предложением, она же становится рыночной ценой, которую рассчитывают платить покупатели и которую вынуждены предлагать продавцы.

С точки зрения фирмы — поставщика предмета потребления, выход из этой патовой ситуации проводится в два этапа: а) фирма систематически ищет возможности для дифференцирования и б) проводит тонкое сегментирование рынка для выявления покупателей с более высокими критериями совершения покупки.

Унифицированный товар (товар массового потребления) как совокупность свойств

Контактируя с покупателем унифицированного товара, важно помнить о глобальном взгляде на его проблему и анализировать потребности покупателя с позиций решения этой проблемы, а не только с точки зрения объема продаваемой продукции. Как было показано выше, для покупателя товар представляет собой набор выгод, или совокупность свойств (см. рис. 4.4 в гл. 4). Эта совокупность включает в себя базовую услугу или функцию, а также и периферийные услуги, необходимые или дополнительные, сопутствующие основной функции. На рынке чистой конкуренции предложения разных компаний в части базовой услуги идентичны, поэтому она не может служить обоснованием для ценовой премии. Однако у продавца остается возможность дифференцировать себя от конкурентов за счет других услуг или свойств, таких как дополнительные услуги, гарантии, помощь в использовании, техническая поддержка и т. д. При-

ВРЕЗКА 8.4

Проблема практического применения: как избежать анонимности ценовой конкуренции?

- Унифицированный товар всегда представляет собой совокупность свойств или атрибутов.
- Возможности дифференцирования существуют всегда.
- Унифицированные товары никогда не бывают полностью однородными.
- Всегда существуют три типа сегментов: потребители, ориентированные на цену; потребители, ориентированные на обслуживание; потребители, ориентированные на обязательства.

чем это дифференцирование возможно не только на стадии покупки, но и на любой другой стадии цикла приобретение — использование — обслуживание — разрушение — утилизация унифицированного продукта.

Проблема заключается в том, как выявить услуги, на которые должным образом отреагирует покупатель, а также стадию цикла, на которой это произойдет. Отсюда можно сделать вывод о важности детального сегментирования рынка. Как видно из табл. 8.2, возможности для дифференцирования существуют везде, даже на рынках унифицированных продуктов. Существуют два общих направления дифференцирования: через создание ценности или через способ ее предоставления.

Таблица 8.2. Поиск возможностей для дифференцирования

Создание ценности	Способ предоставления ценности	
	посредством товара	посредством обслуживания
Постоянство	Контроль качества	Надежность
Кастомизация	Адаптация	Помощь
Удобство	Упаковка	Своевременность

ИСТОЧНИК: Hill et al. (1998).

Сегментирование рынков унифицированных товаров

На рынках унифицированных товаров принято сегментировать потребителей в зависимости от видов товаров и потребляющих отраслей, а не от покупательского поведения. В действительности ни один рынок не является полностью однородным в плане потребностей или ожиданий потребителей. Кроме того, как было сказано в гл. 6, цель поведенческого сегментирования рынка заключается в выявлении групп(ы) потребителей, имеющих отличные от других критерии покупки, более конкретные или более жесткие, и готовых платить больше базовой рыночной цены, чтобы получить в точности то, что им требуется.

По данным специалистов агентства *Booz, Allen and Hamilton* (*BAH*), на любом рынке, даже на рынке унифицированных товаров, существуют три типа потребителей: «неисправимые», «потенциальные» и «золотые» (*Hill* et al., 1998).

1. «*Неисправимые*», они же чувствительные к цене покупатели, — это покупатели, которые при покупке предметов потребления смотрят исклю-

чительно на текущие цены, а к поставщикам относятся как к врагам. Их интересует в первую очередь стоимость, так как приобретаемый товар обычно составляет большую часть себестоимости конечного продукта или потому что потребность в нем относится к разряду стандартных. Такие потребители меняют поставщиков даже при малейшем повышении цены. К несчастью, они составляют половину рынка или даже большую его часть. «Неисправимые» не являются привлекательными потребителями, но их так много, что ни один поставщик не в состоянии всерьез думать об отказе от их обслуживания.

2. *«Потенциальные» потребители* (или чувствительные к обслуживанию) тоже уделяют цене большое внимание, однако время от времени позволяют себе «особые отношения» с определенными товарами и услугами. Потребители из этого сегмента, составляющего 30–45% рынка, при определенных обстоятельствах могут быть заинтересованы в партнерстве с поставщиком, чтобы снизить затраты на доставку, обеспечить бесперебойность поставок или приобрести товар для узкого промышленного применения. Если в диалоге с покупателем удается заговорить о чем-то, кроме цены, у продавца возникает возможность для дифференцирования.
3. *«Золотые» потребители*, они же преданные потребители, ценят долговременные отношения, в ходе которых они могут выработать и использовать в своем производственном процессе улучшенные формы применения товара. Такие покупатели согласны платить премиальную цену за предложения, обеспечивающие истинную ценность: улучшающие процесс производства, снижающие себестоимость или приносящие конечным пользователям дополнительные выгоды. Как правило, «золотые» потребители составляют малую часть рынка, приблизительно 5–25%.

BAH сообщает, что в одном исследовании рынка стальных обвязочных лент доля последней категории потребителей составила 8%. Другое исследование *BAH*, на сей раз рынка некоторых химикатов, дало гораздо больший результат: 22%.

Большинство покупателей пшеницы требуют, чтобы зерно соответствовало всего-навсего двум или трем характеристикам, однако наиболее требовательные потребители, например японские компании, могут выдвигать до 20 требований. Однажды Австралийский пшеничный совет получил из Японии заказ на один редкий сорт пшеницы. С помощью компьютерной системы было проанализировано содержимое всех 1500 австралийских элеваторов. Совету удалось продать пшеницу по цене $2 за тонну, что является большим успехом в этом малорентабельном бизнесе (*Hill* et al., 1998).

Как показано в табл. 8.3, возможности для дифференцирования продавцу открывает углубленное понимание потребностей клиентов (в нашем случае сталелитейных компаний): торговец может предложить продукцию, имеющую особую ценность для покупателя. В данном исследовании рынка стали, проведенном по заказу компании *McKinsey* (*Schorsch*, 1994), сделано одно интересное наблюдение: в каждой клиентской отрасли есть заказчики, которых интересует цена, заказчики, ориентирующиеся на сервис, и заказчики, для которых важнее всего длительные отношения. Их требования не коррелируют с отраслью промышленности (покупатели автомобилей, изготовители труб разного диаметра, строительство и т. д.).

Таблица 8.3. Как конечные пользователи стали выбирают поставщиков

Критерии, которыми руководствуются покупатели	Сегменты: покупатели выбирают поставщиков, ориентируясь на		
	цену (n = 113)	сервис (n = 91)	длительные отношения (n = 96)
Наименьшая цена	3,4	2,3	2,5
Мгновенная реакция	3,4	3,7	3,2
Своевременная доставка	3,6	3,8	3,2
Ориентированность на клиента во время заключения сделки	2,9	3,5	2,8
Ориентированность на клиента после сделки	2,3	2,3	2,3
Короткий срок поставки	3,1	3,3	2,5
Техническая поддержка	2,2	2,3	2,8
Лояльность отрасли	2,9	2,2	2,7
Инвестиции в производство стали	2,0	1,8	2,4
Наличие средств электронного документооборота	1,4	1,4	1,9
Инвестиции в НИОКР	1,4	1,9	2,4

ПРИМЕЧАНИЕ: Критерии оценивались по шкале от 1 (не важно) до 4 (очень важно).
ИСТОЧНИК: Schorsch (1994).

8.4.2. ОЛИГОПОЛИЯ

Олигополию определяют как ситуацию, когда число конкурентов мало́ или когда на рынке доминируют несколько фирм. Как результат, соперники находятся в сильной зависимости друг от друга. На подобных сконцентрированных рынках каждая фирма знает все действующие на нее и на конкурентов силы. Действия одной фирмы сказываются на остальных, вынуждая их реагировать. Таким образом, исход стратегии во многом зависит от того, отреагируют ли конкурирующие фирмы.

Чем слабее дифференцирована продукция работающих на олигополистическом рынке фирм, тем сильнее зависимость между ними. В таком случае мы говорим о *недифференцированной олигополии*. Ее противоположностью является *дифференцированная олигополия*, в которой товары имеют существенные отличительные качества или представляют разную ценность для потребителей. Ситуация олигополии характерна для многих товарных рынков, достигших стадии зрелости, когда первичный спрос перестает расти и становится нерасширяемым.

Механизмы ценовой войны

В недифференцированной олигополии товары воспринимаются как унифицированные, поэтому выбор покупателей во многом зависит от цены и предлагаемого набора услуг. Такие условия говорят в пользу интенсивной ценовой конкуренции — исключение составляет лишь случай, когда доминирующая фирма способна призвать остальных участников к дисциплине и установить «лидирующую» цену. Мы говорим о ситуации ценового лидерства, когда цена на товар ведущей фирмы становится референтной ценой для всех остальных конкурентов. С другой стороны, если ценовая конкуренция все же имеет место, она, как правило, приводит к снижению прибыльности всех участников рынка, особенно если первичный спрос не расширяется. В таком случае на рынке разгорается ценовая война. Происходит это следующим образом:

- Снижение цены, инициированное одной из фирм, вызывает существенную динамику в распределении долей рынка, так как покупатели бросаются покупать дешевый товар.
- Доля рынка этой фирмы возрастает. Это мгновенно чувствуют другие фирмы, доли рынка которых сокращаются. Чтобы остановить негативную динамику, они предпринимают ответное снижение цен.
- Равенство цен между конкурентами восстанавливается, но на более низком уровне, менее прибыльном для всех игроков.
- Так как первичный спрос нерасширяем, снижение цены не приводит к увеличению доли рынка.

Отсутствие кооперации и дисциплины приводит к ухудшению ситуации для каждого из конкурентов. Конкуренция на нерасширяемом рынке представляет собой игру с нулевой суммой. Увеличить объем продаж можно только за счет прямого конкурента. Как следствие, конкуренция носит более агрессивный характер, чем на растущем рынке, когда каждая фирма может увеличивать свою выручку благодаря росту первичного спроса, т. е. при постоянной доле рынка.

Альтернативное конкурентное поведение

Важным аспектом разработки стратегии на стагнирующем олигополистическом рынке является открытое наблюдение за поведением конкурентов. *Конкурентным поведением* называется установка, которой фирма руководствуется при принятии решений, относящихся к действиям и реакциям конкурентов. Можно выделить пять классов наблюдаемых на практике установок.

1. *Независимое поведение* имеет место в тех случаях, когда фирма в своих решениях никак не учитывает действия и/или реакции конкурентов. Чаще всего такая установка характерна для принятия операционных решений, но иногда прослеживается и в ситуациях, когда выбор носит стратегический характер. Последнее является прерогативой фирм, занимающих доминирующую рыночную позицию.
2. *Кооперативное поведение* — это доверительное или благодушное отношение к конкурентам, явной или неявной целью которого является достижение взаимного понимания и согласия и прекращение конфронтации. Тайные соглашения чаще всего заключаются между средними фирмами, а явные, или картельные, соглашения — между крупными игроками на олигополистических рынках, конкуренция на которых не регулируется или контролируется в ограниченном объеме. Картельные соглашения активно преследуются соответствующими органами (антитрестовским ведомством в США и Комиссией по вопросам конкуренции в ЕС), а заключающие их лица могут подвергнуться суровым штрафам и даже тюремному заключению (пример 8.3).
3. *Поведение последователя* характеризуется явным учетом действий конкурентов. Фирма адаптирует свои решения к наблюдаемым действиям соперников по рынку. Впрочем, при этом она не прогнозирует их последующие реакции. Если все конкуренты ведут себя подобным образом, то наблюдается цепочка взаимных согласований, результатом которой является стабилизация рынка.
4. *Поведение лидера* носит более сложный характер, заключающийся в предупреждении реакций конкурентов на решения фирмы, при этом предполагается, что поведение конкурентов будет оставаться неизменным. Имеется в виду, что лидирующая фирма знает реакцию своих со-

перников и учитывает ее при разработке собственной стратегии. С развитием стратегического маркетинга такой подход все чаще наблюдается на олигополистических рынках, где действуют строгие законы о конкуренции.

5. *Агрессивное, или воинственное, поведение* также предполагает упреждение реакций конкурентов на решения фирмы. Однако в этом случае фирма исходит из того, что конкуренты отреагируют наихудшим для нее образом. Подобный тип поведения характерен в первую очередь для олигополистических рынков, спрос на которых не растет, а успехи одной фирмы оборачиваются потерями для остальных. В теории игр подобная ситуация называется игрой с «нулевой суммой», при которой оптимальной оказывается стратегия, сопряженная с наименьшим риском потери.

Чаще всего в недифференцированной олигополии наблюдаются два вида конкурентного поведения: последователя и лидера. Впрочем, нередки также случаи агрессивного поведения, соответствующего теории игр. Особенно часто агрессия сопряжена с ценовыми решениями. Это чревато ценовыми войнами, невыгодными для всех участников рынка.

Маркетинговые войны

В индустриально развитых странах олигополии встречаются довольно часто. Во многих секторах промышленности наблюдаются ситуации, когда товары дифференцированы слабо, рынки насыщены, т. е. когда успехи одной фирмы обязательно оборачиваются потерями для остальных. В таких условиях ключевым фактором успеха становится препятствование действиям конкурентов. Очевидно, что подобный конкурентный климат порождает маркетинговую войну, когда центральной задачей фирмы становится уничтожение противника. Ф. Котлер и Р. Сингх (*Kotler* and *Singh*, 1981), Э. Райс и Дж. Траут (*Ries* and *Trout*, 1986), Р. Дуро и Б. Сэндстром (*Durö* and *Sandström*, 1988) проводят еще более глубокую аналогию с военной стратегией и предлагают различные типологии конкурентных стратегий, основанных на идеях К. фон Клаузевица (*Clausewitz*, 1908). Как пишут Э. Райс и Дж. Траут:

> Истинная природа маркетинга заключается не в удовлетворении человеческих нужд и потребностей, а в том, чтобы применять обманные движения, заходить с флангов, подавлять противника (*Ries* and *Trout*, 1986).

Эта точка зрения вступает в конфликт с предложенной в гл. 2 концепцией ориентации на рынок, в соответствии с которой необходимо поддерживать равновесие между ориентацией на потребителей и ориентацией на конкурентов. В самом деле, какой смысл побеждать конкурентов с товарами, которые не востребованы рынком?

Матрица конкурентных реакций

Фирмы конкурируют друг с другом, по-разному расставляя акценты на элементах маркетинга-микс. Для анализа альтернативных действий-противодействий со стороны двух конкурирующих компаний мы предлагаем применять матрицу конкурентных реакций, представленную в табл. 8.4 (*Lambin*, 1976). Данная матрица описывает две торговые марки — изучаемую и конкурирующую с ней — и три-четыре компонента маркетинга-микс, таких как цена, реклама, стимулирование сбыта и качество товара.

ПРИМЕР 8.3

Антитрестовское законодательство в действии

Две крупные европейские компании были оштрафованы в США на рекордную сумму в $725 млн за девятилетнее участие в тайном сговоре о контроле над рынком витаминов. Исполнительный директор одной из них за участие в картеле был посажен в тюрьму на четыре месяца и оштрафован на $100 тыс. Картель существовал почти десять лет и действовал в соответствии с хитроумным планом контроля над всем, что касалось реализации указанных товаров. Компании вели себя так, как будто являлись частью одной организации, получившей в среде заговорщиков кодовое название *Vitamin Inc.* Раз в год руководители компаний собирались на саммит, чтобы утвердить годовой бюджет, установить цены и объемы продаж и в очередной раз перекроить географическую карту. Помимо саммитов имели место контрольные совещания, ежеквартальные проверки и частый обмен корреспонденцией. Европейская комиссия расследовала также, не было ли между этими фармацевтическими компаниями сговора о фиксировании цен.

ИСТОЧНИК: Financial Times (1999).

Таблица 8.4. Матрица конкурентных реакций

Действия торговой марки А	Реакции торговой марки Б		
	цена (*р*)	реклама (*а*)	качество (*х*)
Цена	$P_{р,р}$	$P_{р,а}$	$P_{р,х}$
Реклама	$P_{а,р}$	$P_{а,а}$	$P_{а,х}$
Качество	$P_{х,р}$	$P_{х,а}$	$P_{х,х}$

Р – вероятность.

ПРИМЕЧАНИЕ: Первый индекс относится к марке, проявившей инициативу. Второй индекс характеризует реакцию конкурента.

ИСТОЧНИК: Lambin (1976).

В строках табл. 8.4 указаны действия, предпринимаемые торговой маркой А. В данном случае это следующие альтернативы: снижение цены, увеличение объема рекламы и улучшение качества. В столбцах указываются реакции прямого конкурента, торговой марки Б. Коэффициенты в ячейках матрицы — это вероятности соответствующих реакций марки Б на действия марки А.

По диагонали матрицы располагаются вероятности прямой реакции, или вероятности того, что торговая марка Б ответит на действия марки А тем же маркетинговым инструментом, т. е. в ответ на снижение цены тоже снизит цену. В остальных клетках указываются эластичности непрямых реакций, или вероятности того, что торговая марка Б отреагирует на действия марки А другим маркетинговым инструментом, например, в ответ на уменьшение цены увеличит объем рекламы. Эластичность реакции можно оценить на основе прошлого поведения фирмы или методом управленческих экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурента. Имея заполненную матрицу, менеджмент компании может рассматривать потенциальные маркетинговые действия в свете вероятных реакций конкурента. С учетом того, что в ячейках матрицы фигурируют вероятности, как в табл. 8.4, их суммы по горизонтальным строкам должны равняться единице.

Например, если руководство фирмы считает, что вероятность ответного снижения цены составляет 70%, а вероятность ответного улучшения качества продукции конкурента равна всего 20%, то фирме выгоднее пойти на повышение качества. В этом случае у нее будет больше шансов выработать уникальный маркетинговый подход.

Матрица конкурентных реакций полезна для выявления отличительного маркетингового подхода к рынку и предупреждения реакций соперников. При необходимости она может содержать больше столбцов, отражающих другие маркетинговые инструменты. Кроме того, можно анализировать и так называемые замедленные реакции. Пример применения данной матрицы на рынке электрических бритв см. в: *Lambin* et al. (1975).

Анализ конкурентов и система мониторинга

Центральное место в любой стратегии занимает установка компании по отношению к конкурентам. Данная установка должна базироваться на детальном анализе соперников по рынку. Вот как описывает цель анализа конкурентов М. Портер (*Porter*, 1980):

Цель анализа конкурентов — определение характера и факторов успеха возможных изменений стратегии, к которым может прибегнуть каждая из конкурирующих фирм; учет вероятных реакций каждого конкурента на разнообразные действия других фирм; а также вероятных реакций каждого конкурента на изменения, которые могут произойти в отрасли и вообще во внешней среде.

Структура, определяющая сбор и анализ информации о конкурентах, соотносится с четырьмя сферами интересов, каждой из которых соответствуют следующие вопросы:

- Какие цели стоят перед конкурентами?
- Какова стратегия для достижения этих целей в настоящее время?
- Какими средствами располагают конкуренты для реализации своей стратегии?
- Какие стратегии они могут применить в дальнейшем?

Вместе все четыре информационные составляющие дают полную картину деятельности конкурентов (см. также врезку 8.5). Некоторые компании уже успели убедиться в важности анализа конкуренции. Вот несколько примеров:

- В *IBM* есть отдел коммерческого анализа, насчитывающий тысячи региональных представителей, поставляющих информацию о конкурентах.
- *Texas Instruments* имеет сотрудников, оценивающих технологические преимущества конкурентов на основе выигранных ими государственных заказов.
- *Citicorp* имеет должность «менеджера по наблюдению за конкурентами».
- *McDonald's* рассылает руководителям своих франчайзинговых отделений «Пакет документов о конкурентных действиях ресторанов *Burger King* и *Wendy's*».

Сильная конкурентная взаимозависимость на товарном рынке не слишком привлекательна, так как ограничивает свободу действий фирмы. Чтобы избежать ее, фирма может либо обнаружить и развить в себе качества, отличающие ее от конкурентов, либо творчески подойти к сегментированию и найти новые товарные рынки.

ВРЕЗКА 8.5

Проблема практического применения: на какие вопросы должна отвечать система мониторинга конкурентов

- Кто является приоритетным конкурентом?
- Каковы сильные и слабые стороны конкурентов?
- Какого типа конкурентным преимуществом мы обладаем по сравнению с конкурентами?
- Какова нынешняя стратегия приоритетных конкурентов?
- Каковы финансовые результаты приоритетных конкурентов?
- Каких реакций и упреждающих действий следует ожидать от конкурентов?

8.4.3. МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ (НЕСОВЕРШЕННАЯ) КОНКУРЕНЦИЯ

Монополистическая конкуренция занимает промежуточное положение между чистой конкуренцией и олигополией. На таком рынке существует много конкурентов, а их рыночная власть приблизительно одинакова. Однако продукция этих фирм дифференцирована в том смысле, что, с точки зрения покупателя, она обладает существенными отличительными характеристиками, и эти характеристики воспринимаются всем товарным рынком. Дифференциация может принимать различные формы. Например, отличие может заключаться во вкусе напитка, в некой особенной технической характеристике, в инновационной комбинации свойств, в качестве и объеме дополнительных услуг, в канале сбыта продукции, в силе торговой марки и т. д. По мнению Э. Чемберлена (*Chamberlin*, 1933), товар дифференцирован, если:

> существуют какие-либо серьезные основания различать товары и услуги разных продавцов. Эти основания могут быть реальными или вымышленными, но какое это имеет значение, если они важны для покупателей и ведут к тому, что один товар предпочитают другому?

Таким образом, монополистическая конкуренция зиждется на *стратегии дифференциации*, обеспечивающей внешнее конкурентное преимущество.

Условия успешной дифференциации

Для того чтобы стратегия дифференциации привела к положительному результату, необходимо выполнить следующие условия:

- Дифференциация должна привести к появлению чего-то *уникального*, а не к простому снижению цены.
- Элемент уникальности должен представлять *ценность* для покупателей.
- Эта ценность может отражать повышенную *эффективность* (более полное удовлетворение) или снижение затрат.
- Ценность для покупателя должна быть достаточно велика, чтобы он согласился уплатить за нее *ценовую премию*.

- Элемент дифференциации должен быть *устойчив*, чтобы конкуренты не смогли воспроизвести его в ближайшем временном периоде.
- Ценовая премия, которую готовы платить покупатели, должна превосходить *повышение издержек*, которые фирма несет для того, чтобы создать и сохранить элемент дифференциации.

Наконец, в том случае, если элемент дифференциации не слишком очевиден и не известен рынку, фирма должна разработать некую систему *сигналов*, с помощью которых потребители смогут узнать о появлении данного элемента.

Преимущества успешной дифференциации

Результатом успешной дифференциации для фирмы может стать получение определенной рыночной силы (market power), поскольку у компании появляются дополнительные преимущества, возрастает лояльность покупателей и снижается их ценовая чувствительность. Вследствие этого возникает своего рода «мини-монополия». Это отчасти нейтрализует ту власть, которой обладают покупатели. Кроме того, дифференциация защищает фирмы от атак конкурентов, поскольку снижается также возможность замены товара фирмы другими товарами-субститутами. Компании-монополисты относительно независимы при встрече лицом к лицу со своими конкурентами (см. пример 8.4).

> Дифференциация отчасти изолирует продавца от разрушительной и ожесточенной ценовой конкуренции. Например, Таг Хейер, шведский торговец высококачественными спортивными часами, не дрожит при мысли о том, что его конкурент, компания *Timex*, снизит цены на свои спортивные часы. Точно так же компания *Nike*, столкнувшись с производителями дешевых небрендированных товаров, спокойно смотрит, как те продают свои кеды типа «купи-и-выброси». Дифференциация оказывает влияние на цену, снижая возможность непосредственной замены продукта из одной товарной группы любым другим из этой группы. Истинная же красота дифференциации заключается в том, что она позволяет покупателям проголосовать своими деньгами за выбранный товар более высокого качества (*Schnaars*, 1998).

И наконец, это позволяет фирме лучше защитить себя от давления поставщиков и товаров-субститутов. Поисками такой возможности в конкурентной среде занят стратегический маркетинг.

Матрица «важность/эффективность», представленная на рис. 8.6, является прекрасной иллюстрацией успешной стратегии дифференцирования. Эта матрица базируется на данных опроса, проведенного среди покупателей трех конкурирующих брендов (А, Б и В). Бренд А является лидером с максимальной долей рынка, в восприятии покупателей он по четырем критериям из пяти превосходит конкурирующие марки, несмотря на то что этот бренд — самый дорогой.

В условиях монополистической конкуренции фирма предлагает дифференцированный товар, а потому сохраняет за собой внешнее конкурентное преимущество. Эта «рыночная власть» ставит фирму в привилегированное положение, позволяет получать прибыль, превышающую среднерыночную. Соответственно, стратегическая цель фирмы заключается в использовании этого предпочтительного спроса с одновременным контролем над ценностью и устойчивостью элемента дифференциации.

ПРИМЕР 8.4

В поиске идей дифференциации

Стратегия дифференциации для фирмы — это возможность заявить о своем отличии от прямых конкурентов. Данная стратегия позволяет повысить (или не потерять) долю рынка при неизменной или более высокой цене. Осуществить ее можно только в том случае, если товар по одному или нескольким своим свойствам «отрывается» от конкурентов. Как пишет Ж. Шетошен (*Chetochine*, 1997), такой отрыв от конкурентов может происходить в четырех направлениях.

Товар или услуга отличается от остальных (является дифференцированным), если обладает одной или несколькими из следующих инновационных особенностей: он построен по другому принципу, он проще, он быстрее или совершеннее.

- Другой принцип действия: товар или услуга основаны на другой технологии или ином принципе действия, хотя конечный результат и цена могут быть одинаковыми (банковские услуги по телефону).
- Упрощение: товар экономит усилия, количество операций, энергию (приложения для Windows).
- Ускорение: товар работает быстрее своих традиционных аналогов (самостоятельное сканирование покупок в супермаркетах).
- Усовершенствование: товар обеспечивает пользователю большую эффективность или больший сервис (процессор «Pentium» в микрокомпьютерах).

Товар может быть дистанцирован от конкурентов сразу в нескольких направлениях. Оказание банковских услуг по телефону, например, является новой процедурой, одновременно с этим упрощающей и ускоряющей процесс, однако она может быть ничем не лучше обычного обслуживания с точки зрения качества сервиса.

ИСТОЧНИК: Chetochine (1997), адаптировано.

8.4.4. МОНОПОЛИЯ

Данный тип конкурентной структуры встречается редко, так же как и совершенная конкуренция. На рынке доминирует *один-единственный производитель*, обслуживающий большое количество покупателей. Соответственно, в течение ограниченного периода его продукция не имеет никаких прямых конкурентов в своем классе. Такая ситуация наблюдается на стадии внедрения товара на рынок, а именно в новых отраслях, характеризующихся высокотехнологичными инновациями.

В условиях монополии инновационная фирма в принципе обладает значительной рыночной властью. На самом же деле эта власть, стоит ей возникнуть, сразу же подвергается большой угрозе от новых участников рынка, которых привлекают возможности роста и высокие прибыли. Одним из важнейших факторов становится *ожидаемый срок существования монополии*. Он зависит от характера самой инновации, а также от наличия барьеров на входе на рынок. Монопольная ситуация всегда временна, так как диффузия технологических инноваций происходит очень быстро. В предыдущей главе мы показали, с какими стратегическими возможностями и рисками сопряжена монополия, возникающая в результате создания нового товара. Кроме того, монополист испытывает конкуренцию со стороны товаров-субститутов.

Другое дело *государственные* или *правительственные монополии*. Здесь речь идет уже не столько о прибыли, сколько об общественном благе и общественных услугах. Достичь прибыли в сфере общественных услуг трудно, так как отсут-

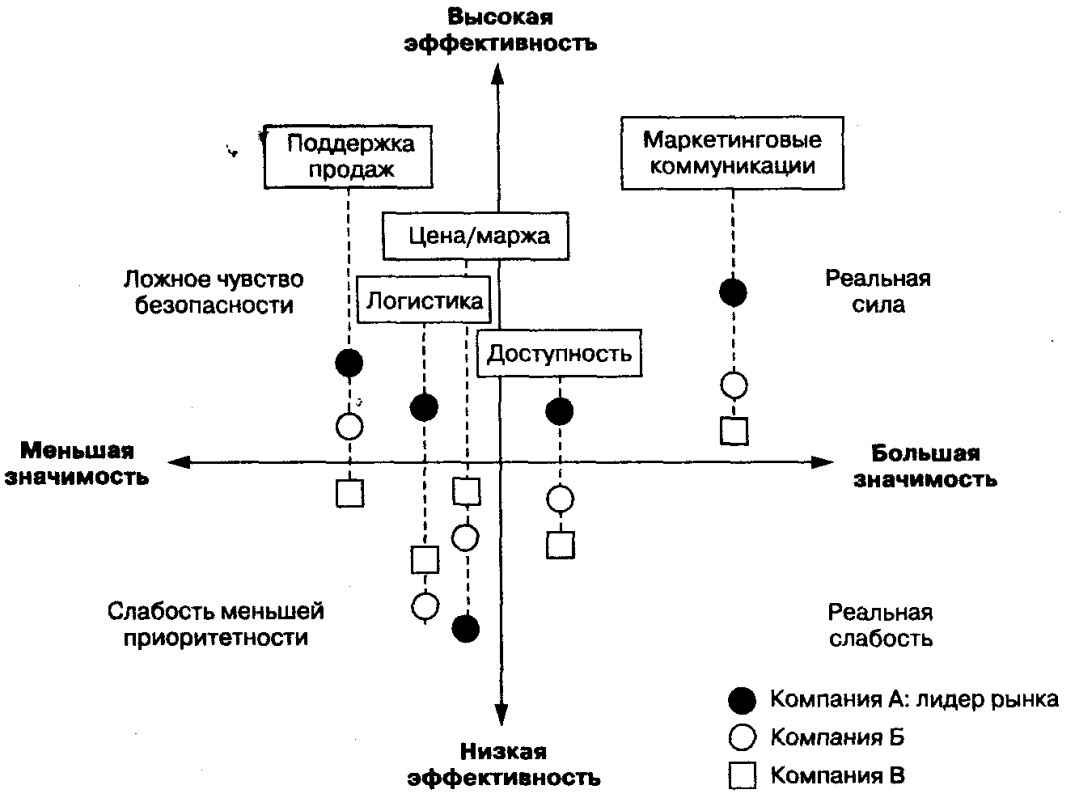


РИСУНОК 8.6

Влияние успешной стратегии дифференциации: рынок офисного оборудования

ствует стимул, связанный с ориентацией на рынок. Государственная организация, напротив, склоняется к эгоцентричной или бюрократической ориентации. Это одна из причин, по которым во многих европейских странах проводится политика дерегулирования рынков.

Поднятая нами проблема, относящаяся к сфере социального маркетинга, или маркетинга в некоммерческих организациях, в последние несколько лет получила заметное развитие.

8.4.5. ДИНАМИКА КОНКУРЕНЦИИ

Завершая анализ конкурентных сил, мы можем сделать вывод, что в зависимости от рыночной ситуации рыночная власть и потенциал прибыли могут значительно изменяться. Это позволяет нам выделить два крайних случая: первый, когда потенциал прибыли близок к нулю, и второй, когда он крайне высок. В первом случае наблюдается следующая ситуация:

- Свободный вход на товарный рынок.
- Существующие фирмы не имеют большей рыночной власти, чем их клиенты и поставщики.
- Конкуренция не ограничена по причине большого числа соперничающих фирм.
- Товары схожи друг с другом, существует много субститутов.

Второй крайний случай характеризуется чрезвычайно высоким потенциалом прибыли:

- На рынке существуют высокие барьеры, препятствующие появлению новых конкурентов.
- Фирма либо не имеет конкурентов вовсе, либо имеет несколько слабых соперников.
- Покупатели не могут воспользоваться товарами-субститутами.
- Покупатели не обладают достаточной рыночной властью, чтобы добиться снижения цены.
- Поставщики не обладают достаточной рыночной властью, чтобы отпускать продукцию по более высоким ценам.

Это идеальная ситуация, с точки зрения фирмы, когда она обладает весьма значительной рыночной силой. Очевидно, что в реальности рыночные ситуации находятся где-то посередине между этими полюсами. К какому из них ситуация на рынке окажется ближе, зависит от взаимодействия конкурентных рыночных сил.

8.5. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ЛИДЕРСТВЕ ПО ИЗДЕРЖКАМ

Обретение рыночной власти посредством успешной дифференциации товара — это один из способов достижения конкурентного преимущества. Другой способ — возможность доминирования над конкурентами по издержкам за счет более высокой производительности и контроля уровня издержек. Существует много *способов снижения издержек*:

- эффект масштаба;
- эффект опыта;
- снижение стоимости входящих ресурсов;
- более эффективное использование производственных мощностей;
- более эффективные технологии производства;
- улучшенный дизайн товара;
- более эффективная организация.

Во многих отраслях, где добавленная стоимость товара составляет значительную долю суммарных издержек, наблюдается возможность для их снижения по мере того как фирма накапливает опыт производства продукции.

Впервые предположение о существовании эффектов опыта было высказано в 1936 г. Т. Райтом (*Wright*, 1936) и специалистами Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х гг. (*Boston Consulting Group*, 1968). Они установили наличие эффекта опыта в производстве 2000 разных товаров и вывели закон, известный как закон опыта (рис. 8.7).

Этот закон, оказавший большое влияние на стратегии ряда компаний, представляет и формализует на уровне фирмы то, что экономисты изучают на агрегированном уровне, а именно увеличение производительности труда. Далее мы рассмотрим теоретические основы закона опыта, а затем обсудим стратегические следствия, вытекающие из него.

8.5.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАКОНА ОПЫТА

Стратегическая значимость закона опыта обусловлена тем, что он позволяет прогнозировать не только собственные издержки, но и издержки конкурирующих фирм. Итак, закон опыта гласит:

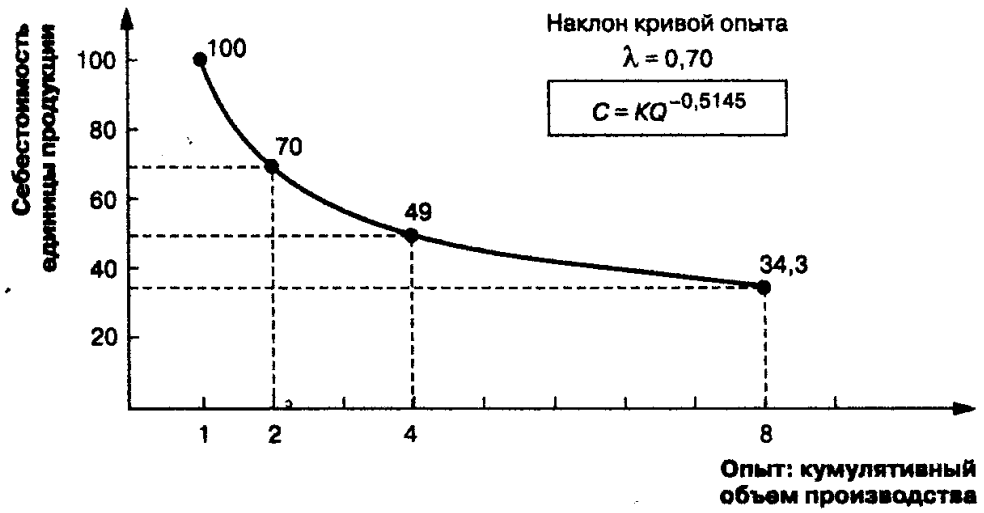


РИСУНОК 8.7

Пример кривой опыта

Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, выражаемые в постоянных денежных единицах, уменьшаются на постоянную процентную величину при каждом удвоении кумулятивного объема производства.

Ряд положений этого определения заслуживают дополнительных комментариев:

- Слово «*опыт*» имеет совершенно конкретный смысл: под опытом понимается кумулятивный объем производства, а не количество лет, прошедшее с того момента, как фирма начала выпускать товар.
- Соответственно, не следует путать *увеличение производства за определенный период* с возрастанием опыта. Опыт растет, даже если объем производства постоянен или уменьшается.
- Закон опыта — это *статистический* закон, а не закон природы. Это наблюдение, которое статистически подтверждается для некоторого числа ситуаций, но не для всех. Издержки не снижаются сами по себе, если кто-то целенаправленно их не снижает, увеличивая производительность.
- Издержки должны выражаться в *постоянных денежных единицах*, т. е. указываться с поправкой на инфляцию. Инфляция может маскировать эффект опыта.
- Эффекты опыта всегда сильнее на *стадиях внедрения и роста* нового товара, последующее снижение издержек ослабевает по мере того как товарный рынок достигает зрелости.
- Закон опыта применим только к *издержкам, связанным с получением добавленной стоимости*, т. е. к издержкам, вызванным переработкой, сборкой, дистрибуцией и обслуживанием. Вспомним, что добавленная стоимость есть отпускная цена за вычетом материальных затрат. Следовательно, издержки на получение добавленной стоимости равны себестоимости единицы продукции минус материальные затраты.

На практике эффект опыта чаще отслеживается не по издержкам добавления стоимости, а по полной себестоимости изделия, поскольку определить по-

следнюю проще. Возникающая при этом погрешность не слишком велика, если издержки добавления стоимости составляют большую часть полной себестоимости изделия.

8.5.2. ИСТОЧНИКИ ЭФФЕКТОВ ОПЫТА

Снижение издержек в соответствии с кривой опыта объясняется несколькими факторами. Все они представляют собой улучшения процесса производства, обусловленные обучением в процессе выпуска продукции. Д. Абелл и Дж. Хаммонд выделили шесть источников эффектов опыта (*Abell* and *Hammomd*, 1979).

1. *Повышение эффективности ручного труда.* Выполняя одни и те же операции, рабочие постепенно становятся более ловкими, находят способы более рационального выполнения задач, что повышает их производительность.
2. *Специализация труда и совершенствование методов.* Специализация увеличивает профессионализм рабочего, выполняющего определенную операцию.
3. *Новые производственные процессы.* Инновации и усовершенствования процессов производства, такие как внедрение робототехники или компьютеризированных систем, могут быть важным источником снижения издержек.
4. *Увеличение эффективности производственного оборудования.* В процессе накопления опыта могут быть обнаружены способы увеличения номинальной производительности оборудования.
5. *Изменения в составе ресурсов.* С ростом опыта производитель обычно использует различные ресурсы или выбирает менее дорогие. Например, вместо высококвалифицированных рабочих можно привлечь менее квалифицированных, ручной труд можно автоматизировать.
6. *Доработка товара.* После того как фирма в точности узнает от потребителей, что именно требуется от ее продукции, товар можно доработать таким образом, чтобы использовать менее дорогие материалы и прочие ресурсы.

Все эти факторы контролируются фирмой. Они являются частью общей политики фирмы в сфере повышения производительности, направленной на выпуск эквивалентного товара с меньшими затратами, или улучшенного товара с теми же затратами, или улучшенного товара с меньшими затратами. Таким образом, опыт как таковой не приводит к снижению издержек, а открывает *возможности* для такого снижения. Будут ли эти возможности использованы, зависит от менеджмента фирмы.

8.5.3. МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ЗАКОНА ОПЫТА

Общее выражение кривой опыта представлено в примере 8.5.

На рис. 8.7 видно, что себестоимость первого изделия составляет €100, а второго — €70. Когда кумулятивное количество увеличивается с 1 до 2, себестоимость изделия падает на 30%. Следовательно, себестоимость четвертого изделия составит €49, восьмого — €34,3, шестнадцатого — €24 и т. д. В этом примере показатель снижения издержек составляет 30% на каждое удвоение объема продукции, а наклон кривой опыта составляет 70%. Это соответствует эластичности по издержкам, равной –0,515.

ПРИМЕР 8.5

Математическое выражение закона опыта

Математическое выражение кривой опыта имеет следующий вид:

$$C_p = C_b \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$$

где C_p — прогнозируемая себестоимость единицы продукции (p);
C_b — базовая себестоимость единицы продукции (b);
Q_p — опыт (кумулятивный объем производства);
ε — константа (эластичность себестоимости единицы продукции).
Таким образом, мы получаем:

$$\text{Прогнозируемая себестоимость} = \text{Базовая себестоимость} \left(\frac{\text{Прогнозируемый опыт}}{\text{Базовый опыт}} \right)^{-\varepsilon}.$$

Эластичность себестоимости (ε) определяется следующим образом:

$$\frac{C_p}{C_b} = \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}.$$

Следовательно,

$$\varepsilon = - \frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b}.$$

На практике принято исходить из удвоения объема производства. Когда отношение прогнозируемого опыта к базовому равно 2 (т. е. $Q_p / Q_b = 2$), мы получаем

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon},$$

где величина $2^{-\varepsilon}$, обозначаемая греческой буквой λ, называется наклоном кривой опыта.

Кривую опыта зачастую строят в логарифмической системе координат, чтобы она выглядела как прямая линия. Наблюдаемые на практике значения наклона кривой лежат в диапазоне от 0,70 (значительный эффект опыта) до 1,00 (нулевой эффект). По данным Бостонской консалтинговой группы, большинство кривых опыта имеют наклон в пределах 70–80%.

Влияние эффекта опыта на фирму зависит не только от наклона кривой опыта, но и от скорости его накопления. Возможность для снижения затрат больше в тех секторах экономики, рынки которых быстро растут. Соответственно, потенциал для снижения издержек в одной отдельно взятой фирме тем выше, чем быстрее растет ее доля рынка, независимо от того, расширяется базовый рынок или нет.

8.5.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЛЕДСТВИЯ ЗАКОНА ОПЫТА

Закон опыта помогает понять, каким образом из различия себестоимости единицы продукции конкурирующих фирм, работающих на одном рынке и использую-

щих одни и те же средства производства, возникает конкурентное преимущество. Из этого закона вытекают определенные следствия стратегического характера:

- При правильном использовании эффекта опыта фирма с наибольшим кумулятивным объемом производства будет иметь наименьшую себестоимость.
- Агрессивная фирма будет стремиться продвинуться вперед по кривой опыта как можно быстрее, чтобы получить преимущество по издержкам над прямыми конкурентами.
- Цель фирмы — расти быстрее приоритетных конкурентов, что предполагает увеличение относительной доли рынка.
- Цель роста легче всего достижима на начальном этапе, когда эффект опыта наиболее значителен.
- Самым эффективным способом завоевания доли рынка является ценовая стратегия проникновения на рынок, когда фирма фиксирует цену на уровне, учитывающем будущие снижения себестоимости.
- Данная стратегия обеспечит фирме прибыль выше средней.

Итак, основными факторами успешного достижения конкурентного преимущества, основанного на доминировании по издержкам, являются расширение доли рынка и ценовая стратегия проникновения на рынок. Механизм данной ценовой стратегии показан на рис. 8.8.

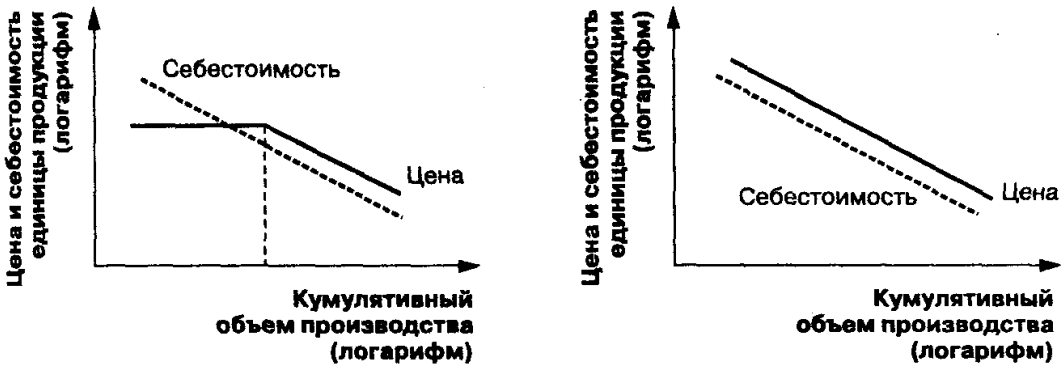


РИСУНОК 8.8

Ценовая стратегия проникновения на рынок

Фирма заранее рассчитывает, как будет меняться ее себестоимость с увеличением суммарного объема производства. Она ставит перед собой цель, которая предполагает более быстрый, чем на базовом рынке в среднем, рост объема продаж, и, следовательно, увеличение относительной доли рынка. Цена, с которой товар выводится на рынок, определяется с учетом этого ожидаемого объема. По достижении заданного уровня опыта дальнейшие снижения себестоимости отражаются на цене, позволяя фирме сохранять преимущество над основными конкурентами. На практике чаще наблюдается ценовая стратегия, представленная в правой части рис. 8.8. Она менее рискованна, так как цена снижается параллельно с уменьшением издержек.

Оценка различий в издержках

Если с накоплением объемов производства действительно происходит снижение себестоимости и если доминирующей фирме удается сохранить за собой

выгоды приобретенного ею опыта, то эффект опыта ведет к созданию входного барьера для новых игроков, а также к преимуществу по издержкам для лидера. Фирмы с относительно небольшими долями рынка неизбежно несут повышенные издержки, и если они установят цены на одном уровне с доминирующим конкурентом, то понесут большие убытки. Более того, фирма с наибольшей долей рынка будет располагать лучшими финансовыми возможностями для инвестирования в новое оборудование и новые процессы и тем самым упрочит свое лидерство.

В качестве примера рассмотрим данные из табл. 8.5. В ней сравниваются изменения себестоимости единицы продукции как функции опыта для трех значений наклона кривой (70, 80 и 90%).

Представим себе две гипотетические фирмы, А и Б, применяющие одну и ту же технологию и начинающие работать в одинаковых начальных условиях, соответствующих 70%-ному наклону кривой опыта. Фирма А проходит стадию первого удвоения кумулятивного объема производства, в то время как фирма Б — четвертого. Себестоимости единицы продукции равны 70 и 24 соответственно. Нетрудно догадаться, что фирме А крайне сложно ликвидировать данный разрыв, так как для достижения ценового паритета ей необходимо значительно расширить свою долю рынка.

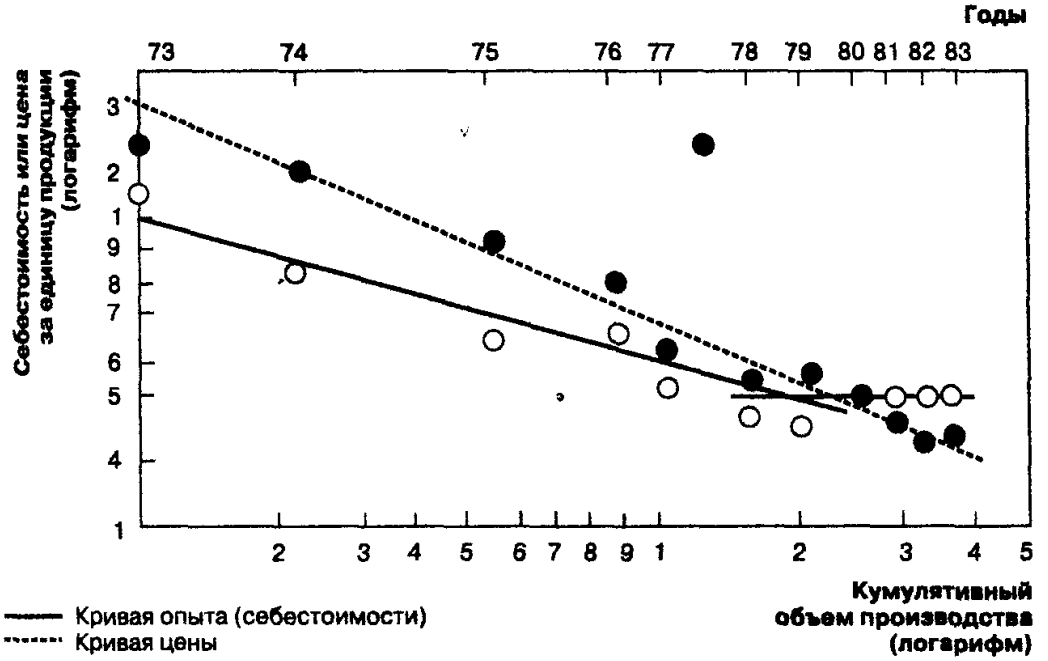
Теперь предположим, что фирмы А и Б обладают одинаковым опытом и проходят стадию четвертого удвоения производства. Однако фирма А лучше использовала возможности для снижения себестоимости и имеет кривую опыта с наклоном 70%, в то время как наклон кривой опыта фирмы Б равняется 90%. Себестоимость составит 24 у фирмы А против 66 у фирмы Б. Этот разрыв также будет трудно сократить. Таким образом, эффекты опыта могут приводить к заметных различиям в издержках фирм, имеющих одинаковые размеры, если они в разной степени реализовали свой потенциал опыта при совершенствовании процесса производства.

Таблица 8.5. Изменение себестоимости единицы продукции как функция эффектов опыта

Кумулятивный объем производства (× 1000 шт.)	Количество удвоений	Наклон кривой опыта		
		70%	80%	90%
1	–	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

Кривые опыта как система раннего оповещения

Как уже было сказано, основное предназначение кривой опыта состоит в оценке динамики конкуренции между двумя или несколькими фирмами, работающими на одном и том же товарном рынке, в сфере снижения издержек и в заблаговременном предупреждении руководителей фирмы о необходимости стратегических изменений. Этот тезис проиллюстрирован примером на рис. 8.9.



ИСТОЧНИК: Sallenave (1985).

РИСУНОК 8.9

Кривая опыта как система раннего оповещения

На графике изображены кривые цены и себестоимости производителя полиэфирного волокна. Цены и издержки выражены в долларах на килограмм готовой продукции. Цены снижались в соответствии с 75% кривой опыта, в то время как наклон кривой себестоимости составил всего 86%. В этом случае руководство завода могло заблаговременно (за несколько лет) определить, что кривые себестоимости и цены сходятся очень быстро.

В 1980 г. завод не получил прибыли. Руководство немедленно приняло программу снижения издержек, но одновременно с этим снизился спрос. Завод оказался не в состоянии поддерживать уровень загрузки мощностей, при котором программа снижения себестоимости была бы эффективной. Себестоимость единицы продукции оставалась неизменной. В 1983 г. завод был закрыт.

Если бы руководители предприятия раньше получили предупреждение, учитывающее анализ кривой опыта, они бы своевременно предприняли одно из следующих корректирующих действий:

- Увеличение производственных мощностей завода, чтобы быстрее наращивать объемы выпуска и за счет этого снизить издержки.
- Переоснащение и/или усовершенствование процесса производства, чтобы наклон кривой опыта составил 75%, т. е. сравнялся с наклоном кривой цены.
- Специализация на волокнах специального назначения и продажа их по цене, превышающей цену обычного полиэфирного волокна.
- Продажа завода, пока он приносит прибыль, или перевод его на другой вид продукции.

Как мы видим, кривые опыта могут использоваться для прогнозирования будущего развития ситуации и моделирования потенциальных стратегий. Такое моделирование, как показывает следующий пример, может быть очень поучительным.

Рассмотрим фирму, которой принадлежит 6% рынка, реальный темп роста которого составляет 8% в год. Рыночная доля фирмы-лидера равна 24%. Чтобы догнать лидера (при условии, что его темп роста равен рыночному — 8%), наша фирма должна в течение девяти лет обеспечивать уровень роста 26%. Это значит, что каждый год она должна расширяться, при этом более чем в три раза опережая рынок, на котором работает, и что объем продаж и производственные мощности должны возрасти на 640% (*Abell* and *Hammond*, 1979).

В подавляющем большинстве случаев «миссия невыполнима». Прежде чем принимать стратегию, в основе которой лежит эффект опыта, имеет смысл подсчитать время и объем инвестиций, необходимых для достижения поставленной цели. Некоторые компании, как *Texas Instruments*, моделируют кривые опыта систематически, при назначении цены на каждый новый товар.

8.5.5. ОГРАНИЧЕНИЯ ЗАКОНА ОПЫТА

Закон опыта не является универсальным. Он соблюдается главным образом в тех секторах промышленности, где крупный масштаб деятельности обеспечивает экономическое преимущество и где важен процесс обучения (*Abernathy* and *Wayne*, 1974). Если говорить точнее, данный закон малоприменим в следующих ситуациях:

- Низкий потенциал для обучения или издержки добавления стоимости составляют не очень большую часть от полной себестоимости изделия.
- Один из конкурентов имеет доступ к особому источнику поставок, т. е. его преимущество в издержках не связано с относительной долей рынка.
- Технология меняется быстро и нейтрализует снижение издержек, происходящее благодаря накоплению опыта.
- Рынок нечувствителен к цене.
- Существует большой потенциал для дифференциации продукции.

Таким образом, если у доминирующего конкурента существенно более низкие издержки, фирма может применить две стратегии, которые лишат его этого преимущества:

- *Стратегию дифференциации*: выработает отличительные особенности товара и предложит его покупателю, готовому платить ценовую премию, что компенсирует разницу в издержках.
- *Стратегию технологических инноваций*: перейдет на новую, более крутую кривую опыта, тем самым напрямую нейтрализуя преимущество лидера рынка по издержкам.

Эффект опыта обеспечивает фирме операционное конкурентное преимущество. Как уже упоминалось, в долгосрочной перспективе такой тип преимущества не всегда устойчив, поскольку лучшие методы работы быстро распространяются в отрасли, перенимаются конкурентами, и низкие издержки, еще недавно служившие преимуществом для фирмы, перестают быть таковым.

8.6. МЕЖДУНАРОДНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

До недавнего времени в теории международной торговли основное внимание принято было уделять сравнительным преимуществам стран-производителей.

В качестве главных источников конкурентоспособности рассматривались такие достоинства, как богатые природные ресурсы, численность рабочей силы и валютные резервы. В последние время экономисты обратились к вопросу о том, каким образом страны, правительства и даже частный сектор промышленности могут изменить условия в стране и создать или повысить конкурентоспособность ее фирм. Возглавляет данное направление исследований Майкл Портер (*Porter*, 1990).

Глобализация отраслей экономики происходит по причине изменений в технологиях, потребностях покупателей, политиках правительств или инфраструктурах государств. Данные изменения обусловливают существенные различия между конкурентными позициями фирм из разных стран или повышают значимость глобальной стратегии (*Porter*, 1990).

По мнению М. Портера, среда, в которой конкурируют фирмы, формируется под влиянием четырех основных параметров, которые либо стимулируют развитие конкурентного преимущества, либо препятствуют ему.

1. *Наличествующие факторы.* Положение страны в отношении таких факторов производства, как численность квалифицированной рабочей силы или инфраструктура, необходимые для успешной конкуренции в изучаемой отрасли. М. Портер пишет, что, хотя наличествующие факторы очень важны, еще важнее способность страны постоянно создавать, модернизировать и развивать соответствующие факторы, а не просто пользоваться естественными богатствами.
2. *Условия спроса.* Характер внутреннего спроса на товар или услугу. Для определения конкурентного преимущества важнее качество внутреннего спроса, нежели его количество. Под качеством М. Портер понимает высококонкурентный и требовательный локальный рынок.
3. *Взаимосвязи внутри родственных и вспомогательных отраслей.* Наличие или отсутствие в стране отраслей, конкурентоспособных на международном рынке. Фирма, работающая совместно с другими родственными фирмами и отраслями, приобретает и сохраняет преимущество, связанное с тесными рабочими взаимоотношениями, близостью к поставщикам и своевременным поступлением материальных и информационных потоков.
4. *Стратегия, структура фирмы и конкуренция.* Условия в стране, определяющие то, как создаются, организуются и управляются компании, а также характер конкуренции на внутреннем рынке. М. Портер отмечает, что не существует ни одной универсально применимой операционной стратегии. Стратегия должна соответствовать тому, что может сработать в данной отрасли в данной стране в данное время.

Анализируя состав внутреннего спроса, М. Портер выделяет три его характеристики, имеющие особое значение для достижения «национального» конкурентного преимущества.

1. *Значительная доля внутреннего спроса.* Фирмы из той или иной страны имеют большие шансы завоевать конкурентное преимущество в глобальных сегментах, где большая часть приходится на внутренний спрос и менее значительная — на внешний. Эти относительно крупные сегменты фирма удостаивает своим вниманием раньше всего и более всего, а для зарубежных конкурентов они представляют меньший интерес. Фирмы из страны с наибольшей долей внутреннего спроса могут получить преимущество за счет эффектов масштаба.

Хороший тому пример — выход концерна *Airbus Industries* в сектор самолетов для коммерческих авиалиний. *Airbus* нашла на европейском рынке сегмент, ко-

торый по каким-то причинам не обслуживала компания *Boeing*, а именно сегмент достаточно вместительных самолетов для ближних перевозок. В Европе с ее многочисленными столицами, расположенными близко друг к другу, и малым числом авиакомпаний потребность в таких самолетах была гораздо выше, чем в США.

2. *Разборчивые и требовательные покупатели.* Фирмы из определенной страны приобретают конкурентное преимущество, если граждане этой страны являются самыми или одними из самых разборчивых и требовательных покупателей товара или услуги в мире. Такие покупатели имеют самые прогрессивные потребности. Требовательные покупатели вынуждают местные фирмы волей-неволей соответствовать высоким стандартам качества товаров и сервиса.

Японцы уделяют огромное внимание письменным принадлежностям, потому что до недавнего времени почти все документы в Японии писались от руки: пишущие машинки пасовали перед иероглифами. Почерк человека служит важным свидетельством его образованности и культуры. Японские фирмы были и остаются новаторами, а также мировыми лидерами в области перьевых ручек (*Porter*, 1990).

3. *Упреждающие покупательские потребности.* Фирмы той или иной страны могут получить преимущества, если потребности ее внутренних покупателей опережают потребности клиентов из других стран. Это означает, что внутренний спрос выступает в роли «системы раннего оповещения» о покупательских потребностях, которые в будущем получат широкое распространение.

Скандинавы опережают американцев в том, что относится к заботе о социальном благосостоянии граждан и окружающей среде. Шведские и датские фирмы добились успеха в различных отраслях, где повышенное внимание к экологии указывает на потенциальные потребности зарубежных клиентов, как, например, производство водоочистительного оборудования (*Porter*, 1990).

Структура внутреннего спроса лежит в основе преимущества страны на мировом рынке. Влияние условий спроса на конкурентное преимущество зависит также и от других представленных выше факторов. К примеру, если внутри страны нет агрессивной конкурентной борьбы, быстрый рост внутреннего рынка (или его большая емкость) могут вызвать самоуспокоенность, тогда как на самом деле требуются активные инвестиции. В отсутствие соответствующих вспомогательных отраслей фирмы могут недостаточно умело реагировать на запросы требовательных внутренних покупателей.

РЕЗЮМЕ

Конкурентным преимуществом называется превосходство товара фирмы над продукцией ее прямого конкурента. Существуют две основные категории конкурентных преимуществ: внешние, основанные на рыночной силе, обусловленной предложением покупателю повышенной ценности, и внутренние, основанные на производительности и, как следствие, на более низких издержках. То, насколько фирма сможет воспользоваться своим конкурентным преимуществом, зависит не только от интенсивности прямой конкуренции, но и от других конкурентных сил, таких как потенциальные участники рынка, товары-субституты, потребители и поставщики. Интенсивность прямой конкуренции варьирует в зависимости от рыночной власти каждого из соперников. В олигополии степень взаимозависимости участников рынка велика, поэтому важным аспектом выработки стратегии является детальное изучение деятельности конкурентов. В монополистической ситуации товары дифференцированы, что пред-

ставляет ценность для покупателя: снижаются его затраты или повышается эффективность использования. Результатом дифференциации товара должно стать обретение рыночной власти, лояльность потребителей и уменьшение их чувствительности к цене. Это типичная ситуация, на создание которой направлен стратегический маркетинг в фирме. Другой способ приобретения конкурентного преимущества — доминирование по издержкам посредством более высокой производительности и контроля над уровнем цен и затрат. Во многих отраслях существует возможность снижения себестоимости продукции по мере накопления производственного опыта. Стратегическая важность закона опыта обусловлена тем фактом, что этот закон позволяет прогнозировать не только собственные издержки, но и себестоимость фирм-конкурентов. М. Портер установил четыре детерминанты международного конкурентного преимущества, которыми могут воспользоваться правительства государств или менеджмент компаний, чтобы создать благоприятную для своих организаций конкурентную среду.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит различие между дифференцированной олигополией и монополистической конкуренцией? Какого конкурентного поведения можно ожидать в каждом из этих случаев?
2. Какие барьеры входа защищают такую фирму, как *Coca-Cola*?
3. Примените модель пяти сил Портера к деятельности фирмы *Kodak* в цифровой фотографии.
4. Какие варианты ответной стратегии может рассмотреть фирма — лидер рынка, если ее конкурент, имеющий очень маленькую долю рынка, проводит политику снижения цен?
5. Приведите примеры устойчивого внешнего конкурентного преимущества для каждого из следующих секторов экономики: производство минеральной воды, страхование от пожара, производство узкоспециализированных металлорежущих станков.
6. Какой тип стратегии развития может избрать небольшая фирма, на базовом рынке которой доминирует агрессивный и влиятельный конкурент, обладающий значительным преимуществом по издержкам?
7. *Springer Manufacturing Corporation* намеревается выпустить 40 установок для нанесения гальванических покрытий для своего нового покупателя. Покупатель дал понять, что готов платить за одну установку не более €5 тыс. Отдел исследований и разработок представил смету, согласно которой себестоимость первой единицы продукции составит €8 тыс. В прошлом наклон кривой опыта в *Springer Manufacturing*, как правило, составлял 85%. Некоторые руководители корпорации считают, что предложенная цена в €5 тыс. слишком низка. Проанализируйте данный вопрос. Определите среднюю и полную себестоимость, а также общую выручку при следующих объемах производства/реализации: 1, 2, 3, 4, 8, 16, 32, 40 установок.
8. Попытайтесь выявить угрозы конкурентной среды для одного из следующих секторов: индивидуальное страхование, полиграфическая промышленность, телевидение.

ГЛАВА 9

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

9.1. Стратегии охвата базового рынка

9.2. Решения относительно стратегии позиционирования

9.3. Поведенческая реакция на позиционирование

9.4. Роль цепочки ценности в анализе дифференциации

9.5. Идентификация сегментов глобального рынка

Резюме

Вопросы и задания

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК И РЕШЕНИЯ ПО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление:

- о вариантах охвата целевого рынка;
- о целях и инструментах стратегического позиционирования;
- об условиях успеха стратегии дифференцирования;
- о полезности цепочки ценности для дифференцирования;
- о различных подходах к сегментированию международного рынка.

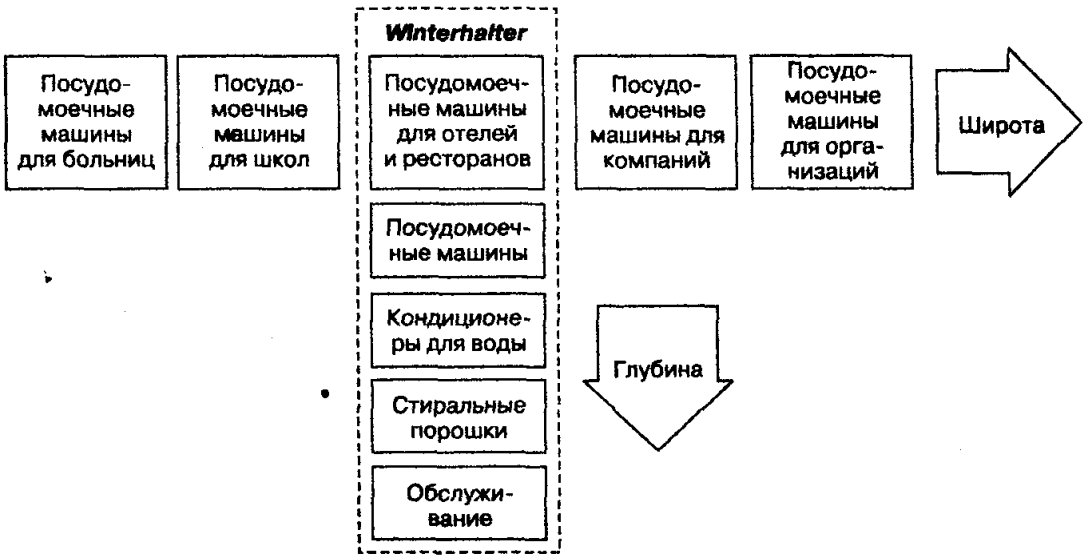
Завершив анализ сегментирования рынка и анализ «привлекательности/конкурентоспособности» различных товарных рынков и их сегментов, мы должны выбрать тип стратегии охвата рынка и стратегии позиционирования в каждом целевом сегменте. Можно рассмотреть несколько стратегий охвата рынка. Как только выбрано решение об охвате рынка, необходимо выбрать стратегию позиционирования, которая станет объединяющей концепцией развития маркетинговой программы. Это один из самых важных этапов на стадии стратегического маркетинга, поскольку это тот способ, посредством которого фирма будет определять, каким образом она сможет дифференцировать свой бренд по сравнению с конкурирующими. И здесь возникает ряд важных вопросов. Не препятствуют ли выделенные сегменты реализации долгосрочных целей компании? Продвигает ли деление на сегменты компанию к достижению поставленных целей? Обладает ли компания достаточными навыками и ресурсами, чтобы добиться успеха в целевом сегменте? Способна ли фирма добиться преимуществ над конкурентами?

9.1. СТРАТЕГИИ ОХВАТА БАЗОВОГО РЫНКА

Фирма может рассматривать три различные стратегии охвата базового рынка. Они представлены на рис. 9.1, где двумя противоположными полюсами являются стратегия «массового маркетинга» и стратегия «массовой кастомизации». Однако между этими полюсами лежит целый спектр возможностей.

9.1.1. СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАННОГО ОХВАТА РЫНКА

Эта стратегия подразумевает узкое определение границ в отношении функций, технологии и групп потребителей. Это стратегия специализации, направленная на приобретение значительной доли рынка в одной узкой нише. Фирма концентрирует свои ресурсы на потребностях одного или нескольких сегмен-



ИСТОЧНИК: Simon (1996).

РИСУНОК 9.1

Стратегия фокусированного охвата рынка: компания *Winterhalter*

тов, проводя стратегию специализации. Специализация может быть построена на принципе выбора определенной функции (функциональная специализация) или группе потребителей (потребительская специализация). Таким образом, фирма может извлекать выгоду из специализации и более эффективного использования ресурсов. Возможность применения концентрированного маркетинга зависит от величины сегмента и от силы приобретаемого за счет специализации конкурентного преимущества.

Функциональная специализация. Фирма выполняет одну или несколько функций, но охватывает широкий спектр покупателей. Границы рынка определены узко в отношении функции и широко в отношении покупателей. В эту категорию попадают фирмы, производящие промежуточные компоненты.

Покупательская специализация. У рынка широкие границы в отношении функций и узкие — в отношении покупателей. Акцент делается на потребностях одной конкретной группы покупателей. В эту категорию попадают компании, производящие оборудование для больниц или отелей. Случай покупательской специализации представлен на рис. 9.1.

С помощью стратегии фокусированного охвата компания надеется извлечь выгоду из специализации и повышения эффективности использования своих ресурсов. Осуществимость стратегии фокусированного охвата зависит от размера сегмента и силы конкурентного преимущества, приобретенного благодаря специализации.

9.1.2. СТРАТЕГИЯ ПОЛНОГО ОХВАТА РЫНКА

Границы рынка определяются широко, в отношении функции и группы потребителей. Фирма охватывает весь рынок. Хорошим примером такого рода рынка является сталелитейная компания. Фирма, придерживающаяся стратегии полного охвата рынка, может пойти по пути недифференцированного маркетинга или дифференцированного маркетинга.

1. Применяя стратегию *недифференцированного, или массового, маркетинга*, фирма игнорирует различия между рыночными сегментами и подходит

ко всему рынку как к единому целому, т. е. не пользуется результатами сегментационного анализа. Она концентрируется не на различиях между покупателями, а на их общих характеристиках. Преимущество такой «популистской», тяготеющей к стандартизации стратегии заключается в экономии, причем не только на производстве, но и на запасах, дистрибуции и рекламе. В экономически развитых странах обосновывать такую стратегию становится все труднее, так как редкий товар или услуга способны удовлетворить всех.

2. При стратегии *дифференцированного маркетинга, или стратегии массовой кастомизации,* фирма также охватывает весь рынок, но на сей раз каждому сегменту предлагает созданную специально для него программу. Так, данной стратегии придерживалась компания *General Motors.* Автопроизводитель заявлял, что выпускает легковые автомобили для каждого сегмента рынка. Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет варьировать ценовую, распределительную и коммуникационную политику в каждом из обслуживаемых сегментов. Однако это влечет за собой повышенные затраты, так как фирма теряет преимущества эффекта масштаба. С другой стороны, фирма может рассчитывать на прочную позицию (т. е. рыночную долю) в каждом из сегментов. Дифференцированный маркетинг — это не обязательно полный охват рынка. Существует опасность излишне детального сегментирования, в результате чего возникает угроза каннибализма среди избыточных брендов компании.

9.1.3. СМЕШАННАЯ СТРАТЕГИЯ

Фирма идет по пути диверсификации своей деятельности в отношении функций и/или групп потребителей. Одна из задач анализа портфеля (см. гл. 10) как раз и заключается в том, чтобы удостовериться, что портфель компании сбалансирован в отношении прибыли и потенциала роста и достаточно диверсифицирован в отношении риска.

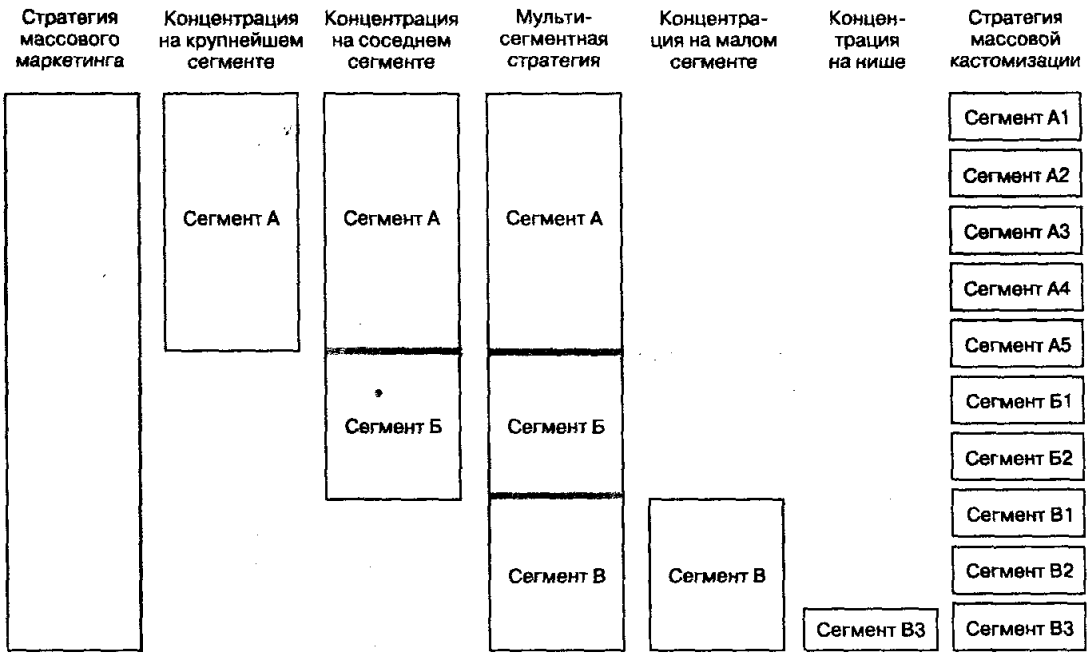
Выбор любой из этих стратегий охвата рынка (рис. 9.2) определяется: а) количеством распознаваемых и потенциально прибыльных сегментов базового рынка и б) ресурсами самой фирмы. Если компания ограничена в средствах, у нее может не быть иного выбора, кроме как сконцентрироваться на каком-то одном сегменте. В большинстве случаев стратегии охвата рынка определяются только двумя параметрами: потребностями/функцией и группами покупателей, поскольку фирмы, как правило, используют только одну технологию, даже если существуют технологии-субституты.

Например (рис. 9.3), фруктовый джем непосредственно конкурирует с плавленым сыром и шоколадной пастой. Поскольку требования этих производств сильно различаются, ни одна из фирм, действующих в секторе переработки фруктов, не осуществляет производственные операции в соседних секторах.

9.1.4. ГИПЕРСЕГМЕНТАЦИЯ И КОНТРСЕГМЕНТАЦИЯ

Стратегия сегментирования может привести к двум крайним результатам.

1. *Гиперсегментационной политике,* когда фирма выпускает на заказ товары, отвечающие индивидуальным потребностям и имеющие помимо базовой функции множество опций и вторичных функций, и все это по высокой цене.



ИСТОЧНИК: Best (2003).

РИСУНОК 9.2

Альтернативные стратегии охвата рынка

2. *Контрсегментационной политике*, когда фирма предлагает базовый товар без каких-либо изысков и дополнений, с небольшим набором опций, по гораздо более низкой цене.

Это и есть та самая дилемма *стандартизации и адаптации*, о которой говорилось в гл. 2 и с которой компании сталкиваются при определении глобальной или транснациональной стратегии.

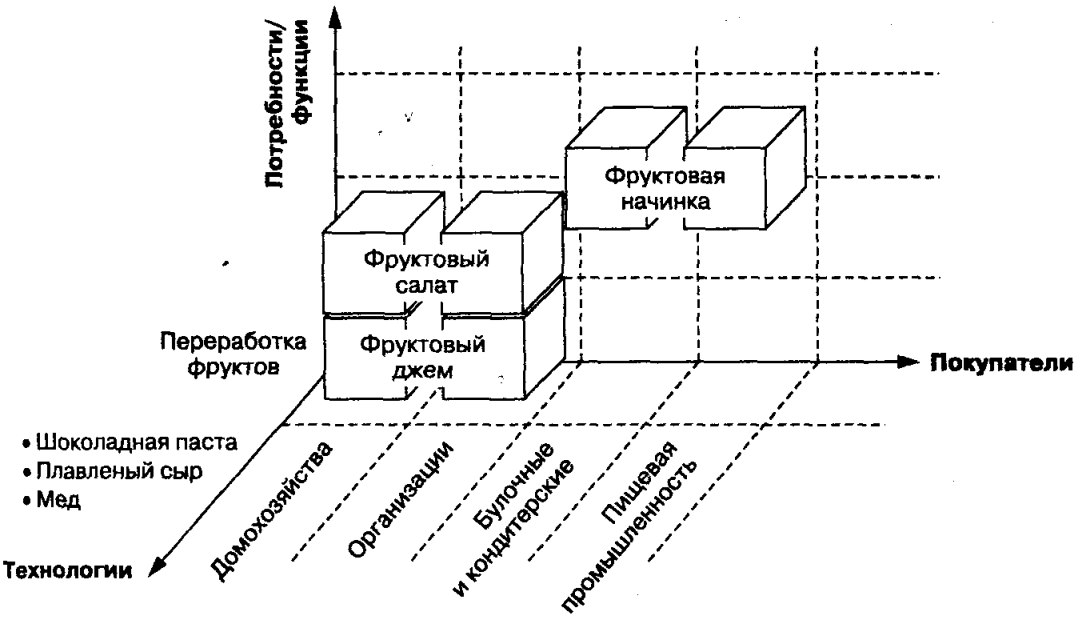
При разработке стратегии сегментирования рынка зачастую возникает противоречие между двумя логиками — маркетинговой и производственной.

1. *Маркетинговая логика* требует максимального приспособления ко всему многообразию потребностей и ведет к разработке товаров, кастомизированных с учетом индивидуальных предпочтений клиентов.
2. *Производственная логика* предусматривает как можно большее увеличение производительности посредством максимальной стандартизации товара.

Очевидно, что увеличение числа форм, дизайнов, размеров и цветов одного и того же товара ради удовлетворения разнообразных потребностей может быть контрпродуктивным, так как при этом теряются потенциальные выгоды от эффекта масштаба при производстве.

В период процветания экономики в течение последнего десятилетия компании — производители потребительских товаров склонялись в пользу стратегий гиперсегментирования, искали все новые и новые способы сегментирования рынков. Результатом стало умножение числа брендов, рост производственных и маркетинговых затрат и, как следствие, увеличение розничных цен.

Произошедшие в период экономических и социальных потрясений изменения, описанные в гл. 4, постепенно привели к тому, что потребители в своих



ИСТОЧНИК: отраслевые данные.

РИСУНОК 9.3

Пример ограниченного охвата рынка: рынок переработки фруктов

решениях о покупках стали чаще обращать внимание на соотношение «цена/удовлетворенность».

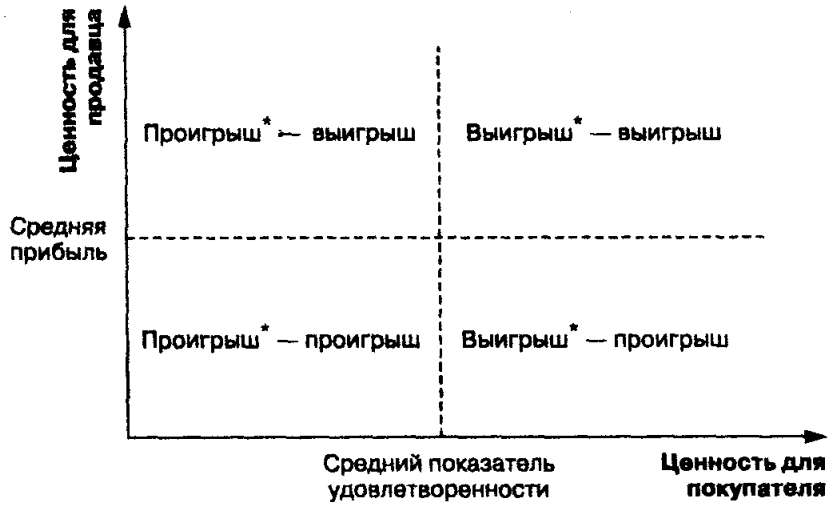
Все больше и больше потребителей становятся «экспертами» и стремятся к компромиссу между ценой и выгодами, получаемыми при использовании товара. Примером данного явления служит успех «дженериков» и частных торговых марок в западных странах.

В некоторых сегментах экономики, в первую очередь в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров, прослеживается тенденция возврата к простоте, т. е. к менее сложным товарам, выполняющим только базовую функцию и предлагаемым благодаря стандартизации по намного более низким ценам. В основе такой стратегии сегментирования лежит соотношение «цена/удовлетворенность», причем сегменты, отвергаемые фирмами-производителями, с успехом обслуживаются крупными розничными торговцами.

9.1.5. ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ СЕГМЕНТОВ

Решение относительно целевого сегмента совместимо с широким охватом рынка и выбором одного или нескольких сегментов, в которые фирма будет делать инвестиции в первую очередь. Золотое правило гласит, что нужно выбирать приоритетную группу(ы) потребителей, для которых товар обладает максимальной ценностью, а не (как это частенько пытаются делать) выбирать группу(ы) потребителей, обладающих максимальной ценностью для фирмы. Этот момент проиллюстрирован на рис. 9.4. Ценность товара для покупателя измеряется степенью его удовлетворенности, а ценность для фирмы — размером валовой прибыли, обеспеченной этим товаром. Каждый показатель может иметь два уровня — низкий и высокий. Можно идентифицировать четыре различные цели. Идеальная цель, естественно, находится в правом верхнем квадранте и представляет собой ситуацию, когда выигрывают обе стороны. Самая непривлекательная ситуация изображена в левом нижнем квадранте. Фирма, ориентиро-

ванная на товар (см. раздел 1.4.1) склонится в пользу ситуации, изображенной в верхнем левом квадранте, поскольку она обещает большую прибыль для фирмы. Напротив, фирма, ориентированная на покупателя, сосредоточит свою маркетинговую деятельность на двух правых квадрантах, пытаясь одновременно повысить прибыльность ситуации, изображенной в правом нижнем квадранте.



* Потребитель

ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 9.4

Идентификация приоритетного сегмента (сегментов)

9.2. РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Будем считать, что решение об охвате рынка принято. Далее необходимо выбрать стратегию позиционирования в каждом целевом сегменте. Эта стратегия становится обобщающей концепцией для последующих маркетинговых программ. Это один из самых важных этапов во внедрении стратегического маркетинга в практику, поскольку фирма должна решить, каким образом она станет дифференцировать свой бренд от марок конкурентов.

9.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Своей популярностью слово «позиционирование» обязано Элу Райсу и Джеку Трауту (*Ries* and *Trout*, 1981). Они определяли позиционирование как процесс *позиционирования товара в умах потребителей*. Мы определяем позиционирование несколько иначе.

> Позиционирование — это решение компании выбрать те преимущества бренда, которые выставляют его в выгодном свете и позволяют завоевать свое собственное место на рынке.

Принцип позиционирования можно обобщить в четырех основных вопросах.

1. Для чего предназначен этот бренд? Здесь речь идет об обещании бренда и выгодах для потребителя.

2. Для кого предназначен этот бренд? Здесь речь идет о целевом сегменте.
3. Когда этот бренд предназначается использовать? Здесь речь идет о ситуации употребления товара.
4. Против кого направлен этот бренд? Здесь речь идет о прямых конкурентах.

Стратегия позиционирования — это способ реализации стратегии дифференцирования, основанной на: а) внутреннем анализе сильных и слабых сторон фирмы; б) ситуации конкуренции и в) уникальной и отличной от других выгоды, которую бренд обеспечивает потребителям.

9.2.2. ВЫБОР ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

При выборе основания для позиционирования необходимо соблюсти определенные условия. Фирма должна:

- Иметь полное представление о текущей позиции торговой марки или компании в сознании потребителей. Это знание может быть получено при помощи исследования имиджа бренда.
- Знать о текущих позициях конкурирующих марок, в особенности тех, которые являются прямыми конкурентами.
- Выбрать одну позицию и найти наиболее значимые и правдоподобные аргументы, которые позволяют обосновать ее.
- Оценить размер и потенциальную прибыльность рынка, охватываемого при таком позиционировании.
- Удостовериться в том, что предполагаемое позиционирование на самом деле является специфичным и отличительным, не забывая при этом о существовании ложных рыночных ниш, «созданных» стараниями рекламистов или «открытых» в ходе нерепрезентативного качественного исследования.
- Проверить, действительно ли торговая марка обладает потенциалом индивидуальности, необходимым для достижения выбранной позиции в сознании потребителей.
- Проверить, оправдывает ли планируемое позиционирование повышенную цену товара.
- Определить уязвимость выбранной позиции. Есть ли у нас ресурсы, чтобы занять и защитить эту позицию? Есть ли у нас альтернативное решение на случай неудачи?
- Обеспечить единство позиционирования в разных инструментах маркетинга-микс: ценообразовании, дистрибуции, упаковке, сервисе и т. д.

Итак, не все различия между брендами или товарами имеют значение для потребителей. В гл. 8 мы упоминали о том, что заявление о дифференцировании должно быть «уникальным», «важным» для потребителя, «устойчивым», «транслируемым» и «допустимым».

После того как стратегия позиционирования выбрана и четко определена, специалисты по операционному маркетингу могут легко превратить это позиционирование в эффективную и последовательную маркетинговую программу.

9.2.3. СПОСОБЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА ОТНОСИТЕЛЬНО КОНКУРЕНТОВ

Существуют различные способы позиционирования своего бренда относительно конкурентов. Можно выделить три типа стратегий дифференциации: товарную дифференциацию, ценовую дифференциацию и имиджевую дифференциацию.

1. *Товарная дифференциация.* Самый классический способ позиционировать бренд — это воспользоваться преимуществами товара. Такие характеристики товара, как качество работы, длительность работы, надежность, дизайн, новизна и т. д., можно использовать в стратегии дифференциации. Позиционирование товаров компании *Bang and Olufsen* базируется на превосходном дизайне; *Duracell* — на исключительно долгом сроке работы; *Miele* — на высочайшей надежности.
2. *Ценовая дифференциация.* Некоторые компании могут использовать цену как способ отличиться от своих конкурентов. Существуют различные ценовые стратегии: самая высокая цена в своей категории (*Gucci* в парфюмерии; *Cartier* в ювелирном деле); лучшее качество за ваши деньги (*IKEA* в мебельной индустрии; *Nivea* в косметическом секторе), минимальная цена в категории (*Ryanair* в секторе авиаперевозок; *Aldi* в розничной торговле продовольственными товарами).
3. *Имиджевая дифференциация.* Во многих секторах бренды не отличаются друг от друга на основе физических характеристик. Бренд отличается от марок конкурентов за счет определенного имиджа. В секторе парфюмерии каждый бренд стремится завоевать свою собственную территорию для своего имиджа. Так же происходит в табачной индустрии («Marlboro») и алкогольной («Absolut»).

9.2.4. ДОСТОВЕРНОСТЬ ВЫБРАННОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Некоторые компании выбирают стратегию позиционирования, основанную на множестве выгод. В качестве примера можно привести зубную пасту «Aquafresh», объединяющую в себе несколько качеств. Эта паста, выпущенная компанией *GlaxoSmithKline*, предлагает три выгоды: защиту от кариеса, освежение дыхания и отбеливание зубов. Задача состоит в том, чтобы убедить людей, что эта марка в состоянии обеспечить эти три выгоды.

По мере увеличения количества обещаний возрастает вероятность разрыва между обещанным и выполненным. Как пишет Ф. Котлер (*Kotler* and *Keller*, 2006), следует избегать четырех основных ошибок позиционирования:

- *Недостаточного позиционирования.* Потенциальные покупатели имеют весьма смутное представление об отличительных особенностях бренда. Они не видят в нем ничего особенного.
- *Чрезмерного позиционирования.* У потребителей складывается слишком узкое впечатление об имидже торговой марки, потому что она воспринимается слишком специализированной или слишком дорогой.
- *Запутанного позиционирования.* Потребители испытывают замешательство, поскольку фирма делает слишком много заявлений или слишком часто меняет позиционирование.

- *Сомнительного позиционирования.* Потенциальным потребителям может быть сложно поверить заявлениям в свете истории торговой марки, в связи с ценой на нее или из-за производителя.

Последняя ошибка случается чаще всего, как показывает история с *Bata Company* в Индии (пример 9.1).

9.3. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ РЕАКЦИЯ НА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Можно выделить различные виды реакции потенциальных покупателей на воспринимаемую информацию и применяемые фирмами-производителями стимулы. В данном случае под *реакцией* понимается *любая умственная и физическая деятельность, вызываемая стимулом.* Реакция необязательно проявляется во внешних действиях, она может иметь исключительно ментальный характер.

В экономической теории рассматривается только реакция как таковая, но не весь поведенческий процесс, ведущий к покупке. С точки зрения экономиста, как уже было сказано, предпочтения проявляются в поведении, а реакция потребителей — это то же самое, что и рыночный спрос, выраженный в объеме реализованной продукции. На самом деле в таком определении речь идет о спросе, наблюдавшемся в прошлых периодах, что зачастую представляет незначительный интерес для принимающего решения лица. Аналитики рынка стараются восстановить и понять процесс совершения покупки, чтобы воздействовать на него более продуманно, а также оценить эффективность маркетинговых мероприятий. Таким образом, для маркетолога понятие «поведенческая реакция» представляет собой гораздо более широкое понятие, чем для экономиста.

9.3.1. ИЕРАРХИЯ «ПОЗНАНИЕ — ЧУВСТВО — ДЕЙСТВИЕ»

Различные уровни реакции покупателя можно разделить на три категории: а) *познавательная* (*когнитивная*) *реакция*, которая связывает усвоенную информацию со знанием; б) эмоциональная (*аффективная*) *реакция*, связанная с установками и системой оценки, и в) *поведенческая реакция*, характеризующая действие, причем не только сам акт покупки, но и поведение после нее. Основные характеристики, используемые в настоящее время для описания каждого уровня реакции, перечислены в табл. 9.1.

Таблица 9.1. Основные характеристики реакции рынка

• Когнитивная реакция:
характерная особенность; осведомленность; припоминание; узнавание; знание; воспринимаемое сходство
• Аффективная реакция:
привлечение внимания; важность; решимость; действие; установка; предпочтение; намерение совершить покупку
• *Поведенческая реакция:*
поиск фактов; пробная покупка; повторная покупка; определение набора брендов; эксклюзивность; лояльность к торговой марке; удовлетворенность/неудовлетворенность

Практики коммуникации утверждают, что эти три вида реакции происходят в определенной последовательности и у индивидов, и у организаций: когнитивная реакция (познание) — аффективная реакция (чувство) — поведенческая реакция (действие). Мы имеем дело с *процессом обучения*, который на

ПРИМЕР 9.1

Bata Company в Индии: пример сомнительного позиционирования

В начале 1990-х гг. компания *Bata* решила освоить дорогие сегменты индийского обувного рынка как часть своего целевого рынка. Она выпустила для этого сегмента всего несколько торговых марок. Однако этот шаг создал *Bata* массу проблем. Выход в данный сегмент не имел смысла для компании. Во-первых, этот сегмент не предназначался для таких компаний, как *Bata*. Во-вторых, этот сегмент не был связан с отличительной компетенцией *Bata*. Этот сегмент составлял всего лишь 5–10% обувного рынка Индии. Он не мог обеспечить те объемы продаж, к которым привыкла компания на массовом рынке, а большой объем был необходим компании для получения нормальных результатов. Но еще хуже было то, что выбор данного сегмента привел к тому, что вся стратегия *Bata* пошла по неправильному пути. Основным фокусом компании неожиданно стал дорогостоящий сегмент, и она забыла о той повседневной обуви, которая определяла индивидуальность компании. И мелкие региональные производители обуви немедленно начали «отгрызать» кусочки от фундамента компании *Bata*.

На самом деле, *Bata* начала испытывать давление с обеих сторон. В сегменте дешевой обуви мелкие конкуренты начали атаки на широкий спектр холщовой обуви и обуви для школьников, которой компания пренебрегала, создав конкурентам пространство для маневра. Что касается сегмента дорогой обуви, то игроки в этой нише оказались лучше подготовленными и смогли бросить вызов *Bata*. Если в середине 1980-х гг. доля обувного рынка компании *Bata* составляла примерно 15%, то к середине 1990-х гг. она сократилась до 10%.

Получив столь жестокий урок, *Bata* покинула сегмент дорогой обуви и вернулась в массовый сегмент. Новая стратегия была рассчитана на то, чтобы вернуться к исходным покупателям в дешевом сегменте и сделать эту часть рынка основным фокусом деятельности. Конечно, компания не могла полностью отказаться от нового сегмента, который она получила в начале 1990-х гг. Компания продолжает продавать такие марки, как «Hush Puppies», но только в избранных магазинах и особым образом.

ИСТОЧНИК: Anil Chawla (2003).

практике наблюдается в случаях, когда покупатель сильно заинтересован в принимаемом решении; например, когда существенен воспринимаемый риск (*Bauer*, 1960) или велика чувствительность к торговой марке (*Kapferer* and *Laurent*, 1983).

Следует отметить, что модель реакции обучения разрабатывалась для оценки эффективности рекламы (*Lavidge* and *Steiner*, 1961) и процесса принятия новых товаров (*Rogers*, 1962). Однако К. Палда показал, что данная модель применима не всегда и что причинные связи между промежуточными стадиями и направления этих связей по-прежнему не определены (*Palda*, 1966). Далее гипотеза о процессе обучения предполагает, что покупка совершается продуманно, что верно только в случаях, когда покупатель в значительной степени вовлечен в процесс принятия решения. Исследования социальных психологов показали, что существуют и иные последовательности, например в случаях *минимальной вовлеченности* (*Krugman*, 1965) или *когнитивного диссонанса* (*Festinger*, 1957).

Несмотря на то что гипотеза о процессе обучения применима не всегда, модель *«познание — чувство — действие»* остается ценным инструментом структурирования информации о поведенческой реакции потребителей, особенно в совокупности с концепциями воспринимаемого риска и вовлеченности покупателя, рассмотренными в предлагаемой вашему вниманию главе.

9.3.2. МАТРИЦА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ФУТА, КОУНА И БЕЛДИНГА

Процесс реакции, точнее, различные его составляющие, можно рассматривать с более общих позиций, учитывающих степень вовлеченности и способ восприятия реальности. Теория специализации головного мозга гласит, что анатомическое деление мозга на два полушария обусловливает особое восприятие реальности: левое полушарие работает в интеллектуальном режиме, а правое — в эмоциональном, или чувствующем.

- Левое, интеллектуальное, полушарие в большей степени отвечает за логику, восприятие фактографической информации, язык и анализ, т. е. выполняет когнитивную функцию «мышления».
- Правое, эмоциональное, полушарие обеспечивает синтез и является интуитивным, визуальным, реагирующим на невербальные раздражители, т. е. выполняет функцию «чувствования».

Р. Вогн (*Vaughn*, 1986) предложил концептуальную схему, объединяющую иерархию «познание — чувство — действие» с концепцией вовлеченности потребителя и теорией специализации мозга. Согласно этой схеме, процессы принятия решений о покупках можно классифицировать по двум признакам: степени вовлеченности (высокой или низкой) и режиму познания реальности (интеллектуальному или эмоциональному). Сочетание этих признаков образует матрицу, представленную на рис. 9.5. Как видно из рисунка, существуют четыре различные последовательности процесса реакции потребителей.

	Интеллектуальный режим (думать)	**Эмоциональный режим (чувствовать)**
Высокая вовлеченность	Обучение (узнать — почувствовать — сделать)	Эмоции (почувствовать — узнать — сделать)
Низкая вовлеченность	Привычка (сделать — узнать — почувствовать)	Гедонизм (сделать — почувствовать — узнать)

ИСТОЧНИК: Vaughn (1986).

РИСУНОК 9.5
Матрица вовлеченности

Квадрант 1 соответствует ситуации совершения покупки, когда заинтересованность (вовлеченность) покупателя в товаре высока, а реальность воспринимается преимущественно в интеллектуальном режиме. Данная ситуация порождает большую потребность в информации: это обусловлено важностью товара и связанной с ним умственной деятельностью. Таким образом, квадрант 1 иллюстрирует представленный выше *процесс обучения*, для которого характерна последовательность «узнать — почувствовать — сделать».

К этой категории относятся крупные покупки товаров по высоким ценам, представляющие значительный интерес и обладающие важными функцио-

нальными характеристиками; такими товарами являются автомобили, крупная бытовая техника, дома. Сюда же относится покупка товаров производственного назначения. В подобных ситуациях необходима информирующая реклама.

Квадрант 2 описывает ситуации покупки, в которых вовлеченность также высока. Однако покупателю важна не столько конкретная информация, сколько общее отношение или эмоциональное возбуждение, так как товар либо торговая марка связаны с системой ценностей покупателя, его характером и самоуважением. В данном случае последовательность будет иной: «почувствовать — узнать — сделать».

К этой категории относятся все товары, имеющие большую социальную и/или эмоциональную ценность, такие как парфюмерия, одежда, ювелирные изделия, мотоциклы. В подобных ситуациях необходима эмоциональная реклама.

Квадрант 3 — это решения, сопряженные с минимальным обдумыванием и тенденцией к покупкам по привычке в целях удобства. Главное, чтобы товар выполнял свою базовую функцию. Вовлеченность покупателей в отношении таких товаров низка. Лояльность торговой марке в значительной степени является следствием привычки. Иерархическая модель имеет следующий вид: «сделать — узнать — почувствовать».

В эту категорию попадает большинство продуктов питания и других основных потребительских товаров — все то, без чего человек не может обходиться. Любой товар по достижении стадии зрелости обычно попадает в этой квадрант. В данном случае реклама должна формировать привычки и поддерживать их, а также напоминать о товаре.

Квадрант 4 иллюстрирует ситуацию, когда низкая вовлеченность сосуществует с эмоциональным режимом восприятия. Товары этой категории рассчитаны на личные пристрастия потребителей, включая потребности в имидже и быстром удовлетворении. Эта последовательность имеет вид «сделать — почувствовать — узнать».

Сюда относятся такие товары, как пиво, шоколад и прочие сладости, сигареты, фастфуд. В рекламе таких товаров акцент должен делаться на личное удовлетворение. Эта таблица рассмотрена в работе Б. Рэтчфорда (*Ratchford*, 1987).

Анализ потребительской вовлеченности позволяет сделать одно интересное наблюдение (*Kapferer* and *Laurent*, 1983). Оказывается, принимается много решений о покупке товаров, связанных с небольшим риском и низкой вовлеченностью. Данный факт представляет собой проблему для фирмы-производителя и говорит о том, что маркетинговая и коммуникационная стратегии должны быть адаптированы к ситуации, когда потребителям попросту все равно, какое именно решение о покупке они примут.

9.3.3. АТРИБУТИВНЫЕ КАРТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Последний вопрос относительно релевантности свойств — это проблема их избыточности. Из двух атрибутов один считается избыточным, если данные атрибуты имеют одинаковое значение.

Например, в исследовании бельгийского рынка крупнотоннажных грузовых автомобилей были спонтанно выделены две переменные: «грузоподъемность» и «мощность двигателя». Однако это взаимозаменяемые критерии, так как один не существует без другого.

Если в результате анализа остаются два детерминирующих свойства, но оба при этом относятся к одной и той же характеристике, ситуация эквивалентна

выбору какого-то одного свойства. Таким образом, аналитик должен составить перечень детерминирующих, но не избыточных свойств.

В исследованиях имиджа торговых марок определяется восприятие потребителями и ожидания рынка. В качестве иллюстрации рассмотрим карту восприятия, представленную на рис. 9.6. Карта построена по результатам оценок двенадцати свойств товара выборкой постоянных пользователей косметических средств. Анализ главных компонентов (пример 9.2) этих оценок позволил установить два макроатрибута, на долю которых приходятся 83% полной дисперсии.

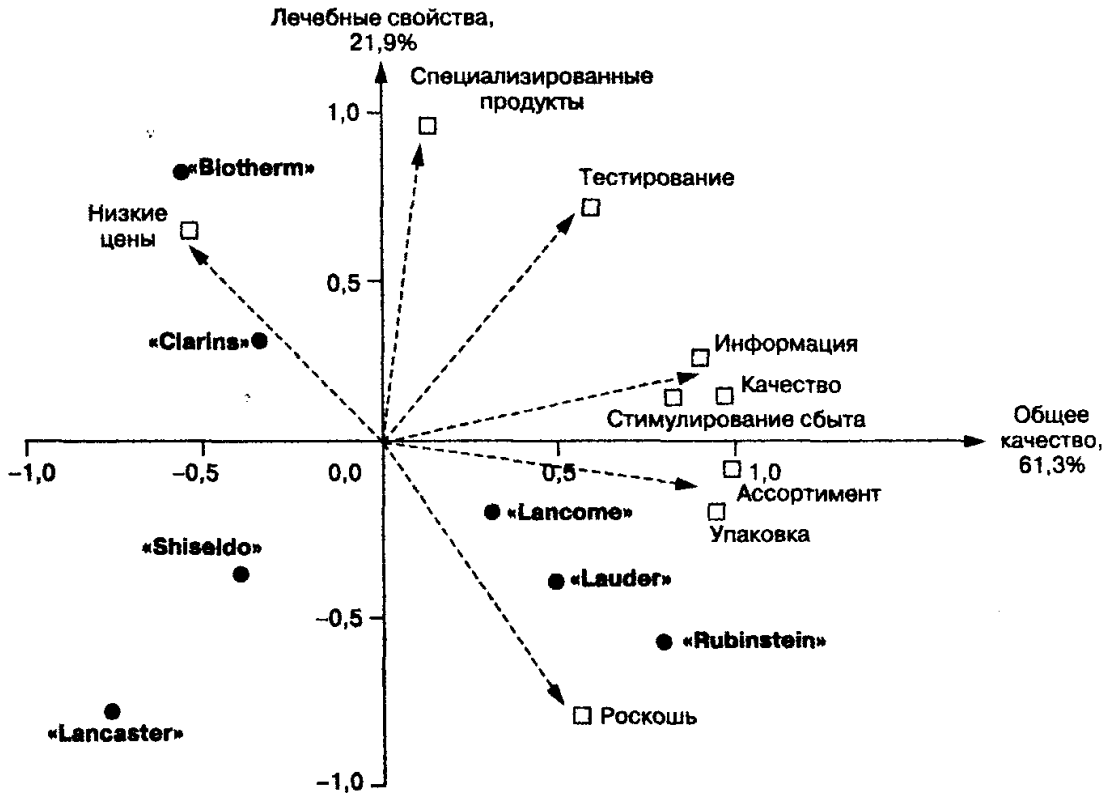
На рис. 9.6 на горизонтальной оси находится *общее качество*, в восприятии респондентов. Оно включает в себя следующие микроатрибуты: «техническое качество», «широту ассортимента товарной линии», «качество упаковки», «информацию», «привлекательность стимулирования сбыта». Эти атрибуты на психическом уровне противопоставляются «привлекательным ценам». На вертикальной оси находятся атрибуты «лечебные товары», «лабораторные тесты», которым противопоставляется «роскошный дизайн». Эта ось соответствует парамедицинской природе данных товаров.

На карте, представленной на рис. 9.6, мы видим, что марки «Rubinstein», «Lauder» и «Lancôme» прекрасно позиционированы в отношении атрибута «общее качество», но имеют плохое позиционирование с медицинской точки зрения. Напротив, бренды «Biotherm» и «Clarins» воспринимаются как лечебные, но не обладают имиджем высококачественной продукции. Весьма любопытно, что верхний правый квадрант остался пустым; возможно, потому, что соответствующее ему позиционирование трудно отстаивать.

9.3.4. СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в сегменте товары, может оказаться очень важным для определения стратегии, которая позволит изменить неблагоприятное позиционирование. Можно выделить шесть таких стратегий (*Boyd*, *Ray* and *Strong*, 1972).

1. *Модификация товара.* Если какая-либо характеристика бренда не соответствует рыночным ожиданиям, то товар можно модифицировать, улучшив эту характеристику.
2. *Модификация весомости атрибута.* Убедите рынок в том, что другая характеристика, прекрасно выраженная в торговой марке, имеет гораздо более важное значение.
3. *Модификация установок в отношении бренда.* Рынок может быть плохо информирован и недооценивать некоторые действительные отличительные достоинства торговой марки. Это подразумевает перцептуальное репозиционирование.
4. *Модификация установок относительно конкурирующих брендов.* Эту стратегию следует использовать, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурентов. Эта стратегия подразумевает использование сравнительной рекламы.
5. *Привлечение внимания к игнорируемым атрибутам.* Эта стратегия обычно подразумевает создание новой ценности, не рассматриваемой ранее целевым сегментом.



ИСТОЧНИК: Van Ballenberghe (1993).

РИСУНОК 9.6

Атрибутивная карта восприятия: рынок товаров по уходу за кожей и косметических товаров

6. *Модификация требуемого уровня выраженности атрибута.* Возможно, рынок ожидает такого уровня качества, который вовсе не обязателен, по крайней мере для рассматриваемого способа применения товара. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что предлагаемого уровня качества того или иного параметра вполне достаточно.

Основным преимуществом мультиатрибутивных моделей по сравнению с теми, которые основаны на оценке общих установок, является то, что они помогают понять структуру установок в исследуемом сегменте и, следовательно, идентифицировать наиболее подходящие стратегии позиционирования и коммуникации.

9.4. РОЛЬ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ В АНАЛИЗЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В поисках источника уникальности как основы стратегии дифференцирования фирма должна обойти два «подводных камня»:

- идентифицировать элементы уникальности, ценные для потребителей, но которые она не способна предоставить;
- идентифицировать элементы уникальности, которые фирма предоставить может, но они не имеют ценности для потребителей.

В этом смысле наиболее подходящим инструментом анализа нам видится модель цепочки ценности М. Портера (*Porter*, 1980).

ПРИМЕР 9.2

Анализ главных компонентов

Анализ главных компонентов (АГК) — один из методов факторного анализа. Это статистический метод, в котором организуется и суммируется набор данных (в нашем случае *N* детерминирующих свойств), так, что в результате получается редуцированный набор факторов, называемых главными компонентами, или «макроатрибутами». Главные компоненты независимы друг от друга и наилучшим образом дифференцируют изучаемые объекты (см. *Hair* et al., 1992). Результатом АГК является атрибутивная карта восприятия. Каждая торговая марка позиционируется по двум или трем оставшимся осям-компонентам, причем ее позиция соответствует корреляции между этими главными компонентами и каждым свойством. Полученная в результате АГК карта восприятия интерпретируется следующим образом: если две марки располагаются близко друг к другу, значит, по всем оставшимся свойствам они получают равные оценки. Два свойства близки друг к другу, если они ведут к одним и тем же оценкам торговых марок.

Любая фирма осуществляет множество видов деятельности, необходимых для разработки, производства, изучения рынка, доставки товаров и послепродажного обслуживания. Как показано на рис. 9.7, их можно подразделить на два основных типа: *основные* и *вспомогательные* виды деятельности. Цепочка ценности в конкретной фирме строится по принципу важности и раздельности тех или иных видов деятельности, а также с учетом их потенциала по созданию отличия.

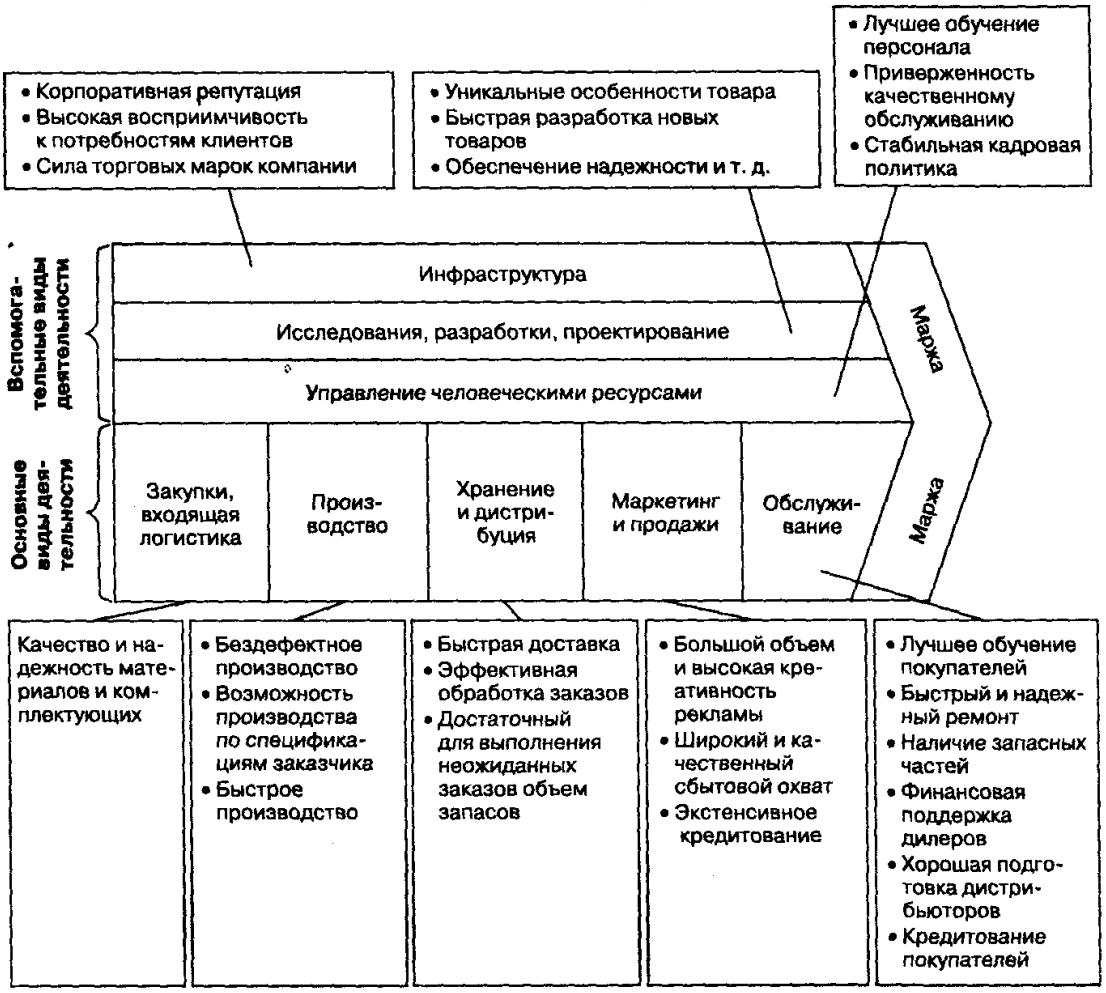
9.4.1. СТРЕМЛЕНИЕ К ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В качестве иллюстрации рассмотрим типичные источники дифференциации для *основных видов деятельности*:

- *Закупки*: качество и надежность материалов и комплектующих.
- *Производство*: быстрое, бездефектное производство, возможность производства по спецификациям заказчика и т. д.
- *Складирование и дистрибуция*: быстрая доставка, эффективная обработка заказов, достаточный для выполнения неожиданных заказов объем запасов и т. д.
- *Продажи и маркетинг*: большой объем и высокая креативность рекламы, широкий и качественный сбытовой охват, экстенсивное кредитование покупателей и т. д.
- *Сервисное обслуживание покупателей*: помощь в использовании, обучение покупателей, быстрый и надежный ремонт и т. д.

Что касается вспомогательных видов деятельности, то тут источниками дифференциации могут быть:

- *Человеческие ресурсы*: лучшее обучение персонала, приверженность качественному обслуживанию, стабильная кадровая политика.
- *НИОКР*: уникальные особенности товара, быстрая разработка новых товаров, обеспечение надежности и т. д.
- *Инфраструктура*: корпоративная репутация, восприимчивость к потребностям клиентов и т. д.



ИСТОЧНИК: Porter (1980).

РИСУНОК 9.7

Типовая модель цепочки ценности

Цель — установить источники уникальности в каждом виде деятельности, т. е. переменные и действия, посредством которых фирма может добиться уникальности по отношению к предложениям конкурентов и предоставить ценность для покупателя. Одно из достоинств данной модели состоит в том, что она преподносит поиск устойчивого конкурентного преимущества как задачу каждого функционального отдела организации, а не только отдела маркетинга.

В этом смысле стоит отметить работу Г. Саймона (*Simon*, 1996), в которой анализируются стратегии, применяемые 122 фирмами (в большинстве своем немецкими), являющимися: а) мировыми или европейскими лидерами на своих базовых рынках; б) небольшими или средними по размеру и в) неизвестными широкой публике. Внимательное изучение рис. 9.8 показывает, что конкурентное преимущество этих «*скрытых чемпионов*» во многом основано на превосходстве в предлагаемом товаре.

9.4.2. ИЗМЕРЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ВЛАСТИ

Рыночная сила определяется способностью фирмы диктовать рынку цену, превышающую цены ее приоритетных конкурентов. Одним из критериев этой способности является эластичность спроса по цене для дифференцированного то-



ИСТОЧНИК: Simon (1996).

РИСУНОК 9.8

Частотное распределение конкурентных преимуществ «скрытых чемпионов»

вара. Чем ниже ценовая эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к увеличению цены.

Если ценовая эластичность спроса на товары марок А и Б равна –1,5 и –3,0 соответственно, то при увеличении цены на 5% спрос на товар марки А уменьшится на 7,5%, а на товар марки Б — на 15%.

Таким образом, спрос на продукцию обладающей рыночной властью фирмы или торговой марки менее эластичен, чем спрос на слабо дифференцированный товар. Как результат, у такой фирмы или марки больше шансов добиться того, чтобы группа покупателей или потребителей, чувствительных к элементу дифференциации, согласилась платить повышенную цену.

Под силой торговой марки понимают степень привязанности или лояльности покупателей бренду или компании. Вероятно, лучшей проверкой на лояльность служат действия потребителя в случае, если он не находит предпочитаемую марку на прилавках магазина. Переключится ли потребитель на другую марку или предпочтет поискать в другом магазине?

Как уже было сказано ранее, можно выделить минимум пять индикаторов силы торговой марки.

1. *Пониженная чувствительность к цене.* Сильная торговая марка остается более стабильной при увеличении цены, чем ее конкуренты.
2. *Приемлемость ценовой премии.* Торговую марку можно считать сильной, если люди готовы платить за нее более высокую цену (см. табл. 8.4). И наоборот, для слабой марки приходится предлагать потребителям более низкую по сравнению с конкурентами цену.
3. *Коэффициент эксклюзивности.* Более лояльный марке потребитель — это потребитель, который чаще выбирает данную марку при покупках товаров соответствующей категории.
4. *Динамика лояльности.* Как вариант, можно отслеживать характер покупок во времени и с помощью этих данных прогнозировать вероятность выбора марки при следующей покупке.

5. *Позитивная установка.* Знакомство с торговой маркой, уважение к ней, воспринимаемое качество, намерение совершить покупку (лояльность бренду) и т. д. тоже являются хорошими индикаторами силы торговой марки.

Примеры ценовых премий, взимаемых наиболее сильными торговыми марками, приведены в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Примеры ценовых премий сильных брендов (в %)

Ценовая премия компаний *Hertz* и *Avis* по сравнению с		Ценовая премия компании *IBM* по сравнению с		Ценовая премия компании *British Airways* по сравнению с	
Budget	20,4	*Apple*	10,0	*Virgin*	11,0
EuroDollar	22,5	*Compaq*	17,0	*Delta*	41,0
Europcar	24,0	*Amstrad*	40,0	*Air-India*	45,0
		Dell	46,0		

ИСТОЧНИК: Thomas (1993).

9.5. ИДЕНТИФИКАЦИЯ СЕГМЕНТОВ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА

Сегментирование глобального рынка можно определить как процесс идентификации сегментов потенциальных покупателей с однородными атрибутами, которые выказывают схожее покупательское поведение. Такими сегментами могут быть группы стран или группы индивидуальных покупателей. Существует три разных подхода к глобальной сегментации: а) идентификация кластеров стран, в которых существует спрос на схожие товары; б) идентификация сегментов, присутствующих во многих или во всех странах; в) выход на различные сегменты в разных странах с одним и тем же товаром (*Takeuchi* and *Porter*, 1986).

9.5.1. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ СТРАН

Традиционно мировой рынок сегментируют по географическим признакам, т. е. путем группирования стран со схожими климатическими условиями, языком, религией, уровнем экономического развития, каналами сбыта и т. д. Товары обычно не требуют модификации для условий каждой такой страны — за исключением таких вещей, как маркировка и язык, на котором выполнены надписи в руководствах и каталогах.

На европейской арене естественными кластерами будут, например, северные страны (Дания, Норвегия, Швеция и, возможно, Финляндия), германские страны (Германия, Австрия, часть Швейцарии), пиренейские страны и т. д. При такой стратегии сегментирования товары и коммуникации адаптируются к каждой из групп стран.

В Европейском сообществе в пользу такого подхода свидетельствуют значительные различия между странами; существование этих различий подтверждается многообразием социально-демографических профилей (*Eurostat*, 1996, 1999).

Тем не менее данный метод сегментирования имеет три недостатка: а) он основан на переменных, относящихся к странам, а не к моделям поведения потребителей; б) он предполагает полную однородность в рамках сегмента стран и в) он не учитывает существование однородных потребительских сегментов,

границы которых могут не совпадать с границами государств. С усилением регионализма в Европе второй недостаток становится более чем очевидным. И действительно, с ликвидацией границ между странами многие европейские фирмы начинают определять свои рынки не по странам, а по регионам.

9.5.2. ОБСЛУЖИВАНИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

Как уже говорилось в гл. 2, в глобальном масштабе на поведение потребителей воздействуют определенные тенденции. Многие товары, такие как бытовая техника и электроника, автомобили, модная одежда, продукты питания, напитки и услуги получают широкое распространение по всему миру. Многие из этих товаров удовлетворяют потребности и желания, не знающие национальных границ.

Таким образом, даже если в целом потребности стран в товаре варьируют, в каждой из них (т. е. на мировом рынке) может обнаружиться сегмент с идентичными потребностями. Перед международными фирмами стоит задача обнаружить эти *«универсальные» сегменты* и охватить их маркетинговыми программами, отвечающими общим потребностям составляющих их потенциальных покупателей. Чаще всего такими универсальными сегментами оказываются потребители товаров из высшего сектора рынка (класса high-end), профессиональные спортсмены, руководители транснациональных компаний, т. е. искушенные пользователи. Дело в том, что данные группы, как правило, наиболее мобильны, а потому чаще других осуществляют международные контакты и обмены.

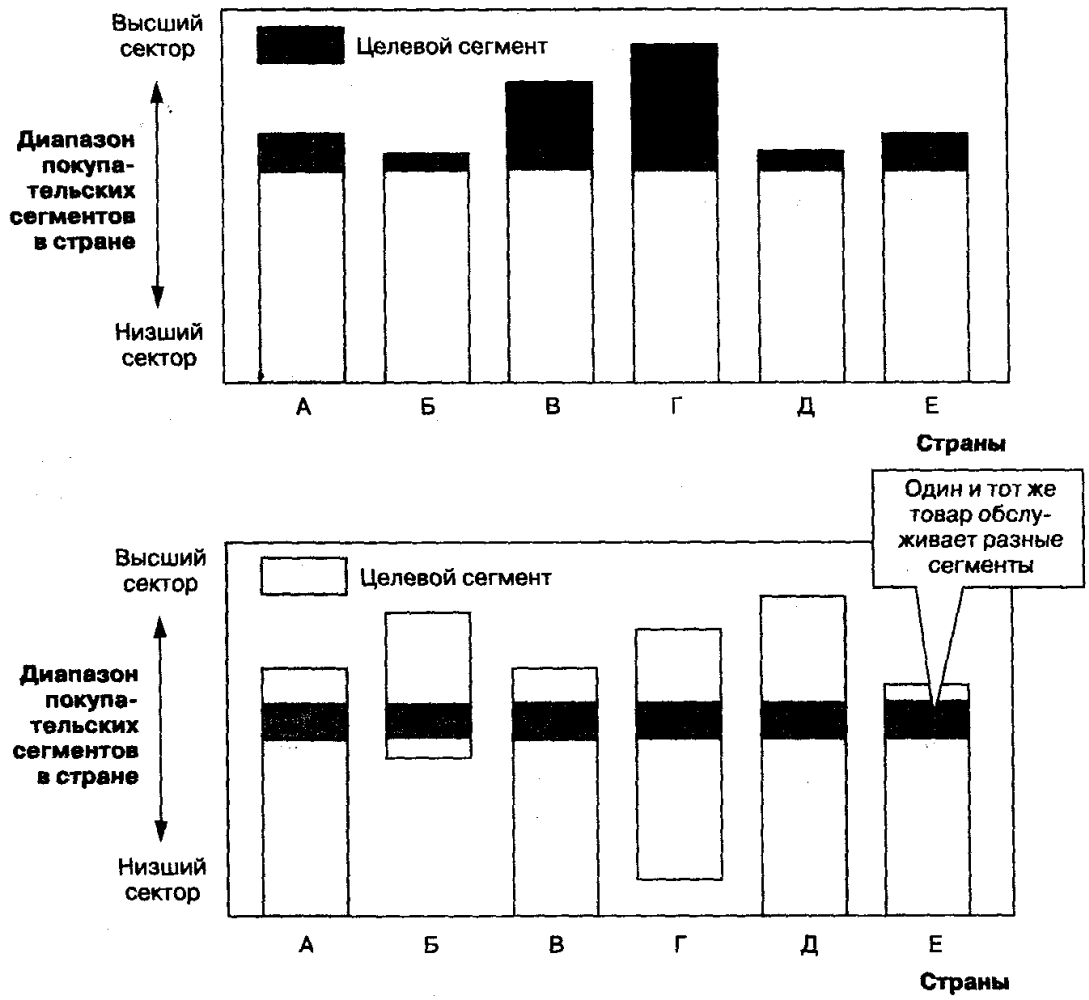
Один из растущих глобальных сегментов составляют люди, стремящиеся к «элитному образу жизни». В Токио, Нью-Йорке, Париже, Лондоне, Гонконге, Рио-де-Жанейро и других городах эта элита оказывается «под прицелом» у таких эксклюзивных брендов, как «Mercedes», «Gucci», «Hermés», «American Express», «Gold Card», «Chivas», «Godiva» и т. д.

Эти и другие торговые марки класса high-end предназначаются для указанного универсального сегмента и во всем мире позиционируются точно так же, как и в своей родной стране. Такая стратегия международного сегментирования проиллюстрирована рис. 9.9. В каждой стране размер универсального сегмента может быть невелик, чего нельзя сказать об их кумулятивном объеме. Например, шоколадные конфеты «Godiva» продаются более чем в 20 странах мира, причем в некоторых из них марка занимает более чем скромную долю рынка. Тем не менее «Godiva» является ведущим мировым производителем шоколада.

9.5.3. ОБСЛУЖИВАНИЕ РАЗНЫХ СЕГМЕНТОВ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

Даже если потребности разных стран в товаре различаются, один и тот же товар можно продавать во всех странах, но в разных сегментах. Для этого требуется иная рыночная позиция, основанная на не связанных с товаром переменных, таких как каналы сбыта, реклама и ценообразование. Этот подход изображен на рис. 9.9.

В качестве хорошего примера данного подхода к международному сегментированию рассмотрим позицию фотоаппарата «Canon AE-1». «AE-1» предназначался для молодых японских покупателей, желающих приобрести новый фотоаппарат, для состоятельных американских покупателей, приобретающих зеркальный



ИСТОЧНИК: Takeuchi and Porter (1986).

РИСУНОК 9.9

Международное сегментирование: две разные стратегии позиционирования — а) в одном универсальном сегменте и б) в различных сегментах в различных странах

фотоаппарат впервые, и для более взрослых и технически «подкованных» покупателей из Германии. Соответственно, для Японии, США и Германии были разработаны три разные маркетинговые программы (*Takeuchi* and *Porter*, 1986).

Такой подход требует существенных изменений в коммуникационной и сбытовой стратегиях, что ведет к возрастанию затрат или как минимум компенсирует их уменьшение за счет стандартизации.

Из трех подходов к сегментированию «универсальный» является наиболее инновационным. С ним фирма имеет больше всего шансов получить значительное конкурентное преимущество, потому что товар и коммуникации можно стандартизировать и предлагать по всему миру. Это создает определенную репутацию бренда, способствует единству имиджа и позиционирования, да еще и в международном масштабе. Обслуживание разных сегментов в разных странах позволяет учитывать различия в поведении потребителей из различных стран и вносить соответствующие коррективы (пример 9.3). С другой стороны, именно эти коррективы влияют на возможные различия имиджа торговой марки в каждой стране.

ПРИМЕР 9.3

Компания *Black & Decker*

В качестве наглядного примера можно привести новейшую историю компании *Black & Decker*. Данная фирма присутствует на рынках 50 стран и имеет 25 заводов, 16 из которых находятся за пределами США. По всему миру ее торговая марка имеет очень высокий уровень узнаваемости, порой достигающий 80–90%. Отказаться от эффекта масштаба и экономии затрат такая компания, как *Black & Decker*, не может. Но для этого необходимо решить следующие проблемы:

- В разных странах приняты разные промышленные стандарты и требования безопасности, из-за которых полная стандартизация продукции невозможна.
- Европейские и американские потребители реагируют на дизайн и даже на расцветку товаров совершенно по-разному.
- Потребители из разных стран по-разному пользуются продукцией. Например, европейцы обращают внимание на мощность электроинструмента чаще, чем американцы.

ИСТОЧНИК: Farley (1986).

9.5.4. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СЕГМЕНТЫ

Глобальный подход к сегментированию мировых рынков направлен на выявление общих черт между рынками. Традиционный международный подход является мультирегиональным, т. е. сходство в нем, как правило, игнорируется. Глобальный подход предполагает активный поиск однородности в товаре, имидже и рекламном сообщении, в то время как мультирегиональный требует сохранения ненужных различий на разных рынках. Однако цель заключается не во всемирной унификации товара, а в том, чтобы товар был как можно более стандартизован, но оставлял возможности для адаптации к местным условиям, так как такая адаптация не только необходима, но и желательна.

Компромисс между стандартизацией и кастомизацией

В подавляющем большинстве рыночных ситуаций требуется некоторая степень стандартизации. Сущность международного сегментирования можно сформулировать так: думать о глобальных сходствах и адаптироваться к локальным различиям. Придерживаясь этого принципа, менеджеры должны определить сходство между странами, а также различия в рамках каждой из них. Разные стратегии, которые при этом могут использоваться (в зависимости от ожиданий и культуры), представлены в табл. 9.3. Можно выделить три типа товарной политики.

1. *Универсальный товар*: в каждой стране продается идентичный товар (за исключением маркировки и языка, на котором выполнены руководства).
2. *Модифицированный товар*: сам товар не изменяется, однако некоторые модификации все же имеют место (вольтаж, цвет, размер или аксессуары), как того требует законодательство страны или местные различия во вкусах, покупательских привычках, климате и т. д.
3. *Свой товар для каждой страны*: физический товар в значительной мере подстраивается под каждую страну или группу потребителей.

Разумеется, в первую очередь необходимо учесть финансово-экономические последствия выбора каждого из этих альтернативных вариантов.

Таблица 9.3. Стратегии международного сегментирования

Глобальные маркетинговые стратегии	Ожидания сегментов				
	однородные		схожие		разные
	одинаковая культура	разная культура	одинаковая культура	разная культура	
1. Постоянные товар и операционный маркетинг	1	–	–	–	–
2. Постоянный товар и адаптированный операционный маркетинг	–	2	2	2	–
3. Адаптированные товар и операционный маркетинг	–	–	–	3	3
4. Новый товар и специальный операционный маркетинг	–	–	–	–	4

ИСТОЧНИК: Blanche (1987).

Создание всемирной торговой марки

Разные товары обладают разным глобальным потенциалом. Одни легко становятся всемирными торговыми марками, для других этот путь оказывается более трудным. На мировом рынке существует некоторое количество брендов, признанных в качестве всемирных: «Coca-Cola», «Marlboro», «Kodak», «Honda», «Mercedes», «Heineken», «Swatch», «Canon», «Gucci», «British Airways», «Perrier», «Black & Decker», «Hertz», «Benetton», «McDonald's», «Godiva» и многие другие. Стоит отметить, что популярность этих торговых марок не зависит от отношения людей к стране происхождения бренда.

На самом деле глобальный потенциал товара тесно связан с универсальностью искомой выгоды. Если товар доказал свою способность удовлетворять потребности определенной группы покупателей в своей стране, логично ожидать подобного успеха в такой же группе людей и в другой стране, при условии, конечно, что товар будет адаптирован к местным особенностям потребления и законодательству. Другими словами, как пишут Дж. Квелч и Э. Хофф (*Quelch* and *Hoff*, 1986), движущей силой глобального маркетинга должно быть «эффективное всемирное использование хороших маркетинговых идей, а не эффект масштаба за счет стандартизации».

Чем товар ближе к *высокотехнологичному либо высокоэмоциональному «полюсу»*, тем более он универсален. Эти две категории товаров роднит тот факт, что для них характерны: а) высокая вовлеченность покупателей и б) общий язык (*Domzal* and *Unger*, 1987, p. 28).

Высокотехнологичные товары приобретают высокоспециализированные покупатели, имеющие общий язык и общие символы. Это относится к пользователям компьютеров, теннисистам и музыкантам: они все понимают технические особенности своих товаров. Такими товарами можно считать крупное оборудование, аппаратные компьютерные средства и финансовые услуги, а также персональные компьютеры, видеотехнику, лыжное снаряжение и т. д. Само существование общего «цеха» способствует коммуникации и повышает вероятность успеха торговой марки на глобальном уровне.

Высокоэмоциональные товары более ориентированы на имидж, чем товары технического плана, но и они отвечают универсальным понятиям или потребностям, таким как романтика, богатство, героизм, игра и т. д. Таким «концепциям» пытаются соответствовать многие парфюмерные, модные, ювелирные товары, часы и др.

Покупатели этих двух категорий товаров по всему миру «говорят» на одном и том же языке, понимают значение одних и тех же символов. Чем ближе товар к одному из указанных полюсов, тем больше возможностей для всемирной стандартизации торговой марки (*Domzal* and *Unger*, 1987).

РЕЗЮМЕ

Фирма может рассмотреть различные стратегии охвата рынка. Они представлены на рис. 9.1, где двумя противоположными полюсами является стратегия «массового маркетинга» и стратегия «массовой кастомизации». Однако между этими полюсами лежит целый спектр возможностей. Выбор стратегии позиционирования создает объединяющую концепцию для разработки программы маркетинга. Это один из самых важных этапов на стадии стратегического маркетинга, поскольку это способ, которым фирма будет определять, каким образом она сможет дифференцировать свой бренд по сравнению с конкурирующими. Существуют различные способы позиционировать свой бренд по сравнению с конкурирующими. Можно выделить три типа стратегий дифференциации: товарную дифференциацию, ценовую дифференциацию и имиджевую дифференциацию. В результате дифференциация должна обеспечить фирме некоторую рыночную власть, потому что она создает предпочтения, лояльность покупателей и снижает ценовую чувствительность. В поисках стратегии дифференциации можно руководствоваться моделью цепочки ценности (*Porter*, 1980). Существуют три различных метода глобальной сегментации: а) идентификация кластеров стран со спросом на сходные товары; б) идентификация сегментов, существующих во многих или большинстве стран; в) предложение одного и того же товара различным сегментам в разных странах.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Выберите два журнала, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (например, на тинейджеров, пожилых людей, домохозяек, этническую группу). Отберите три-четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позицию, которую стремятся занять рекламодатели.
2. Если компания первой идентифицировала совершенно новый сегмент, нужно ли выбирать позиционирование для этого сегмента?
3. Как вы можете оценить эффективность выбранного позиционирования? Какими критериями следует воспользоваться?
4. Должно ли решение о позиционировании обязательно опираться на долгосрочное конкурентное преимущество, для того чтобы достичь успеха?

ГЛАВА 10

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

10.1. Анализ продуктового портфеля

10.2. Выбор базовой стратегии

10.3. Оценка возможностей для роста

10.4. Выбор конкурентной стратегии

10.5. Стратегии международного развития

Резюме

Вопросы и задания

ФОРМУЛИРОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- анализе продуктового портфеля с использованием матрицы «рост рынка / доля рынка» Бостонской консалтинговой группы (БКГ), многокритериальной портфельной матрицы и SWOT-анализа;
- достоинствах и недостатках методов портфельного анализа;
- различных взглядах на стратегию;
- целях и рисках, связанных с выбором той или иной общей стратегии;
- разных вариантах осуществления стратегии развития или роста;
- различных конкурентных стратегиях и условиях их применения;
- целях и разнообразных формах международного развития.

Цель данной главы — рассмотреть, как ориентированная на рынок фирма может выбрать правильную конкурентную стратегию и достичь прибыльности выше среднего уровня для входящих в ее состав бизнес-единиц. Эффективность бизнес-единицы определяется двумя группами факторов: во-первых, общей привлекательностью ее базового рынка, во-вторых, силой ее конкурентной позиции по отношению к прямым соперникам по рынку. Привлекательность базового рынка во многом зависит от сил, над которыми фирма не властна (см. гл. 7), в то время как на конкурентоспособность бизнес-единицы фирма может повлиять своими стратегическими решениями (см. гл. 8). Анализ продуктового портфеля объединяет в себе индикаторы привлекательности и конкурентоспособности. Он помогает принимать стратегические решения, предлагая определенные маркетинговые стратегии, обеспечивающие сбалансированность портфеля и достижение целей долгосрочного роста и прибыльности. В этой главе мы сначала определим концептуальные основы портфельного анализа, а затем рассмотрим миссии, или цели, которые фирма должна поставить перед каждой своей бизнес-единицей с учетом ее положения в системе координат «привлекательность/конкурентоспособность». В заключительной части главы речь пойдет о стратегических альтернативах в сфере международного развития.

10.1. АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Цель анализа продуктового портфеля заключается в том, чтобы помочь многопрофильной фирме распределить ограниченные ресурсы между товарными рынками, на которых она конкурирует. В общем виде процедура анализа со-

стоит в перекрестном классифицировании каждого направления деятельности по двум независимым параметрам: привлекательности базового рынка, на котором работает фирма, и способности фирмы использовать возможности, имеющиеся на этом рынке. Для решения данной задачи разработаны различные модели портфельного анализа; все они имеют матричный вид и включают различные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности. Мы остановимся на двух наиболее популярных методах: методе Бостонской консалтинговой группы (БКГ), известном как матрица «рост рынка/доля рынка» (*Boston Consulting Group*, 1972; *Henderson*, 1970), и многокритериальной портфельной матрице, совместной разработке компаний *General Electric* и *McKinsey* (*Hussey*, 1978; *Abell* and *Hammond*, 1979). Хотя цель этих методов одна и та же, они исходят из различных предпосылок, поэтому результаты, скорее всего, будут различными (*Wind* et al., 1983).

10.1.1. МАТРИЦА «РОСТ РЫНКА/ДОЛЯ РЫНКА» БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ

Матрица БКГ построена с учетом двух критериев: темпа роста базового рынка (с учетом инфляции), выступающего в качестве индикатора привлекательности, и доли рынка фирмы по отношению к крупнейшему конкуренту, характеризующей конкурентоспособность. Как показано на рис. 10.1, мы получаем матрицу, разделенную на четыре квадранта следующим образом:

- По оси «рост рынка» точка, разделяющая рынки на быстрорастущие и медленнорастущие, соответствует определенному темпу роста ВНП в реальном исчислении, или среднему (средневзвешенному) значению прогнозируемых темпов роста на рынках, где представлены товары. На практике к категории быстрорастущих относят рынки, растущие более чем на 10% в год. Рынки, растущие медленнее, попадают во вторую категорию.
- Линия раздела по оси «относительная доля рынка» обычно проводится в точке 1 или 1,5. Выше этого уровня относительная доля рынка считается большой, ниже — малой.

Как мы видим, в основу матрицы положена концепция доли рынка по отношению к ведущему конкуренту (см. гл. 6), когда рассчитывается отношение объема продаж изучаемой фирмы к объему продаж фирмы с наибольшей рыночной долей.

Если, например, компания А занимает 10% рынка, а наибольшую долю, 20%, имеет компания Б, то относительная доля рынка А составляет 0,5 (10/20%). Отношение меньше 1, поэтому доля рынка компании А мала. Точно так же относительная доля рынка компании Б равна 2 (20/10%), что является значительной величиной.

Употребление такого понятия, как «относительная доля рынка», обусловлено тем, что рыночная доля положительно коррелирует с опытом, а значит, и с прибыльностью фирмы (см. гл. 8). Таким образом, из 20%-ной доли рынка следуют совершенно разные конкурентные выводы, зависящие от того, какова доля ведущего конкурента: 40% или, скажем, всего 5%.

Каждый из четырех квадрантов матрицы соответствует своей конкурентной ситуации. Между этими ситуациями существуют фундаментальные различия с точки зрения денежных потоков, целей и маркетинговых стратегий.

Продуктовый портфель	Объем продаж торговой марки (€ млн)	Число конкурирующих фирм	Объем продаж трех крупнейших конкурентов фирмы (€ млн)			Рост рынка (%)
Торговая марка А	0,5	8	0,7	0,7	0,5*	15
Торговая марка Б	1,6	22	1,6*	1,6	1,0	18
Торговая марка В	1,8	14	1,8*	1,2	1,0	7
Торговая марка Г	3,2	5	3,2*	0,8	0,7	4
Торговая марка Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4

Матрица «рост рынка/доля рынка» БКГ

Общий объем продаж (млн): 0,5 + 1,6 + 1,8 + 3,2 + 0,5 = €7,6 млн

Доли торговых марок в общем объеме продаж компании:

А = 6,6%; Б = 21,0%; В = 23,7%; Г = 42,1%; Д = 6,6%.

Относительная рыночная доля торговой марки (по отношению к крупнейшему конкуренту):

А = 0,5 / 0,7 = 0,71,

Б = 1,6 / 1,6 = 1,0,

В = 1,8 / 1,2 = 1,5,

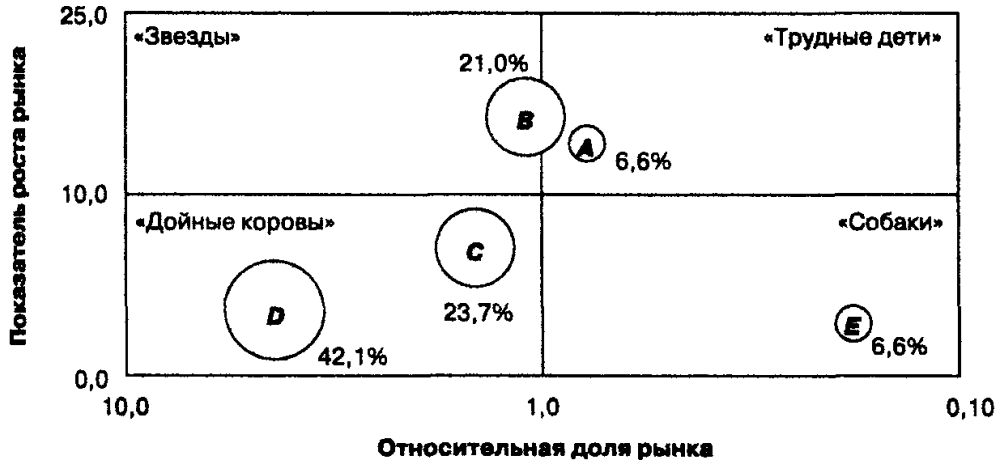
Г = 3,2 / 0,8 = 4,0,

Д = 0,5 / 2,5 = 0,2.

Средний показатель роста рынка:

(15% + 18% + 7% + 4% + 4%) / 5 = 9,6% (или 10%).

Матрица «рост рынка/доля рынка» БКГ



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 10.1

Матрица «рост рынка/доля рынка» БКГ

Предположения, лежащие в основе матрицы «рост рынка/доля рынка»

В основе анализа по методу БКГ лежат два предположения: первое связано с существованием эффектов опыта, второе — с моделью жизненного цикла товара (ЖЦТ). Рассмотрим вкратце оба этих предположения.

1. Бóльшая относительная доля рынка предполагает преимущество по издержкам над прямыми конкурентами. Это объясняется эффектом опыта. Там, где применяется *концепция кривой опыта*, при рыночном уровне

цен крупнейший конкурент будет получать самую большую прибыль. И наоборот, меньшая относительная доля рынка предполагает отставание в части издержек. Вывод из этого первого предположения следующий: от товаров с большой относительной долей рынка следует ожидать большего денежного потока, чем от товаров с меньшей долей.

2. Работа на быстрорастущем рынке предполагает большие затраты денежных средств, необходимые для финансирования развития, наращивания производственных мощностей, проведения рекламных кампаний и т. д. И наоборот, товар, представленный на зрелом рынке, генерирует денежные средства. В этой связи используется модель жизненного цикла товара: она указывает на необходимость сбалансированного сочетания товаров, находящихся на разных стадиях ЖЦТ.

Из второго предположения следует, что на быстрорастущих рынках товары требуют больше денежных средств для продвижения, чем на медленнорастущих. Как уже было сказано, данные предположения верны не всегда. Подробнее на эту тему см. в: *Abell* and *Hammond*, (1979).

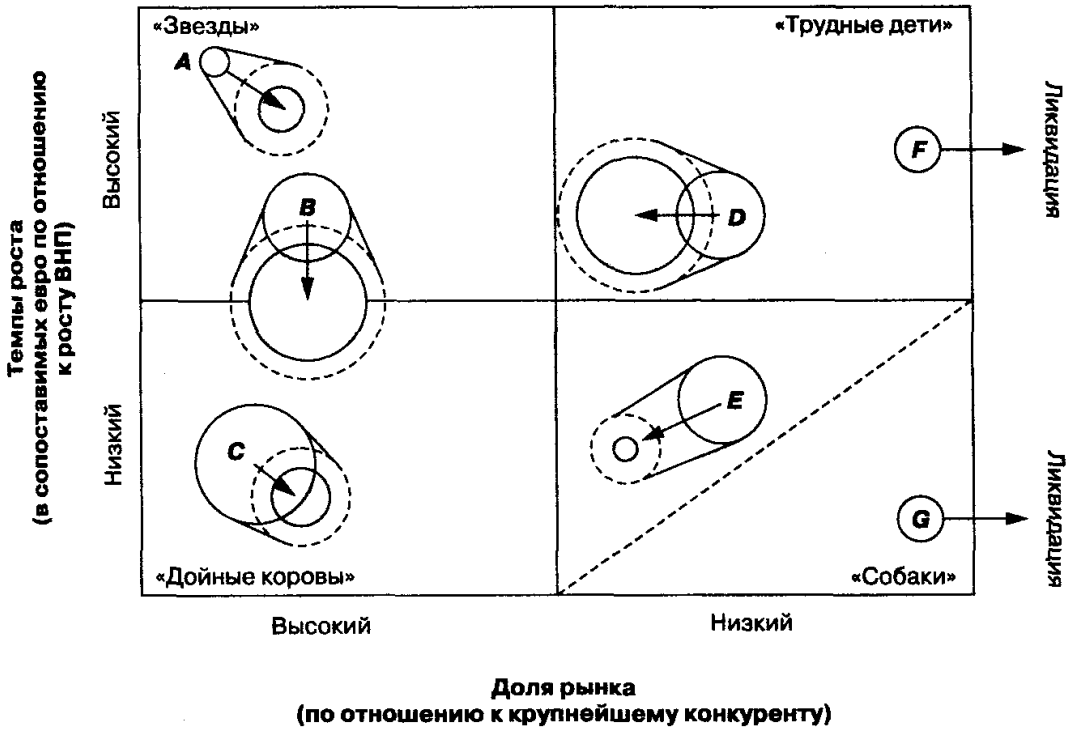
Определение типа бизнеса

Принимая во внимание два рассмотренных выше предположения, мы можем идентифицировать четыре группы товарных рынков, обладающих разными характеристиками с точки зрения потребностей в денежных потоках и/или их вкладов в прибыль фирмы:

1. Товары с *низким темпом роста и большой долей рынка — «дойные коровы»*. Такие товары обычно приносят больше денег, чем требуется для поддержания их рыночной позиции. Поэтому они становятся источником средств для диверсификационных программ и развития фирмы на других рынках. Приоритетная стратегия — «сбор урожая».
2. Товары с *низким темпом роста и малой долей рынка — «собаки»*, или *«хромые утки»*. «Собаки» занимают небольшую долю медленнорастущего рынка, а это самая невыгодная из всех рыночных позиций. Как правило, себестоимость их производства выше, чем у конкурентов, а возможностей для роста мало, так как война на рынке проиграна окончательно и бесповоротно. Поддержка таких товаров обычно превращается в пустую трату финансовых средств без всякой надежды на «выздоровление». Приоритетная стратегия — ликвидация или, в любом случае почти полное прекращение инвестиций в товар.
3. Товары с *высоким темпом роста и малой долей рынка — «трудные дети»*. В эту категорию попадают товары с низкими относительными долями, находящиеся на быстрорастущих рынках. Несмотря на отставание от лидера, они все же имеют шанс расширить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно. Правда, поддержка таких товаров требует значительных финансовых средств: деньги нужны для финансирования стратегии расширения доли рынка и компенсации низкой прибыльности. В отсутствие поддержки «трудные дети» по мере замедления роста рынка переходят в категорию «собак». Таким образом, в данном случае имеется альтернатива: расширение доли рынка или ликвидация.
4. Товары с *высоким темпом роста и большой долей рынка — «звезды»*. Это товары-лидеры, представленные на быстрорастущих рынках. Подобная позиция тоже требует большого объема денежных средств для финан-

сирования роста, однако «звезды» ввиду своего лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание из рыночной позиции. При наступлении стадии зрелости они превращаются в «дойных коров».

Каждый товар или направление деятельности могут быть размещены на матрице, схожей с рис. 10.1. Значимость того или иного товара или направления для фирмы характеризуется площадью круга, пропорциональной объему продаж (в натуральном или стоимостном выражении) или вкладу в прибыль. Данный анализ имеет смысл проводить в динамике, т. е. отслеживать прогресс или движение каждой бизнес-единицы в течение контрольного периода времени, как показано на рис. 10.2. •



ИСТОЧНИК: Day (1977).

РИСУНОК 10.2

Динамический анализ портфеля товаров

Диагностика продуктового портфеля

Для диагностики необходимо правильно определить товарный рынок, на котором конкурирует товар. Относительная доля рынка показывает силу фирмы по сравнению с ее конкурентами. Если рынок определен чересчур узко, фирма может оказаться на нем лидером, если чересчур широко, ее реальная позиция может быть недооценена. Анализ позволяет сделать следующие выводы:

- Положение в матрице определяет заслуживающую доверия стратегию для каждого товара: сохранять лидерство для «звезд», ликвидировать «собак» или оказывать им минимальную поддержку; избирательно инвестировать и развивать «трудных детей», максимизировать прибыльность «дойных коров».
- Положение в матрице помогает оценить потребности в денежных средствах и потенциал прибыльности. Прибыль обычно является функцией

конкурентоспособности, а потребности в финансовых ресурсах зависят от стадии жизненного цикла, т. е. от уровня развития базового рынка.

- Распределение общей выручки от реализации или вклада в прибыль фирмы по квадрантам позволяет сбалансировать продуктовый портфель. В идеале он должен включать в себя товары, приносящие финансовую прибыль, и товары, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории товаров финансируются за счет первой.

Проведя такую диагностику, фирма может выработать различные стратегии по поддержанию либо восстановлению баланса своего продуктового портфеля. Другими словами, фирма может:

- построить сценарии развития портфеля на предстоящие годы, исходя из прогнозируемых темпов роста и различных вариантов стратегических решений относительно доли рынка, учитывающих возможные реакции конкурентов;
- проанализировать потенциал существующего портфеля товаров и дать количественную оценку суммарного денежного потока, который будет поступать от каждого товара каждый год в течение всего периода планирования;
- провести анализ стратегического разрыва, т. е. наблюдаемой разницы между ожидаемыми и фактическими результатами деятельности;
- определить средства ликвидации этого разрыва: или путем повышения прибыльности существующих товаров, или путем отказа от выпуска товаров, поглощающих слишком большой объем денежных средств и не подающих признаков «выздоровления», или путем вывода на рынок новых товаров, обеспечивающих сбалансированную структуру портфеля.

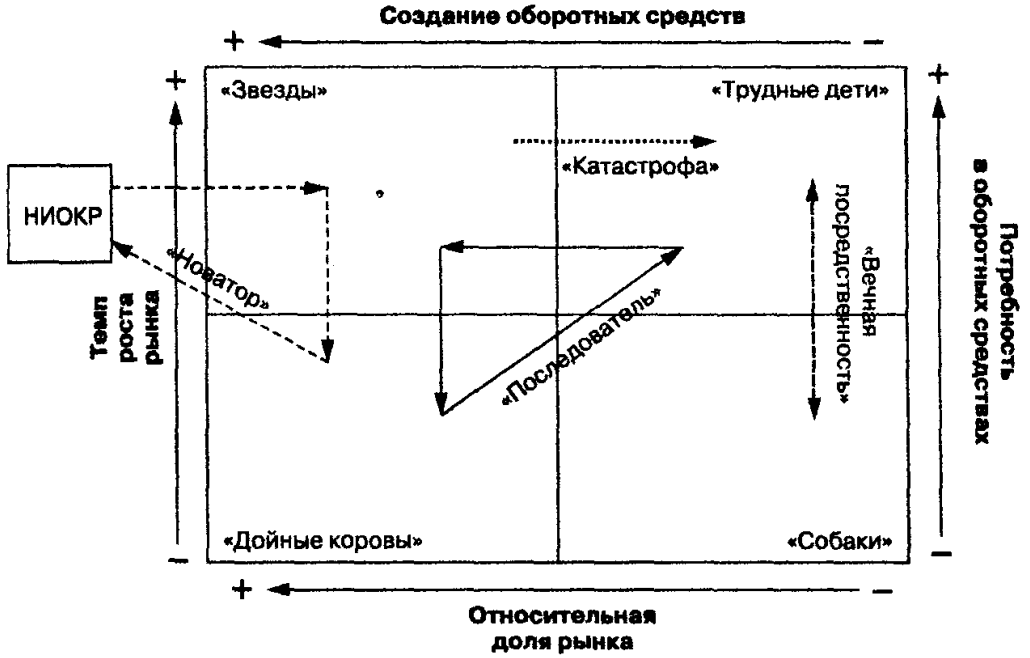
Переизбыток стареющих товаров указывает на опасность спада, даже если текущие результаты не предвещают ничего плохого. Переизбыток новых товаров может стать причиной финансовых проблем, даже если деятельность кажется вполне «здоровой». Подобная ситуация неизбежно сопряжена с риском потери независимости.

На рис. 10.3 изображены две выгодные и две невыгодные траектории, которым могут следовать как новые, так и существующие бизнес-единицы:

- *Траектория «новатора»*, при которой используются финансовые поступления от «дойных коров» для инвестиций в НИОКР и выхода на рынок с совершенно новым товаром, способным «разгореться» ярче существующих «звезд».
- *Траектория «последователя»*, при которой используются прибыли от «дойных коров» для выхода на новый рынок, на котором доминирует фирма-лидер, с «трудным ребенком», но со стратегией агрессивного наращивания рыночной доли.
- В случае *«катастрофической» траектории* «звезда» из-за недостаточных инвестиций в поддержание доли рынка переходит в квадрант «трудных детей».
- *Траектория «вечная посредственность»* — это «трудный ребенок», постепенно перемещающийся в квадрант «собак» по причине неудачной попытки расширения доли рынка.

Не будем забывать, что данный тип диагностики дает достоверные результаты только в случае, если учитываются высказанные ранее предположения.

Как уже было сказано, подобные зависимости между долей рынка и прибыльностью, с одной стороны, и темпом роста и финансовыми потребностями — с другой, наблюдаются не всегда (*Abell* and *Hammond*, 1979).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 10.3

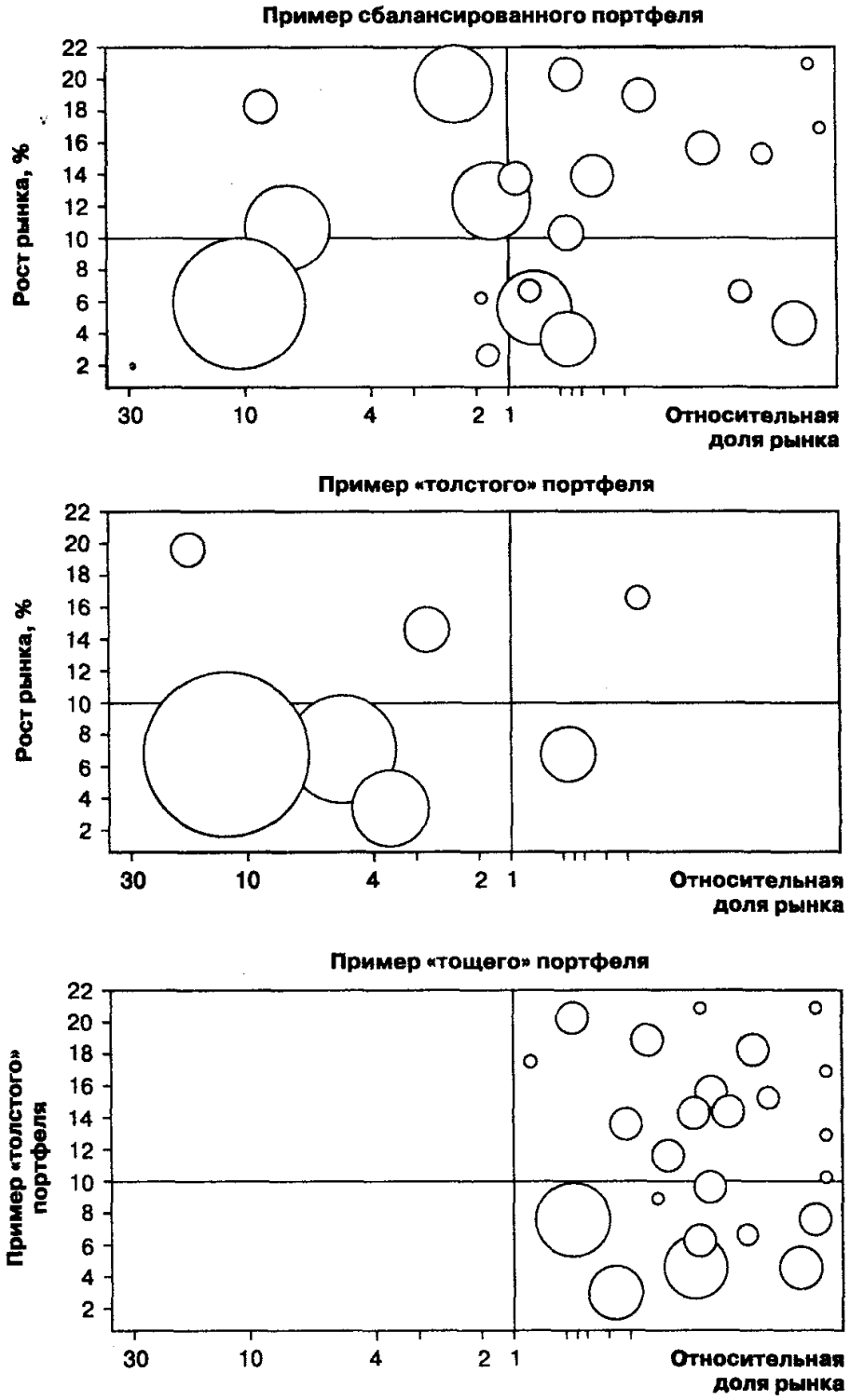
Альтернативные сценарии развития портфеля товаров

Ограничения матрицы «рост рынка/доля рынка»

Основным преимуществом метода БКГ, бесспорно, является привлекательность и даже элегантность его теоретических выводов, т. е. установление четкой связи между стратегической позицией и финансовыми результатами. Действительно, метод имеет ряд ограничивающих допущений, однако, если соблюдать некоторые условия, он позволяет провести точный анализ и дать ценные рекомендации. Соответственно, руководители высшего уровня могут сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и анализировать возможные последствия альтернативных стратегий бизнеса. Кроме того, в основе метода лежат объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, что уменьшает опасность субъективизма. Наконец, следует добавить, что результирующая матрица обеспечивает наглядный и удобный для понимания синтез направлений деятельности фирмы, чем упрощает коммуникацию (рис. 10.4).

Существуют, однако, некоторые ограничения и трудности, которые невозможно не учитывать, так как они снижают универсальность метода БКГ:

- Гипотеза о связи между относительной долей рынка и денежными потоками означает, что метод применим только в том случае, когда имеет место эффект опыта, т. е. в «объемных» отраслях. Эффект опыта может наблюдаться только на отдельных товарных рынках, и при этом не на всех товарных рынках, имеющихся в портфеле фирмы.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 10.4

Сравнение трех портфелей торговых марок

- Метод исходит из понятия одного только «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает «внешнее» конкурентное преимущество, приобретаемое фирмой или торговой маркой в результате успешной дифференциации. Как следствие, так называемая «собака», несмотря на свое отставание в части издержек, вполне может

приносить доход, если рынок готов платить за нее, т. е. за ее отличительные качества, премиальную цену.

- Несмотря на внешнюю простоту, могут возникнуть ошибки измерения. Каким должно быть определение рынка: узким или широким? О какой доле какого рынка идет речь? Как определять темп роста рынка? У. Винд и др. показали, что метод БКГ крайне чувствителен к используемому способу оценки (*Wind* et al., 1983). Дискуссию по данной теме см. в (*Day*, 1977).
- Рекомендации портфельного анализа остаются очень пространными и в лучшем случае указывают общую ориентацию, требующую дополнительного уточнения. Фразы о том, что на таком-то товарном рынке требуется стратегия «сбора урожая» или «минимизации поддержки», звучат не слишком конкретно. В любом случае, этого недостаточно для эффективного определения политики в отношении цен, дистрибуции, коммуникации и т. д. Основное предназначение анализа продуктового портфеля — помочь в структуризации стратегического мышления, но не заменить его.

Данные ограничения достаточно серьезны. Они существенно сужают сферу применения матрицы «рост рынка/доля рынка» и не позволяют использовать ее в любой ситуации. Давайте рассмотрим другие методы, основанные на менее ограничивающих допущениях.

10.1.2. МНОГОКРИТЕРИАЛЬНАЯ ПОРТФЕЛЬНАЯ МАТРИЦА

В матрице БКГ используются всего два индикатора. Однако существует множество ситуаций, когда привлекательность рынка и сила конкурентной позиции определяются иными показателями, нежели темп роста рынка и его относительная доля.

Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть и от таких факторов, как доступность, емкость, существующая дистрибьюторская сеть, структура конкуренции, благоприятное законодательство и т. д.

Рынок портативных компьютеров, если оценивать его с точки зрения высокого темпа роста, в принципе является очень привлекательным. Однако существует много других факторов, таких как быстрое изменение спроса, колебания ожидаемых уровней цен, быстрый моральный износ продукции, интенсивная конкуренция и др. В этом свете данный рынок оказывается чрезвычайно рискованным, а потому относительно менее привлекательным.

То же касается и конкурентного преимущества фирмы. Оно может быть результатом выраженного имиджа торговой марки или коммерческой организации, технологического лидерства, отличительных качеств товара и т. д. даже при малой по сравнению с главным конкурентом доле рынка.

Когда в 1982 г. компания *IBM* выпустила на рынок персональный компьютер, его конкурентоспособность, если верить матрице БКГ, была очень низка, так как доля рынка равнялась нулю. Однако многие аналитики угадывали за новым детищем *IBM* очень большой конкурентный потенциал, потому что фирма уже имела определенную репутацию на компьютерном рынке, обладала важным технологическим ноу-хау, ресурсами и волей для достижения успеха.

Понятно, что для корректной оценки привлекательности рынка и потенциальной конкурентоспособности фирмы необходимо учитывать сразу несколько факторов. С их помощью для каждой из этих характеристик строится сложный индекс. Детальный перечень подобных факторов можно найти в (*Abell* and *Hammond*; 1979). Таким образом, представленную ранее матрицу БКГ можно рассматривать как частный случай более общей теории о взаимосвязи привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы.

Построение многокритериальной матрицы продуктового портфеля

В качестве примера рассмотрим табл. 10.1, где приведены индикаторы, характеризующие привлекательность пяти товарных рынков в секторе текстильной промышленности, а также индикаторы оценки конкурентоспособности компании *Tissex*, работающей на этих пяти рынках.

Таблица 10.1. Пример многокритериальной схемы портфельного анализа

	Шкала оценки				
	вес	низкая		средняя	высокая
	(100)	1	2	3 4	5
Индикаторы привлекательности					
Доступность рынка	–	За пределами Европы и США		Европа и США	Европа
Темп роста рынка	–	≤ 5%		5–10%	≥ 10%
Длительность жизненного цикла	–	≤ 2 лет		2–5 лет	≥ 5 лет
Потенциал валовой прибыли	–	≤ 15%		12–25%	≥ 25%
Интенсивность конкуренции	–	Структурированная олигополия		Неструктурированная конкуренция	Слабая конкуренция
Потенциал дифференциации	–	Очень низкий		Умеренный	Большой
Концентрация потребителей	–	Сильно рассредоточены		Умеренное рассредоточение	Сконцентрированы
Индикаторы конкурентоспособности					
Относительная доля рынка	–	≤ 1/3 от лидера		≥ 1/3 от лидера	Лидер
Себестоимость единицы продукции	–	> прямых конкурентов		= прямым конкурентам	< прямых конкурентов
Отличительные качества	–	Товар-подражатель		Умеренно дифференцированный товар	«Уникальное торговое предложение»
Технологическое ноу-хау	–	Слабый контроль		Умеренный контроль	Сильный контроль
Организация сбыта	–	Независимые дистрибьюторы		Избирательное распределение	Прямые продажи
Имидж	–	Очень слабый		Нечеткий	Выраженный

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Поскольку каждая ситуация уникальна, необходимо составить соответствующий список релевантных факторов, а сама многокритериальная портфельная матрица должна обязательно строиться только для одной компании. Выбор

факторов — непростая задача, требующая участия нескольких представителей группы стратегического маркетинга, а также других отделов фирмы. Необходимо дать точное определение каждого фактора и четко определить характер связи. После того как схема, или матрица, будет построена, каждый товарный рынок оценивается по каждому индикатору:

- используется пятибалльная шкала, в которой баллам 1, 3 и 5 соответствуют значения «низкое», «среднее» и «высокое»;
- в случае с оценкой конкурентоспособности значения имеют не «абстрактный», а сравнительный характер, сравнение идет с самым опасным конкурентом на каждом товарном рынке или в каждом сегменте;
- если одни индикаторы оказываются важнее других, можно воспользоваться методом взвешивания, однако веса должны быть неизменными для всех товаров/видов деятельности;
- оценки должны по возможности отражать будущие или ожидаемые значения индикаторов, а не только их текущие величины;
- в результате вычисляются итоговые оценки для глобальной привлекательности каждого товарного рынка и потенциальной конкурентоспособности фирмы.

В отличие от метода БКГ в данном случае оценке привлекательности и конкурентоспособности присущ элемент субъективности. Впрочем, можно добиться межличностной объективности, поручив проведение оценки нескольким независимым экспертам. Далее их оценки сравнивают, а затем находят единое решение или объяснение выявленного сходства и различия. Подобный процесс достижения консенсуса сам по себе имеет практическую ценность.

Интерпретация многокритериальной матрицы

Итак, мы получили двумерную классификационную схему, схожую с матрицей БКГ. Теперь каждый из ее элементов необходимо разделить на три уровня (низкий, средний, высокий) и тем самым получить девять квадратов, каждый из которых соответствует определенной стратегической позиции.

Различные направления деятельности фирмы можно представить в виде кругов с площадями, пропорциональными их долям в общей выручке от реализации или вкладам в прибыль. Можно выделить четыре наиболее четко определенные позиции. Это позиции, соответствующие четырем углам матрицы на рис. 10.5.

В квадранте В высоки и привлекательность товарного рынка, и конкурентный потенциал фирмы. Стратегическая ориентация — *наступательный рост*. Данные характеристики схожи с определением товаров-«звезд» в матрице БКГ.

В квадранте А привлекательность и конкурентоспособность низки; стратегическая ориентация — *сохранение положения без инвестиций* или *ликвидация*. Это тот же случай, что и с «собаками» на рис. 9.1.

Квадрант Б отражает промежуточную ситуацию: конкурентное преимущество невелико, но привлекательность базового рынка высока. Это типичный случай «трудного ребенка». Рекомендуемая стратегия — *избирательный рост*.

В квадранте Г мы имеем прямо противоположную ситуацию. Конкурентное преимущество велико, но привлекательность рынка низкая. Здесь требуется *стратегия «снятия сливок»* и *сохранения позиции без крупных инвестиций*. Данная позиция эквивалентна «дойной корове» в матрице БКГ.



ИСТОЧНИК: Abell and Hammond (1979).

РИСУНОК 10.5

Многокритериальная портфельная матрица

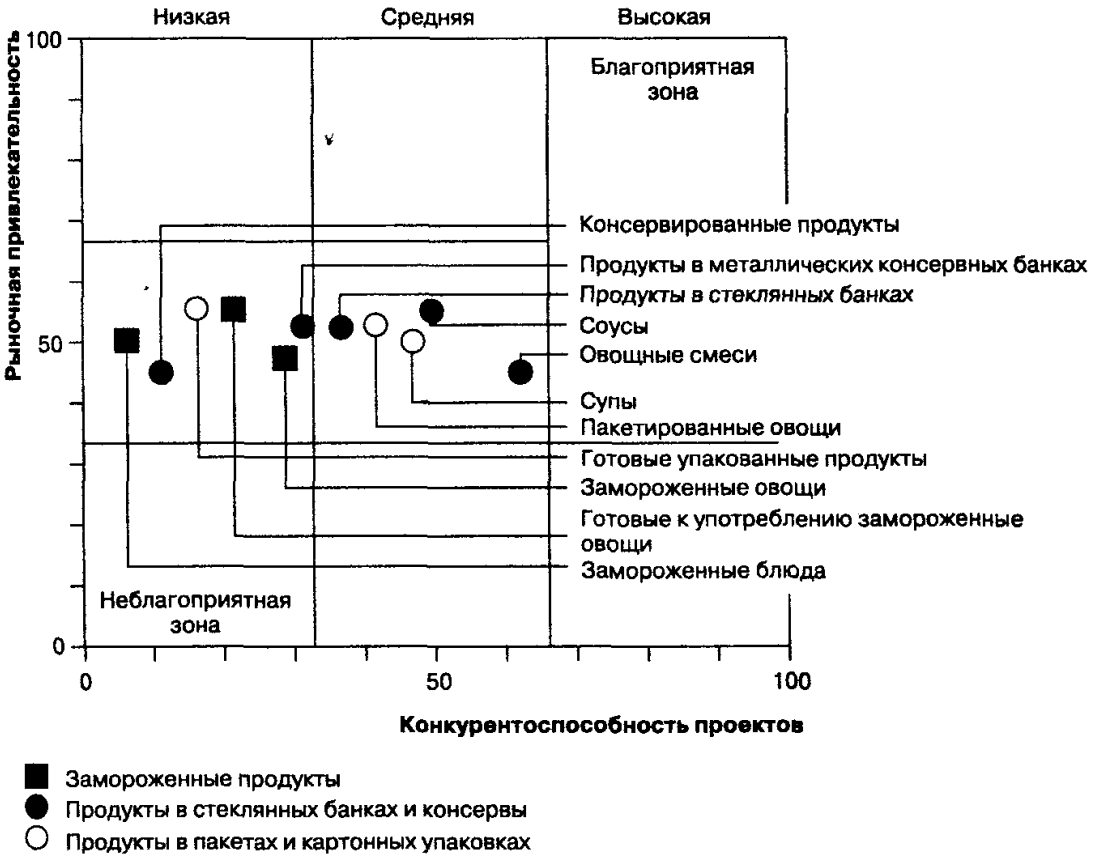
Другие промежуточные участки соответствуют менее определенным конкурентным позициям, интерпретировать которые труднее. Итоговые оценки в таких участках могут представлять собой суммы очень высоких значений одних показателей и очень низких значений других или просто усредненные оценки по всем критериям. Последний случай часто наблюдается на практике и является следствием либо неточности информации, либо ее отсутствия.

Выбор будущей стратегии

Итак, мы получили наглядное отображение потенциала роста фирмы. Теперь фирма может экстраполировать развитие каждого направления деятельности (*при неизменности прочих условий*) и тем самым оценить свою будущую позицию. Можно также изучить альтернативные стратегии, такие как:

- *инвестирование для удержания*: стратегия направлена на сохранение текущей позиции и развитие в соответствии с происходящими на рынке изменениями;
- *инвестирование для проникновения*: стратегия направлена на улучшение позиции путем перемещения бизнес-единицы в правую часть матрицы;
- *инвестирование для восстановления*: стратегия направлена на реконструкцию утраченной позиции. В условиях средней или низкой текущей привлекательности рынка реализация стратегии восстановления затруднена;
- *сокращение инвестиций*: стратегия направлена на «сбор урожая» с бизнеса, т. е. фирма меняет рыночную позицию на деньги, например, продавая отрасли, в которых она работает, по максимально возможной цене;
- *ликвидация*: стратегия направлена на уход с рынка или сегментов с низкой привлекательностью или из сегментов, в которых фирма не способна обеспечить либо удержать конкурентное преимущество.

На рис. 10.6 изображен пример многокритериального анализа портфеля. Речь идет о продуктовом портфеле предприятия пищевой промышленности. Обратите внимание, что привлекательность всех товарных рынков находится



ИСТОЧНИК: MDA Consulting Group, Brussels.

РИСУНОК 10.6

Пример *многокритериального* анализа портфеля

в средней зоне, а конкурентоспособность фирмы почти во всех случаях низка. Будущее такой фирмы представляется очень туманным.

Оценка многокритериальной портфельной матрицы

Многокритериальная модель позволяет проводить такой же анализ, что и матрица БКГ, но с одним существенным различием: связь между конкурентной позицией и финансовыми результатами (т. е. денежным потоком) отсутствует. Однако поскольку в основе этой модели нет никаких допущений, она лишена многих недостатков метода БКГ и имеет более широкую сферу применения. Более того, эта модель еще и намного гибче, так как используемые индикаторы имеют непосредственное отношение к изучаемой компании.

Тем не менее использование подобных типов матриц имеет определенные ограничения:

- Ошибки измерения здесь более сложные, а риск субъективности намного выше. Это проявляется не только в выборе индикаторов и, возможно, их весовых коэффициентов, но и в количественной оценке критериев. В группе индикаторов конкурентоспособности, где непременно используется самооценка, риск субъективности еще выше.
- При большом числе индикаторов и количестве оцениваемых товаров (направлений деятельности) процедура усложняется и требует большой отдачи сил, особенно при наличии неполной или неточной информации.

- Результаты зависят от оценок и используемых весовых коэффициентов. Манипулируя последними, можно занять необходимую позицию в матрице. Соответственно, следует проверять чувствительность результатов к применению альтернативных систем взвешивания.
- Как и в случае с матрицей БКГ, рекомендации остаются очень общими и нуждаются в уточнении. Кроме того, связь с финансовыми результатами менее очевидна.

Вероятнее всего, рассмотренные подходы дадут совершенно разные результаты. Но поскольку цель анализа продуктового портфеля состоит в содействии стратегическому мышлению, а не в его подмене, процесс сведения этих результатов воедино должен принести пользу. Таким образом, на практике желательно применять оба подхода и сравнивать их результаты (*Day*, 1977).

10.1.3. SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ широко используется для структурирования фрагментов информации, полученных благодаря деятельности внутренней информационной системы компании и из внешней макромаркетинговой среды. Название этого метода представляет собой аббревиатуру слов **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы). Этот метод, разработанный К. Эндрюсом (*Andrews*, 1971) в Гарвардском университете представляет собой, по сути дела, многофакторный анализ, аналогичный двум описанным выше методам, за исключением двух отличий:

- этот анализ является чисто качественным и не основан на объективных измерениях или твердых цифрах;
- он дает иное определение двух концепций: рыночной привлекательности (внешних факторов) и конкурентоспособности компании (внутренних факторов).

SWOT-анализ — это простая модель, которая указывает общее направление деятельности и служит своего рода катализатором для разработки жизнеспособного плана маркетинга. Она выполняет эту функцию, структурируя оценку того, как сильные (то, что фирма может делать) и слабые стороны (то, чего она делать не может) организации соотносятся с условиями среды, помогающими (возможности) и мешающими (угрозы) фирме. Оценка возможностей и угроз, с которыми сталкивается фирма, а также своих сильных и слабых сторон помогает ей разработать альтернативные стратегии. При разработке надлежащей стратегии фирма сможет подчеркнуть свои сильные стороны и минимизировать слабости, что позволит ей воспользоваться возможностями и избежать опасностей. С помощью SWOT-анализа можно рассматривать широкий спектр вопросов, который варьирует в зависимости от анализируемой фирмы и отрасли. Список потенциальных вопросов представлен во врезке 10.1.

Простота метода и отсутствие концептуальной схемы, которой можно было бы руководствоваться в процессе анализа, зачастую приводит к трудностям интерпретации.

SWOT-анализ — более качественный и общий метод, чем матрица БКГ или многокритериальная портфельная матрица. Помимо явной простоты он обладает еще одним достоинством — позволяет составить общее всеобъемлющее впечатление о стратегическом потенциале фирмы. В этом смысле метод SWOT-анализа имеет более упреждающий характер, нежели традиционные методы анализа портфеля. Пример SWOT-анализа приведен в табл. 10.2.

ВРЕЗКА 10.1

особенности практического применения. Какие потенциальные проблемы рассматривает SWOT-анализ?

Потенциальные внутренние сильные стороны:	*Потенциальные внешние возможности:*
Многочисленные источники финансирования	Быстрорастущий рынок
Любая отличительная базовая компетенция	Самодовольные конкуренты
Репутация лидера рынка	Изменение потребностей и вкусов потребителей
Эффект масштаба	Открытие зарубежных рынков
Запатентованная технология	Неудача конкурирующей фирмы
Запатентованный процесс	Обнаруженные возможности нового использования товара
Более низкие издержки	Экономический бум
Благоприятный имидж на рынке	Дерегулирование
Талант руководителей	Новая технология
Прекрасные маркетинговые навыки	Демографические изменения
Выдающееся качество товара	Другие фирмы, ищущие партнеров
Партнерские отношения с другими фирмами	Быстрота переключения с одной торговой марки на другую
Прекрасные навыки дистрибуции	Падение объема продаж товара-субститута
Преданные сотрудники	Новый метод дистрибуции
Потенциальные внутренние слабые стороны:	*Потенциальные внешние угрозы:*
Отсутствие стратегического направления	Появление иностранных конкурентов
Скудные инвестиции в НИОКР	Появление на рынке новых субститутов
Очень узкий товарный ассортимент	ЖЦТ находится на стадии спада
Ограниченный сбыт	Изменение потребностей и вкусов потребителей
Более высокие издержки	Конкуренты меняют свою стратегию
Устаревшие товары	Усиление регулирования
Внутренние рабочие проблемы	Экономический спад
Неблагоприятный имидж на рынке	Новая технология
Плохие маркетинговые навыки	Демографические изменения
Плохие навыки управления	Торговые барьеры в иностранных государствах
Плохо обученные сотрудники	Плохая работа фирм-партнеров

ИСТОЧНИК: Ferrell and others (1999).

10.1.4. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Как показывают многолетние международные исследования инструментов и методов управления, проводимые консультационной фирмой *Bain & Company* (*Bain*, 2005), анализ стратегического планирования и портфеля явно принадлежит к числу самых популярных инструментов управления, используемых компаниями (табл. 10.3).

Таблица 10.2. Пример SWOT-анализа: ритейлер-дискаунтер *Aldi*

Сильные стороны:

- Простота операций
- Эффективность по издержкам
- Сильная политика ценообразования
- Имеются собственные частные торговые марки
- Цены ниже, чем у остальных розничных торговцев
- Глубокое понимание экономических основ бизнеса
- Хорошее финансирование со стороны родительской компании
- Магазины с низкой точкой безубыточности

Слабые стороны:

- Использование ручных систем обслуживания
- Ограниченный ассортимент, ограниченная привлекательность товара
- Продаются товары с истекающим сроком годности
- Зависимость от хорошо обученного кассира
- Покупатели не получают приятного опыта при покупке

Возможности:

- Распространение деятельности на другие рынки
- Усиление рыночного проникновения
- Дальнейшее повышение качества
- Проникновение на институциональные рынки
- Прочные позиции в квадранте минимальных издержек

Опасности:

- Другой розничный торговец с ограниченным ассортиментом товаров, прекрасно разбирающийся в этой деятельности и способный работать лучше

ИСТОЧНИК: Coriolis Research.

Таблица 10.3. Соотношение десяти самых используемых компаниями в разные периоды инструментов управления и удовлетворения покупателей

1993 г.	1996 г.	2000 г.	2004 г.	Удовлетворение 2004 г.
Утверждение миссии (88%)	Стратегическое планирование (83%)	Стратегическое планирование (76%)	Стратегическое планирование (79%)	4,14*
Удовлетворение покупателей (86%)	Утверждение миссии (82%)	Утверждение миссии (70%)	Менеджмент отношений с потребителями (75%)	3,91
Тотальный менеджмент качества (72%)	Расстановка вех (бенчмаркинг) (79%)	Расстановка вех (бенчмаркинг) (69%)	Расстановка вех (бенчмаркинг) (73%)	3,98*
Составление профилей конкурентов (71%)	Удовлетворение покупателей (79%)	Аутсорсинг (69%)	Аутсорсинг (73%)	3,89
Расстановка вех (бенчмаркинг) (70%)	Базовые компетенции (69%)	Удовлетворение покупателей (60%)	Сегментация покупателей (72%)	3,97*
Оплата в соответствии с качеством работы (70%)	Тотальный менеджмент качества (66%)	Стратегии роста (55%)	Утверждение миссии (72%)	3,87
Реинжиниринг (67%)	Реинжиниринг (65%)	Стратегические альянсы (53%)	Базовые компетенции (65%)	3,97*
Стратегические альянсы (62%)	Оплата в соответствии с качеством работы (63%)	Оплата в соответствии с качеством работы (52%)	Стратегические альянсы (63%)	3,95
Сокращение продолжительности цикла (55%)	Стратегические альянсы (61%)	Сегментация покупателей (51%)	Стратегии роста (62%)	3,91
Самоуправление рабочих команд (55%)	Стратегии роста (55%)	Базовые компетенции (48%)	Реинжиниринг бизнес-процессов/Тотальный менеджмент качества (61%)	3,90

ИСТОЧНИК: Being and Company (2005).

Портфельный анализ позволяет давать разные стратегические рекомендации в зависимости от позиций оцениваемых направлений деятельности в пор-

* Существенно выше среднего значения при использовании пятибалльной шкалы.

тфеле. Как мы видели, по большей части эти рекомендации носят общий характер: инвестировать, поддерживать, «снимать урожай», ликвидировать и т. д. Такие рекомендации требуют уточнения и более четкой проработки практических аспектов их реализации.

Преимущества анализа продуктового портфеля

Анализ портфеля является следствием всего стратегического маркетингового процесса, описанного в предшествующих главах настоящей книги. Независимо от используемого метода он основывается на следующих принципах:

- точном распределении направлений деятельности фирмы по товарным рынкам или сегментам;
- оценке конкурентоспособности и привлекательности, позволяющей сравнивать стратегическую ценность разных направлений деятельности;
- связи между стратегической позицией и экономическими (финансовыми) результатами, главным образом в модели БКГ.

Матричное представление модели позволяет синтезировать результаты стратегического мышления, благодаря чему они оказываются достаточно четко выраженными. Для построения матриц необходима полная и достоверная информация о том, как функционирует рынок, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов. Точнее, анализ требует:

- значительных усилий в части сегментирования базового рынка. Это особенно важно, так как надежность рекомендаций обусловливается подходом к сегментированию;
- систематического и тщательного сбора подробной информации, которая обычно не представлена в готовом виде и потому требует перепроверки в разных источниках. Качество результатов также зависит от достоверности этой информации.

Улучшить что-либо в таком анализе невозможно, к тому же он целиком и полностью зависит от поддержки со стороны высшего руководства фирмы. Очевидно, что этот анализ — не панацея, однако он позволяет акцентировать внимание на некоторых важных аспектах менеджмента:

- сдерживает применение чрезмерно краткосрочных подходов к управлению, требуя баланса между направлениями деятельности, приносящими прибыль сейчас, и направлениями, способными приносить прибыль в будущем;
- заставляет фирму принимать во внимание и привлекательность рынка, и ее конкурентный потенциал;
- устанавливает приоритеты в распределении человеческих и финансовых ресурсов;
- предлагает дифференцированные стратегии развития для каждого типа деятельности, отталкиваясь при этом от конкретных данных;
- формирует общий язык для всех представителей организации и ставит четкие цели, направленные на усиление мотивации и контроля.

Основные недостатки методов портфельного анализа состоят в том, что они отражают текущее или, точнее, недавнее прошлое состояние. Они уделяют недостаточно внимания возможным в будущем изменениям и стратегическим альтернативам, учитывающим эти изменения. Существует также опасность

«механического» применения этих методик. Как уже подчеркивалось, использование разных методов может приводить к построению разных классификаций одного и того же явления. Описанные здесь методы следует рассматривать скорее как вспомогательные инструменты при обосновании тех или иных доводов, а не как предписывающие модели.

Матрицы портфеля товаров могут использоваться и в динамике, например, для сравнения текущих позиций на каждом товарном рынке с ранее установленными целевыми позициями. В этом отношении полезно использовать матрицу, изображенную на рис. 10.6, так как она позволяет анализировать изменения конкурентных позиций каждой бизнес-единицы с течением времени (*Hussey*, 1978).

10.2. ВЫБОР БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ

Первый шаг в разработке стратегии развития предполагает прояснение природы устойчивого конкурентного преимущества, исходя из которой затем определяют дальнейшие стратегические и тактические действия фирмы. В предыдущей главе мы показали, что конкурентное преимущество может относиться к одному из двух аспектов (см. рис. 10.1): производительности (преимущество по издержкам) и рыночной силе (преимущество в виде максимальной приемлемой цены продаж). Вопрос в том, какому из них отдать предпочтение, зная сильные и слабые стороны фирмы, а также ее конкурентов. Другими словами, какое преимущество будет «устойчиво» на изучаемом товарном рынке? К ответу на этот вопрос можно подойти с двух сторон: с позиции существующих рынков и с позиции рынков будущих.

10.2.1. ДВА ПОДХОДА К СТРАТЕГИИ

Что такое стратегия? Высказываются две точки зрения, которые скорее дополняют, нежели противоречат друг другу. Первая из них, которой придерживается М. Портер (*Porter*, 1985, 1996), в большей степени соотносится с теми ситуациями, когда целью является обслуживание существующих или выраженных потребностей на существующих рынках. Второй подход, которого придерживаются Г. Хэмел и К. Прахалад, ориентирован в большей степени на латентные потребности и будущие рынки.

Конкурентная борьба за существующие рынки

Согласно первой точке зрения на стратегию, фирма должна выбрать рынок или товарный рынок, на котором она хочет работать и на котором она будет пытаться дифференцироваться от прямых конкурентов, осуществляя иные виды деятельности либо проводя ту же деятельность, но иным способом (*Porter*, 1996). Соответственно, для идентификации стратегического устойчивого конкурентного преимущества требуется анализ конкурентной структуры. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы ключевые факторы успеха на данном товарном рынке или сегменте?
- Каковы сильные и слабые стороны фирмы, если рассматривать их с учетом этих факторов?
- Каковы сильные и слабые стороны прямого конкурента(ов) фирмы по отношению к тем же факторам успеха?

Систематический поиск устойчивого конкурентного преимущества является краеугольным камнем стратегии дифференциации.

Конкурентная борьба за будущие рынки

Вторая точка зрения на стратегию имеет более упреждающий характер. Цель стратегии в данном случае заключается в «*...построении как можно более точных предположений о будущем (путем предсказания) и в обретении таким образом видения, необходимого для упреждающих действий в отношении развития отрасли*» (*Hamel* and *Prahalad*, 1994). Предсказание развития отрасли помогает менеджерам получить ответы на три важнейших вопроса:

- Во-первых, какие новые типы потребительских выгод мы должны стремиться предложить через 5, 10, 15 лет?
- Во-вторых, какие новые навыки мы должны будем развить или заимствовать у других, чтобы предложить потребителям эти выгоды?
- В-третьих, какие изменения во взаимоотношения с потребителями мы должны внести в течение ближайших нескольких лет?

Такой подход к стратегии имеет более упреждающий характер, поскольку он предполагает выявление и изучение сил, от которых зависит будущее отрасли, а также предусматривает способы влияния на эти силы. Подобной позиции, как пишут Г. Хэмел и К. Прахалад, придерживается американская компания *Motorola* (см. пример 10.1). Смысл стратегии состоит в том, чтобы не просто дифференцировать предложение, делая его лучше, быстрее, проще, дешевле и т. д., а проводить более фундаментальные преобразования, регенерировать базовую стратегию фирмы и вносить новые идеи в отрасль.

У. Ким и Р. Моборн дают пять рекомендаций по разработке так называемой ценностной стратегии (*Kim* and *Mauborgne*, 1997):

1. Не верьте в неизбежность определенного пути развития отрасли.
2. Конкуренты — не лучший объект для бенчмаркинга.
3. Концентрируйтесь на том, что ценит большинство потребителей.
4. Спрашивайте себя, что бы вы делали, если бы начинали с чистого листа.
5. Мыслите в масштабах абсолютного решения, необходимого покупателям.

Чтобы практиковать ценностную стратегию, или стратегию *прерывистых инноваций*, необходимо находить решения проблем, о существовании которых потребители пока даже не догадываются. Находить новые решения — значит абстрагироваться от существующих, бросать вызов фундаментальным устоям бизнеса и переопределять границы, создавая новые рынки и целые отрасли.

10.2.2. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА СУЩЕСТВУЮЩИХ РЫНКАХ

Базовые стратегии различаются в зависимости от типа искомого конкурентного преимущества, т. е. от того, что лежит в их основе: производительность и, следовательно, преимущество в издержках, или элемент дифференциации и, как следствие, ценовая премия. М. Портер высказывает мнение о существовании четырех базовых конкурентных стратегий в отрасли (*Porter*, 1980): общего лидерства по издержкам, дифференциации, фокусированной дифференциации и фокусированного лидерства по издержкам (рис. 10.7).

ПРИМЕР 10.1

Ценностная стратегия компании *Motorola*

Motorola мечтает о времени, когда номера телефонов будут закрепляться за людьми, а не за адресами, когда с помощью миниатюрных карманных устройств люди смогут оставаться на связи везде, где бы они ни находились, и когда новые средства связи будут с одинаковым успехом передавать не только звуковые сигналы, но и видеосигналы. Компания знает: чтобы эта мечта стала явью, ей необходимо развить свои навыки в области сжатия цифровых сигналов, плоских экранов, аккумуляторов. Знает *Motorola* и о том, что для завоевания сколько-нибудь значительной доли богатеющего потребительского рынка ей придется значительно повысить уровень осведомленности покупателей всего мира о своей торговой марке.

ИСТОЧНИК: Hamel and Prahalad (1994).

	Стратегическое преимущество	
	Воспринимаемая потребителем уникальность	Низкие издержки
В масштабах отрасли	Дифференциация	Общее лидерство по издержкам
В рамках одного сегмента	Фокусированная дифференциация	Фокусированное лидерство по издержкам

ИСТОЧНИК: Porter (1980).

РИСУНОК 10.7

Четыре базовые конкурентные стратегии

Общее лидерство по издержкам

Первая общая стратегия основана на производительности и, как правило, связана с эффектом опыта. Данная стратегия предполагает жесткий контроль над постоянными расходами, инвестиции в повышение производительности труда, направленные на реализацию эффекта опыта и повышение отдачи затрат на конструкторские работы, а также минимизацию расходов на обслуживание, продажу, рекламу и т. д. Глобальная цель такой стратегии — получение конкурентного преимущества по издержкам (более низкой себестоимости продукции).

Преимущество по издержкам обеспечивает эффективную защиту от пяти конкурентных сил (см. рис. 10.2):

1. Фирма занимает более выгодную позицию по сравнению с прямыми конкурентами, так как в случае ценовой войны будет получать прибыль даже тогда, когда соперники будут работать «по себестоимости».
2. Влиятельные покупатели могут добиться снижения цены только до уровня наиболее эффективного конкурента.
3. Защита от влиятельных поставщиков обеспечивается за счет большей гибкости в случае возможного увеличения цен на закупаемые материалы.

4. Низкие издержки являются барьером входа на рынок в виде эффекта масштаба или преимущества по затратам.
5. Как правило, фирма с низкой себестоимостью занимает более выгодное положение по отношению к субститутам, чем другие конкуренты в отрасли (*Porter*, 1980).

Таким образом, лидерство по издержкам защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, так как негативные последствия конкурентной борьбы в первую очередь сказываются на наименее производительных фирмах.

Дифференциация

В данном случае ставится цель придать товару отличительные качества, существенные для покупателя и образующие нечто, воспринимаемое как уникальное. В сущности, фирма пытается искусственно создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным элементам будет обладать некоторой рыночной силой (*Chamberlin*, 1933).

Ранее мы отмечали, что дифференциация может принимать различные формы: в ее основу могут быть положены дизайн или имидж торговой марки, технология производства, функции товара, особенности обслуживания покупателей, дилерская сеть и т. д. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, однако происходит это несколько иначе:

- В отношении прямых конкурентов дифференциация обособляет фирму от соперничества в отрасли, так как ее бренд пользуется лояльностью клиентов, а значит, потребители менее чувствительны к цене. Одновременно с этим фирма получает повышенную прибыль, что избавляет ее от необходимости снижать издержки.
- Сформировавшаяся лояльность потребителей и тот факт, что конкуренты должны как-то преодолевать уникальность предложения фирмы, создают барьеры входа.
- Повышенная прибыльность увеличивает устойчивость фирмы к росту цен, навязываемому влиятельными поставщиками.
- Наконец, фирма, успешно дифференцировавшая свое предложение и добившаяся потребительской лояльности, занимает более выгодное положение по отношению к субститутам, чем ее конкуренты (*Porter*, 1980).

Увеличение прибыли (даже по сравнению с теми конкурентами, которые обычно имеют меньшие издержки) в результате успешной дифференциации происходит потому, что рынок согласен принять более высокую цену. Данный тип стратегии не всегда совместим с большой долей рынка, так как в целом большинство потребителей не готовы платить больше, даже если товар действительно превосходит конкурентные аналоги.

Стратегии дифференциации, как правило, требуют больших затрат на операционный маркетинг, в особенности на рекламу, информирующую рынок об отличительных качествах товара.

Фокусирование

Еще одна базовая стратегия заключается в концентрации на потребностях определенного сегмента, группы покупателей или географического рынка. Фирма не претендует на охват рынка в целом. Перед ней стоит другая цель: обслуживать ограниченный круг потребителей более эффективно, чем это делают конкуренты, распыляющие усилия по всему рынку. Такая стратегия может опи-

раться на дифференциацию, лидерство по издержкам либо на то и другое, но только в отношении строго определенной целевой группы потребителей.

Например, производитель лакокрасочных материалов может решить ориентироваться исключительно на профессиональных маляров, отказавшись от индивидуальных покупателей, автомобиле- и судостроителей.

Пример из автомобильной промышленности: компания *Mercedes* ориентируется исключительно на высший сегмент рынка, но охватывает его более эффективно, чем другие производители, предлагающие всю гамму моделей.

Стратегия фокусирования всегда влечет за собой некоторые ограничения максимально достижимого размера доли рынка. Фирма может занять большую долю в целевом сегменте, но малую по отношению к рынку в целом.

10.2.3. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С БАЗОВЫМИ СТРАТЕГИЯМИ

Выбор одной из нескольких базовых стратегий нельзя считать нейтральным решением, поскольку все они связаны с различными видами рисков и разными приоритетами для организации. Риски каждой базовой стратегии кратко рассмотрены в примере 10.2.

Внедрение этих стратегий требует различных ресурсов и различных ноу-хау:

- стратегия лидерства по издержкам предполагает длительные инвестиции, высокий уровень технологической компетенции, строгий контроль над производственными затратами и расходами по реализации, стандартизацию продукции для упрощения производства;
- стратегия дифференциации предполагает наличие маркетингового ноу-хау, а также передовых технологий. Большую роль здесь играет умение анализировать и предугадывать рыночные тенденции. Огромное значение имеет межфункциональная координация между НИОКР, производством и маркетингом;
- наконец, стратегия фокусирования предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту.

10.3. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РОСТА

Цель большинства стратегий в фирмах направлена на рост. Это может быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, размера компании. Рост — это фактор, влияющий на жизнеспособность фирмы, стимулирующий инициативу и придающий больший смысл деятельности персонала и менеджмента. Впрочем, независимо от этого элемента динамизма рост необходим фирме для того, чтобы, имея в активе эффекты масштаба и опыта, выдержать атаки конкурентов.

Цели роста, или развития, фирмы можно разделить на три уровня:

1. Цель роста на обслуживаемом базовом рынке; такую цель мы будем называть интенсивным ростом.
2. Цель роста в рамках производственной цепочки: расширение основного вида деятельности в виде интеграции «вперед» или «назад»; интегративный рост.

ПРИМЕР 10.2

Риски, связанные с базовыми стратегиями

Риски стратегии общего лидерства по издержкам

- Технологические изменения, сводящие на нет прошлые инвестиции или опыт.
- Удешевление продукции новых участников рынка или фирм-последователей за счет имитации или инвестиций в современные технологии.
- Риск не заметить товарные или маркетинговые изменения, так как все внимание сосредоточено на издержках.
- Инфляция издержек, ограничивающая возможности фирмы поддерживать ценовой дифференциал как противовес различным способам дифференциации конкурентов (имидж конкурирующих марок и т. п.)

Риски стратегии дифференциации

- Разница в ценах в сравнении с фирмами с низкими издержками становится слишком большой, чтобы потребители оставались лояльны к дифференцированному предложению. Ради большей экономии они готовы пожертвовать частью функций, услуг или имиджем, присущими дифференцированной фирме.
- Потребности покупателей в факторе дифференциации могут исчезнуть. Это происходит с ростом разборчивости потребителей.
- Воспринимаемое отличие уменьшают товары-имитации, которые в большом количестве появляются в зрелой отрасли.

Риски стратегии фокусирования

- Разница в себестоимости продукции фирм с широким ассортиментом и сфокусированной фирмы возрастает настолько, что сводит на нет все преимущество по издержкам при обслуживании узкой целевой группы или преимущество фокусированной дифференциации.
- Различия между товарами и услугами, востребованными стратегической целевой группой и рынком в целом, становятся менее заметными.
- Конкуренты находят подсегменты в стратегическом целевом сегменте и создают еще больший уровень фокусирования.

ИСТОЧНИК: Porter (1980, p. 45–46).

3. Цель роста, в основу которого положены возможности за пределами основного вида деятельности; это диверсификационный рост.

За каждой из этих целей стоит ряд определенных стратегий. Представляется необходимым кратко рассмотреть наиболее интересные из них.

10.3.1. ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ

К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда фирма еще не до конца использовала возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке (пример 10.3). Здесь могут применяться разные варианты: проникновение на рынок, развитие товаров и развитие рынков.

Стратегии проникновения на рынок

Стратегия проникновения на рынок, известная также как стратегия органичного роста, состоит в следующем: фирма пытается увеличить или сохранить

ПРИМЕР 10.3

Campbell Soup Co. стимулирует употребление супа

Сотрудники компании обратили внимание, что в США вновь увеличилось потребление супа: 1999-й финансовый год только начался, а оно уже выросло на 3%. Для *Campbell* это хорошая новость, потому что компания занимает примерно 80% американского рынка, и это при том, что в последние годы она испытывает конкуренцию со стороны типовых брендов супермаркетов. Продажа супов составляет почти половину всей выручки компании. Надо сказать, что *Campbell* вкладывает большие средства в новые разработки, призванные облегчить процесс потребления супа. К числу новых товаров, которые компания планирует выпустить на рынок осенью этого года, относятся: томатный суп в многоразовых пластиковых бутылях и порционных упаковках, супы для микроволновых печей. К выпуску готовятся и другие товары, например охлажденные деликатесные супы в пакетах. Кроме того, *Campbell* делает попытки продавать свои супы в ресторанах, кафе при АЗС, кафетериях и студенческих столовых. В некоторых магазинах сети *7–11* сейчас проходят испытания новых автоматов по продаже супов, работающих по принципу автоматов газированной воды. Специальные супы разработаны для *McDonald's* и *Subway*. Ходят слухи, что в один прекрасный день на улицах могут появиться даже фирменные палатки «Супы *Campbell*».

ИСТОЧНИК: Wall Street Journal Europe, 20 May, 1999, адаптировано.

объем продаж существующей продукции на существующих рынках. Перед ней открывается несколько возможностей:

1. *Развитие первичного спроса*: увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса, например:

- увеличение клиентуры за счет привлечения новых пользователей товара (см. пример 10.4);
- увеличение частоты покупок среди имеющихся пользователей;
- увеличение среднего объема покупки товара;
- нахождение и продвижение новых способов использования товара.

Отметим, что данная стратегия может оказаться выгодной для всех конкурентов, так как воздействие оказывается главным образом на первичный спрос, а не на избирательный спрос на продукцию компании.

2. *Увеличение доли рынка:* рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличенных расходов на составляющие маркетинга-микс. Например:

- совершенствование товара или услуги;
- репозиционирование торговых марок;
- агрессивное ценообразование;
- значительное усиление сбытовой и сервисной сети;
- крупные акции по стимулированию сбыта.

Эта стратегия отличается повышенной агрессивностью и чаще всего наблюдается в рыночных ситуациях, когда товар в своем жизненном цикле достиг стадии зрелости и спрос на него более не расширяется.

3. *«Покупка» рынка*: значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместного предприятия. Например:

ПРИМЕР 10.4

Новая стратегия *Sony*: От коробок к информационным технологиям

Корпорация *Sony* объявила о готовящейся широкомасштабной ревизии корпоративной стратегии. Эта ревизия направлена на решительное изменение индивидуальности компании: из производителя бытовой электроники *Sony* должна превратиться в поставщика цифровых сетевых услуг. Президент *Sony* г-н Идеи заявил, что отныне его компания будет концентрироваться на сетевом бизнесе, т. е. на «подключении» потребителей к разнообразным сервисам посредством персональных компьютеров или телевизоров. «Мы должны сделать так, чтобы наши покупатели могли напрямую контактировать с нашими товарами и услугами и чтобы *Sony* могла напрямую предлагать своим покупателям кинофильмы, аудиозаписи, игры, финансовые программы и услуги». Другими словами, *Sony* намеревается предлагать не только компьютеры и телевизоры, при помощи которых люди будут получать доступ к ее музыке и фильмам, но и сами каналы связи. «Последние три года мы прилагаем огромные усилия для того, чтобы перестать быть поставщиком «коробок» и стать поставщиком информационных технологий», — сказал г-н Идеи в интервью.

ИСТОЧНИК: Strom (1999).

- покупка фирмы-конкурента для приобретения его доли рынка;
- образование совместного предприятия для контроля над большей долей рынка.

4. *Защита рыночной позиции*: эта стратегия заключается в сохранении достигнутой рыночной позиции (т. е. взаимоотношений с потребителями, сбытовой сети, доли рынка, имиджа и т. д.) посредством корректировки маркетинга-микс. К примеру:

- незначительное модифицирование или репозиционирование товара или услуги;
- защитное ценообразование;
- усиление сбытовой сети;
- усиление или переориентация мер по стимулированию сбыта.

5. *Рационализация рынка*: значительное изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат и/или увеличения эффективности маркетинга. Примеры:

- концентрация на наиболее прибыльных сегментах;
- работа с самыми эффективными дистрибьюторами;
- предъявление индивидуальным покупателям требований о минимальном объеме покупки;
- избирательный отказ от обслуживания рыночных сегментов.

6. *Организация рынка*: воздействие (при помощи не противоречащих закону методов) на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности. Например:

- установление общеотраслевых правил или рекомендаций относительно конкуренции (обычно под контролем правительства);
- создание совместных организаций по проведению маркетинговых исследований для совершенствования информационных систем;

- заключение соглашения о стабилизации или сокращении производственных мощностей.

Последние три стратегии имеют оборонительный характер, так как направлены на сохранение существующего уровня проникновения на рынок.

Стратегии развития рынков

Под *стратегией развития рынков* понимаются предпринимаемые фирмой усилия по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существуют четыре альтернативных подхода к достижению этой цели.

1. *Освоение невыраженных потребностей у обслуживаемых потребителей*: предложение решения проблем, которых потребители пока не осознают или не проявляют. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром (как, например, моментальная фотография), обучить их и таким образом создать новый рынок.

2. *Освоение новых сегментов рынка*: выход на новые (необслуживаемые) группы потребителей на том же географическом рынке. К примеру:

- предложение товара производственного назначения на потребительском рынке и наоборот;
- продажа товара потребителям другой возрастной категории (сласти для взрослых);
- продажа товара представителям другого сектора промышленности.

3. *Освоение новых каналов сбыта:* распределение товара при помощи другого канала в дополнение к уже используемым (см. врезку 9.5). Например:

- прямой маркетинг продукции в отношении определенной группы потребителей;
- распространение продукции через торговые автоматы;
- создание франчайзинговой системы параллельно с существующей сбытовой сетью.

4. *Географическое расширение* в другие части страны или в другие страны. Примеры:

- поставка существующих товаров на зарубежные рынки через местных агентов или международную торговую компанию;
- создание эксклюзивной сети дистрибьюторов специально для представления интересов компании за рубежом;
- приобретение зарубежной компании из того же сектора экономики.

Основу стратегий развития рынков составляют главным образом дистрибуция и маркетинговое ноу-хау фирмы.

Стратегии развития товаров

Суть стратегии развития товаров заключается в увеличении объема продаж. Для этого разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для существующих рынков. Существует несколько альтернативных путей.

1. *Прерывистые инновации*: выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от пользователей иного поведения. Потребители должны отказаться от старых привычек и найти новому товару место в своей жизни (примеры — мобильные телефоны и банковское самообслуживание).

2. *Стратегия добавления функций*: добавление новых функций в существующие товары с целью расширения рынка. Например:

- увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей;
- придание утилитарному товару эмоциональной или социальной ценности;
- повышение безопасности или удобства товара.

3. *Стратегия расширения продуктовой линии*: увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции с целью увеличения или сохранения доли рынка. Примеры:

- выпуск товара в разных упаковках разных размеров;
- выпуск товаров других классов под той же зонтичной торговой маркой;
- добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов;
- предложение новых форм того же товара.

Стратегия расширения продуктовой линии может привести к переизбытку товаров, поэтому следует уделить самое пристальное внимание вопросу о каннибализации и существовании синергетических эффектов.

4. *Стратегия обновления продуктовой линии*: восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем замены их технологически или функционально более совершенными изделиями. Например:

- разработка нового поколения более мощных товаров;
- выпуск новых, экологически безопасных моделей существующих товаров;
- улучшение эстетических качеств товара.

5. *Стратегия улучшения качества продукции*: положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод. К примеру:

- определение пакета выгод, востребованных каждой группой потребителей;
- установление стандартов качества для каждой характеристики пакета выгод;
- внедрение программы тотального контроля качества.

6. *Приобретение продуктовой линии*: дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств. Примеры:

- приобретение компании с дополняющей продуктовой линией;
- субподрядное производство дополнительной продуктовой линии с последующей продажей новых товаров под собственной торговой маркой;
- создание совместного предприятия для разработки и производства нового товара.

7. *Рационализация продуктовой линии*: модификация линии с целью снижения производственных или сбытовых издержек. Например:

- стандартизация продуктовой линии и упаковки;
- избирательная ликвидация неприбыльных или нерентабельных товаров;
- незначительные изменения конструкции изделия.

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Как правило, они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

10.3.2. ИНТЕГРАТИВНЫЙ РОСТ

Стратегия интегративного роста может применяться, когда фирма способна извлечь прибыль из управления различными видами деятельности стратегической важности в рамках производственно-сбытовой цепочки. За ней скрываются разнообразные соглашения, посредством которых фирмы стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок для сбыта готовой продукции. В качестве примеров можно привести обеспечение стабильности поставок, контроль над сбытовой сетью, доступ к информации о работе последующих звеньев цепочки для контроля над рынками. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную интеграцию.

Интеграция «назад»

Стратегия интеграции «назад» обусловлена желанием сохранить или защитить стратегически важный источник поставок, будь то сырье или полуфабрикаты, комплектующие изделия или услуги. В некоторых случаях без такой интеграции не обойтись, так как поставщики не располагают ресурсами или технологическим ноу-хау, необходимыми при производстве незаменимых для фирмы материалов или комплектующих.

Интеграция «назад» может преследовать и другую цель: получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности. Например, многие производители компьютеров объединяются с разработчиками и производителями полупроводниковых устройств, чтобы получить контроль над этой фундаментальной составляющей собственного бизнеса.

Интеграция «вперед»

Основная идея интеграции «вперед» заключается в управлении торговыми предприятиями, без которых фирма просто-напросто задохнется. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины, как поступили компании *Yves Rocher* и *Bata*. На рынках товаров производственного назначения ставится несколько иная цель: обеспечение развития последующих звеньев производственной цепочки, занимающихся переработкой и использованием продукции. Именно по такой схеме предприятия тяжелой промышленности участвуют в создании промежуточных перерабатывающих организаций.

Иногда интеграция «вперед» проводится просто для лучшего понимания потребностей покупателей. В таких случаях фирма создает дочернюю компанию, выполняющую пилотный проект: она занимается изучением проблем пользователей и поиском более эффективных решений. Как правило, интеграция «вперед» в той или иной форме всегда сопутствует стратегии решения проблемы. В качестве показательного примера интеграции «вперед» можно привести новую стратегию развития компании *Xerox*.

Горизонтальная интеграция

Стратегия *горизонтальной интеграции* предполагает совершенно иной подход. Здесь ставится цель усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или установления контроля над некоторыми из них. Необходимость такой стратегии может быть обусловлена самыми разными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением критического объема производства, при котором появляется эффект масштаба, выгодами от взаимного до-

полнения продуктовых линий, доступа к «закрытым» каналам сбыта и рыночным сегментам (см. пример 10.5).

Диверсификационный рост

Стратегия диверсификационного роста применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует фирма, не предоставляет никаких или почти никаких возможностей для увеличения прибыльности. Это может произойти из-за того, что конкуренты занимают сильные позиции, или по причине общего спада на базовом рынке. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно, такая стратегия развития более рискованна, потому что вторгаться на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее. Принято различать концентрическую и чистую диверсификацию.

Концентрическая диверсификация

При стратегии концентрической диверсификации фирма добавляет новые виды деятельности, связанные с ее текущей деятельностью технологически и/или коммерчески. Цель, таким образом, состоит в возникновении синергетических эффектов, обусловленных взаимным дополнением разных видов бизнеса, и, как следствие, в расширении базового рынка фирмы.

С помощью стратегии концентрической диверсификации (пример 10.6) обычно привлекают новые группы потребителей и расширяют базовый рынок фирмы.

Чистая диверсификация

Выбирая стратегию чистой диверсификации, фирма осваивает новые виды деятельности, не связанные с ее традиционным бизнесом ни с технологической, ни с коммерческой точек зрения. Основная цель — выйти в совершенно новые сферы и тем самым обновить продуктовый портфель. Например, именно по этой причине в конце 1978 г. концерн *Volkswagen* приобрел компанию *Triumph-Adler*, специализирующуюся на информатике и офисной технике.

Стратегии диверсификации, вне всяких сомнений, наиболее рискованные и сложные из всех. Для достижения успеха они требуют значительных человеческих и финансовых ресурсов. П. Друкер считает, что условием диверсификации является наличие общего ядра или единства, выраженного в общих рынках, технологиях или производственных процессах (*Drucker*, 1981). Он утверждает, что при отсутствии такого единства диверсификация неизбежно заканчивается неудачей, что одних только финансовых связей недостаточно. Другие специалисты по организационному управлению не подвергают сомнению важность корпоративной культуры или стиля управления, характеризующих любую организацию и не являющихся универсально применимыми ко всем отраслям экономики.

10.3.3. ЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Исследование причин, приведших к диверсификации многие французские компании, показало, что существует два типа логических объяснений диверсификации (*Calori* and *Harvatopoulus*, 1988). Первый тип связан с характером стратегической цели: диверсификация может быть оборонительной (замена убыточного вида деятельности) или наступательной (завоевание новых позиций). Вторая группа причин связана с ожидаемыми результатами диверсификации: менеджмент может рассчитывать на достижение большей экономической эффективно-

ПРИМЕР10.5

Грядущее слияние европейских отделений *Fujitsu* и *Siemens*

Японский компьютерный гигант *Fujitsu Ltd.* и немецкий электронный конгломерат *Siemens AG объявили о своих планах по созданию пятого по величине производителя вычислительной техники в мире путем слияния своих европейских подразделений. Японо-германское предприятие имеет немало козырей, с которыми можно прорваться на оккупированный американскими фирмами мировой компьютерный рынок: это и сверхлегкие ноутбуки, и мощные интернет-серверы, и мэйнфреймы. «Мы хотим покончить с господством американских поставщиков ПК», — заявила Джудит Гриндэл, представитель *Fujitsu Computers (Europe) Ltd.* [...] Многие современные пользователи относятся к компьютерам как к утилитарным машинам и потому стремятся приобретать вычислительную технику по наименьшим ценам. Соответственно, *Siemens* и *Fujitsu* должны набрать критическую массу покупательской способности, объема продаж и маркетинговых каналов — тогда СП будет конкурентоспособно. «Главной целью является достижение эффекта масштаба. Хотя в последние годы доля *Siemens* на мировом рынке несколько выросла, объемы продаж компьютеров этой марки остаются мизерными».

ИСТОЧНИК: International Herald Tribune (1999).

сти (рост, прибыльность) или, и это самое главное, на согласованное и увязанное дополнение текущего вида деятельности (эксплуатация ноу-хау).

Таким образом, мы получаем четыре логических обоснования диверсификации (см. табл. 10.4):

1. *Расширение*, когда фирма пытается укрепить свой вид деятельности (наступление) и одновременно извлечь максимальную выгоду из ноу-хау (когерентность). Такую стратегию диверсификации применяет, например, компания *Salomon*, мировой лидер в области лыжных креплений, которая начала выпускать лыжные ботинки, потом лыжи, а недавно также клюшки для гольфа и лыжные палки.
2. *Смена деятельности*, или замена бизнеса, находящегося на стадии спада (оборонительная цель), с сохранением высококвалифицированного персонала (когерентность). Эту стратегию в конце 1970-х гг. применила компания *Framatome*, когда рынок атомных электростанций начал сокращаться.
3. *Развертывание* — наступательная стратегия, направленная на повышение экономической эффективности. Это случай компании *Taittinger*, диверсифицировавшейся в сферу отелей класса «люкс».
4. *Перегруппировка* имеет оборонительный характер, но направлена на поиск новых возможностей роста. Этой стратегией воспользовалась компания *Lafarge*, которая после спада в строительной отрасли объединилась с *Coppée* и вышла в сферу биотехнологий.

Таблица 10.4. Логические обоснования диверсификации

Тип цели	Ожидаемый результат	
	когерентность	экономическая эффективность
Наступательная	Расширение (*Salomon*)	Развертывание (*Taittinger*)
Оборонительная	Смена деятельности (*Framatome*)	Перегруппировка (*Lafarge*)

ИСТОЧНИК: Calori and Harvatopoulus (1988).

ПРИМЕР 10.6

Стратегия диверсификации компании *Bic*

Для стороннего наблюдателя выход компании *Bic* на рынки одноразовых зажигалок и бритвенных станков — не что иное, как двойная стратегия диверсификации. Однако сама *Bic* с этим не согласится. Компания определяет свой основной бизнес как производство товаров широкого потребления из литого пластика. Для изготовления одноразовых ручек, зажигалок и бритв требуются одни и те же базовые навыки. Важнейшими факторами успеха этих товаров оказываются технология (литье пластика), реклама, стимулирование сбыта в местах покупки и присутствие в разнообразных каналах сбыта. С точки зрения стратегии все эти товары относятся к одному и тому же виду деятельности, а марка «Bic» означает «дешевый, простой и удобный товар».

ИСТОЧНИК: Strategor (1998).

К этим основным посылкам диверсификации стоит добавить два более конкретных обоснования: диверсификация может быть продиктована стремлением улучшить имидж (логика имиджа), а также желанием наблюдать за развитием новой, перспективной технологии (логика окна).

Стратегия диверсификации, основанная на ключевых компетенциях

Существует частная форма диверсификации, основанной на ресурсах или компетенциях, которые фирма считает фундаментальными и неотъемлемыми составляющими своего базового бизнеса. Эти ключевые компетенции могут использоваться в разных сферах; главное, чтобы соблюдалось условие когерентности.

Как правило, любая успешная стратегия диверсификации в большей или меньшей степени основана на синергии с основным видом деятельности фирмы. Предварительная оценка ключевых компетенций, талантов и знаний, способных обеспечить синергию между текущим и предполагаемым видом деятельности, является критически важным элементом разработки диверсификационной стратегии. Главная опасность заключается в переоценке этой синергии, как это было в рассмотренном выше случае с компанией *FN* и в случае с *Bic*, которой не удалось наладить выпуск дешевых флаконов для духов, ориентированных на молодежь.

Важно, чтобы руководство фирмы с самого начала как можно более конкретно сформулировало логику диверсификации. От этой логики будут зависеть критерии оценки и отбора потенциальных видов деятельности. В примере 10.7 суммированы рассмотренные в этой главе альтернативные стратегии роста.

10.3.4. ВЛИЯНИЕ ПРЕРЫВИСТЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

На технологическом фронте параллельно с глобализацией наблюдается конвергенция рынков, подталкиваемая появлением разрушительных технологических инноваций, которые нарушают привычные границы традиционных рынков и меняют традиционное определение индустрии (пример 10.8).

ПРИМЕР 10.7

Альтернативные стратегии роста

Интенсивный рост: развитие в пределах базового рынка

1. Стратегия проникновения на рынок: увеличение объема продаж существующей продукции на существующих рынках:
   - Развитие первичного спроса.
   - Увеличение доли рынка.
   - «Покупка» рынка.
   - Защита рыночной позиции.
   - Рационализация рынка.
   - Организация рынка.
2. Стратегия развития рынков: увеличение объемов продаж существующей продукции на новых рынках:
   - Освоение новых сегментов рынка.
   - Освоение новых каналов сбыта.
   - Освоение новых географических рынков.
3. Стратегия развития путем улучшения товаров: увеличение объема продаж на существующих рынках с помощью новой или модифицированной продукции:
   - Стратегия добавления функций.
   - Стратегия расширения продуктовой линии.
   - Стратегия обновления продуктовой линии.
   - Стратегия улучшения качества продукции.
   - Приобретение продуктовой линии.
   - Рационализация продуктовой линии.
   - Стратегия разработки новых товаров.

Интегративный рост: развитие в пределах производственно-сбытовой цепочки:

1. Интеграция «назад».
2. Интеграция «вперед».
3. Горизонтальная интеграция.

Диверсификационный рост:

1. Концентрическая диверсификация.
2. Чистая диверсификация.

Так, переход на цифровые технологии уничтожит границы между печатью, фотографированием, телевидением и системами получения изображения. Конвергенция наблюдается и в информационных, и телекоммуникационных технологиях, банковском и страховом деле, автоматизации офисов и т. п.

Под прерывистыми инновациями мы подразумеваем новый способ конкуренции, который одновременно и *отличается*, и *противоречит* традиционному способу, которым пользуются признанные лидеры (*Charitou* and *Markidus*, 2003). В качестве примера можно привести банковские операции через Интернет; прямое страхование; дешевые авиалинии; продажа книг на дому и т. д. В результате

ПРИМЕР 10.8

Как Интернет убил телефонный бизнес

Термин «прерывистая технология» очень популярен, но зачастую неправильно употребляется. Он относится не просто к новым хитроумным технологиям, а к тем, которые подрывают основы существующих технологий и этим осложняют жизнь множеству компаний, зависящих от существующего порядка вещей. [...] На этой неделе мы отмечаем праздник еще одной «прерывистой технологии», интернет-телефонии («voice over internet protocol» (VOIP), которая обещает стать еще более прерывистой и принести еще большую выгоду потребителям, нежели персональные компьютеры. VOIP предложила маленькая фирма *Skype*; разработанная ею программа позволяет людям делать бесплатные звонки по Интернету другим пользователям *Skype*, а также очень дешево платить за звонки на традиционные телефонные номера — что стало причиной жестокой головной боли у нынешних операторов, занимающихся телекоммуникационными услугами. Так, 12 сентября 2005 г. *e-Bay*, лидирующая компания по проведению онлайновых аукционов, заявила, что она купит *Skype* за $2,6 млрд и даст еще дополнительно $1,6 млрд, если *Skype* достигнет поставленных в отношении эффективности целей в ближайшие несколько лет. [...] Шумиха вокруг *Skype*, поднявшаяся за последние недели, дала понять ценность VOIP и то, какую огромную угрозу эта технология представляет нынешним телекоммуникационным операторам. Расцвет *Skype* знаменует собой не больше и не меньше чем смерть традиционных телефонных компаний, созданных более ста лет назад. [...] «Мы убеждены, что вам не придется в будущем платить за телефонные переговоры, как сегодня вы не платите за то, чтобы послать электронное письмо», — говорит один из основателей *Skype* Никлас Зеннстром. [...] Как это всегда бывает с прерывистой технологией, участники рынка, которым она угрожает, разделились на тех, кто пытается блокировать новую технологию в надежде на то, что она сойдет на нет, и на тех, кто пытается овладеть ею, даже при условии того, что она подрывает основы их нынешнего бизнеса.

ИСТОЧНИК: Economist (2005).

признанные лидеры в различных отраслях были вынуждены задать себе один и тот же вопрос: «Должны ли мы реагировать на эти разрушительные инновации, учитывая, что это может нанести урон нашему основному бизнесу?»

Конвергенция побуждает компании определять свой базовый рынок в терминах потребности в дженериках, а не в технологиях и товарах, поскольку технологии быстро меняются, а базовые потребности в дженериках остаются неизменными. В результате многие фирмы склонны считать себя фирмами, предоставляющими услуги, где физический товар является вторичным, а миссия компании заключается в том, чтобы предложить клиенту *решение проблемы*, а не просто товар.

> Так, компания *Automatic Systems*, которая изначально была производителем металлических ворот и дверей, теперь продает «системы контроля доступа»; *Nestlé* помимо торговой марки «Nescafé» продает систему «Nespresso»; *IBM* продает «компьютеризированные решения проблем управления», *Microsoft* — «офисные системы», *Starbucks* организует сбыт своих товаров через систему франшиз в кафе и т. п.

Быстрое развитие технологии оказывает большое влияние на стратегии инноваций. Нередко проводится различие между инновациями, требуемыми рынком (т. е. теми, которые удовлетворяют явные потребности), и инновация-

ми, предлагаемыми технологией или фирмой, т. е. теми, которые являются результатом исследований, творчества и технологических возможностей.

- В случае *инноваций, притягиваемых рынком*, потребности четко выражены и сформулированы. Задача заключается в том, чтобы выявить желание и удовлетворить его. Первичный спрос проявляется в латентной форме, и задача заключается в том, чтобы развивать и стимулировать этот латентный спрос при помощи оперативного маркетинга. Это — *стратегический маркетинг отклика*, традиционная роль стратегического маркетинга, который все еще преобладает в развивающейся и растущей экономике.
- В случае *инноваций, проталкиваемых технологией или фирмой*, предложение товаров и услуг опережает выраженные потребности рынка. Благодаря прерывистым инновациям рынки не имеют четко определенных границ, потребности не сформулированы, конкурентная ситуация неясна, а сами инновации нередко нарушают существующие на рынке привычки. Таким образом, главный вопрос здесь стоит так: узнать, существует ли на рынке потребность в инновации, предлагаемой компанией.

В индустриально развитых странах наблюдается именно вторая ситуация, которая ведет к *стратегическому маркетингу предложения*. Именно благодаря его преобладанию возникают возможности роста. В этом случае роль оперативного маркетинга становится более сложной и рискованной, поскольку необходимо создавать первичный спрос.

Особенности высокотехнологичных отраслей индустрии влияют на процесс разработки нового товара, прежде всего на скорость и гибкость процесса, тесное взаимодействие с покупателями и систематический мониторинг технологической ситуации. Итак, на рынке высоких технологий стратегический маркетинг должен играть решающую роль, особенно при организации межфункциональной структуры, а именно «отдела научно-технических исследований — производства — маркетинга», что позволяет распространить ориентацию на рынок во всей организации.

10.4. ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Важным элементом стратегии развития следует признать изучение позиций и поведения фирм-конкурентов. Оценить значимость конкурентного преимущества фирмы по сравнению с наиболее опасными соперниками и определить их конкурентное поведение можно с помощью анализа конкурентоспособности бизнеса (гл. 8). Следующая задача — выработать стратегию, основанную на реалистической оценке конкурентных сил, и определить средства достижения поставленных целей.

Ф. Котлер различает четыре типа конкурентных стратегий. Его типология основана на величине занимаемой доли рынка и включает в себя стратегии «лидера рынка», «претендента» («бросающего вызов»), «последователя» и «обитателя рыночной ниши» (*Kotler*, 1967/2006).

10.4.1. СТРАТЕГИИ ЛИДЕРА РЫНКА

Лидером товарного рынка считается фирма, занимающая доминирующую позицию и признанная таковым конкурентами. Обычно лидер служит ориентиром для конкурентов, мишенью для их атак, объектом для подражания или для критики. В качестве наиболее известных рыночных лидеров можно назвать *IBM*,

Procter & Gamble, Kodak, Benetton, Nestlé, L'Oréal и др. Лидер может применять следующие стратегии.

Развитие первичного спроса

Как правило, лидер рынка вносит наибольший вклад в расширение базового рынка. Из лидирующего положения самым естественным образом вытекает стратегия расширения совокупного спроса за счет обретения новых пользователей, новых способов использования и увеличения объема потребления своих товаров. Действуя таким образом, лидер способствует расширению рынка в целом, что в конечном итоге выгодно всем работающим на нем фирмам. Подобная стратегия обычно наблюдается на ранних стадиях жизненного цикла товара, когда совокупный спрос подвержен расширению, а трения между конкурентами невелики, так как спрос увеличивается достаточно быстрыми темпами.

Оборонительные стратегии

Вторая стратегия, которую может применить фирма с большой долей рынка — *оборонительная стратегия*, или защита рыночной доли путем соответствующего ответа на действия наиболее опасных соперников. Такую стратегию часто применяют фирмы, разработавшие инновационные товары. По мере развития рынка на нем появляются конкуренты-имитаторы, которые начинают атаковать лидера. Так было в случае с *IBM* на рынке мейнфреймов, с *Danone* на рынке свежих продуктов питания, с *Coca-Cola* на рынке прохладительных напитков и т. д. Существует множество различных оборонительных стратегий:

- Инновации и технологическое лидерство, предотвращающие соперничество.
- Консолидация рынка путем интенсивного сбыта и принятие политики полного ассортимента для охвата всех сегментов рынка.
- Прямая конфронтация, т. е. открытая демонстрация силы посредством ценовых войн или рекламных кампаний.

Прямую конфронтацию можно наблюдать между компаниями *Hertz* и *Avis*, *Coca-Cola* и *Pepsi-Cola*, *Kodak* и *Polaroid*.

Агрессивные стратегии

Третий вариант для доминирующей фирмы — *наступательная стратегия*. В данном случае ставится цель извлечь максимальную выгоду из эффектов опыта и в конечном счете увеличить прибыльность. Наступательная стратегия учитывает существование взаимосвязи доли рынка и прибыльности. Ранее мы показали, что это наблюдается главным образом в «объемных» отраслях, где конкурентное преимущество основано на низких издержках. Существование такой взаимосвязи также эмпирически установлено в исследованиях базы данных *PIMS* (*Buzzell* et al., 1975) и подтверждено Ч. Гэлбрэйтом и Д. Шенделом (*Galbraith* and *Schendel*, 1983). Действительно, фирме выгодно расширять свою долю рынка, однако существует предельный размер, превысив который затраты на дальнейшее расширение становятся чрезмерно высокими. Чрезмерно доминантная позиция неудобна еще и тем, что она привлекает к себе внимание государственных органов, ответственных за поддержание сбалансированной конкурентной ситуации на рынке. В этом состоит смысл существования Комиссии по вопросам конкуренции в ЕС и антитрестовских законов в США. Кроме того, доминирующие фирмы более подвержены атакам со стороны потребительских организаций, которые имеют склонность к выбору наиболее заметных целей, таких как *Nestlé* в Швейцарии или *Fiat* и *Montedison* в Италии.

Стратегия демаркетинга

Доминирующая фирма может позволить себе следующую стратегию: сократить свою долю рынка во избежание обвинений в монополизме или квазимонополизме. Здесь возможны различные варианты. Во-первых, собственно демаркетинг, или снижение уровня спроса в некоторых сегментах путем повышения цен либо сокращение сервисного обслуживания, объемов рекламы и стимулирования сбыта. Во-вторых, диверсификация в сторону товарных рынков, отличающихся от тех, где фирма занимает доминирующую позицию. Наконец, — правда, это шаг в совершенно ином направлении — лидер рынка может избрать стратегию коммуникации, или паблик рилейшнз, привлекая внимание к своей социальной роли, которую он играет для различных групп населения.

Например, крупные торговцы продовольственными товарами не упускают возможности подчеркнуть свою роль в борьбе с инфляцией. Если точнее, они предлагают потребителям «дешевые товары без изысков», которые стоят на 30–40% дешевле аналогичной продукции, выпускаемой под общенациональными брендами.

В некоторых случаях сокращение компаний обусловлено действием антитрестовского законодательства.

10.4.2. СТРАТЕГИИ «ПРЕТЕНДЕНТА»

Если фирма не является лидером рынка, у нее есть два варианта: атаковать лидера, т. е. стать претендентом на лидерство, или стать последователем и копировать решения лидера. Как мы видим, стратегии претендентов на лидерство — это агрессивные стратегии, целью которых является смещение главенствующей фирмы.

Претендент должен принять два ключевых решения: а) выбрать «театр военных действий», на котором будет производиться атака; б) оценить возможности реакции и защиты со стороны противника.

Что касается «поля боя», то тут у претендента есть две возможности: фронтальное наступление и фланговая атака. Фронтальное наступление заключается в прямой оппозиции конкуренту с применением его собственного «оружия» и без учета его слабых мест. Успех фронтальной атаки во многом зависит от того, в чью пользу смещен баланс сил. В военной практике нападающая сторона обычно должна превосходить обороняющуюся в соотношении 3 : 1.

> Например, когда в 1981 г. *IBM* атаковала рынок микрокомпьютеров со своим «PC», по объему маркетинговых инструментов, в частности рекламы, она однозначно превосходила *Apple, Commodore* и *Tandy*, доминировавших на рынке в то время (Business Week, 25 марта 1985 г.) Через два года *IBM* стала лидером.

Фланговая атака — это удары по тем стратегическим направлениям, где лидер оказывается слабее или недостаточно подготовленным. Такая атака может быть направлена, к примеру, на регион или дистрибьюторскую сеть, в которой плохо представлен лидер, или на рыночный сегмент, к которому не адаптирована его продукция. Классическая стратегия фирмы-претендента состоит в ценовой атаке на лидера: тот же самый товар предлагается по гораздо более низкой цене. Эту стратегию применяют многие японские производители бытовой электроники и автомобилей (*Kotler* et al., 1985).

Такая стратегия становится еще эффективнее в случае, если лидер занимает бóльшую долю рынка. Если он примет вызов и тоже снизит цену, ему придется нести большие убытки, в то время как претендент, особенно если это маленькая фирма, теряет на небольшом объеме реализации (пример 10.9).

ПРИМЕР 10.9

HP вторгается в королевство *Kodak*

В течение многих лет компания *Hewlett-Packard* считала себя продавцом принтеров и чернил, а не услуг в сфере печати. Но все это осталось в прошлом. Как заявил Вайомеш Джоши, исполнительный вице-президент группы *HP* по изображениям и печати: «Мы занимаемся печатным бизнесом». Американские потребители в соответствии с ожиданиями отрасли все чаще печатают свои цифровые фотографии в магазинах, а не дома. Эта тенденция заставила *HP* вступить в схватку с компанией *Kodak*, у которой около 60 тыс. киосков по всей Америке в таких магазинах, как *Walgreens*, *Wal-Mart* и *Rite-Aid*. [...] Не имея своих собственных киосков в магазинах, компания *HP* упустила $35 млрд от розничной продажи. [...] Начиная с этого месяца, *HP* двинулась в данный бизнес, подписав соглашение об установке киосков для печати альбомов, постеров и календарей с американской сетью аптек *Long Drugs*. [...] По этому поводу аналитик группы инвестиционных исследований компании *Citigroup* высказался ясно и четко: «*HP* хочет стать второй *Kodak*». Нет никаких сомнений в том, что конкуренция будет жестокой. Онлайновая фотослужба компании *Kodak*, *Easy-Share*, известная ранее под названием *Ofoto*, является лидером в этой области. Но *Kodak* прославилась отнюдь не технологией печати, которая обеспечивает *HP* преимущество. [...] Компания *Fuji* с ее примерно 30 тыс. киосков *Aladdin Kiosks* в американских магазинах только что объявила о своих новых моделях «GetPix». [...] Но будут ли аппараты *HP* печатать с такой скоростью, чтобы превзойти бренд *Kodak*, ассоциирующийся для нескольких поколений с запечатленными воспоминаниями?

ИСТОЧНИК: Darlin (2006).

Крупные европейские производители стали понесли большие потери от снижений цен, инициированных небольшими итальянскими сталелитейными заводами *Bresciani*. То же самое наблюдалось на нефтяном рынке с приходом таких дешевых поставщиков, как *Seca* (в Бельгии), *Uni-X* (в Дании) и *Conoco* (в Великобритании). В результате ценовой войны больше всех потеряли доминирующие фирмы, такие как *BP*, *Exxon*, *Shell* и др.

Фланговые атаки могут принимать разные формы. Можно провести прямые аналогии с военным ремеслом и выделить фланговую стратегию, окружение, партизанскую тактику, подвижную оборону и т. д. Подробнее с ними можно ознакомиться в работах Ф. Котлера и Р. Синга (*Kotler* and *Singh*, 1981), а также Э. Райса и Дж. Траута (*Ries* and *Trout*, 1986).

Прежде чем предпринимать наступательные действия, важно правильно оценить способность доминирующей фирмы к ответной реакции и обороне. М. Портер предлагает учитывать три следующих критерия (*Porter*, 1980):

1. *Уязвимость*: какие стратегические маневры и государственные, макроэкономические или отраслевые события могут причинить конкуренту наибольший ущерб?
2. *Провоцирование*: какие шаги или события спровоцируют ответную реакцию конкурентов даже в том случае, если эта реакция потребует от них больших затрат и негативно скажется на прибыльности?
3. *Эффективность ответной реакции*: на какие шаги или события конкурент не сможет отреагировать быстро и/или эффективно, принимая во внимание его цели, стратегию, имеющиеся возможности и предположения?

В идеале фирма должна применить стратегию, на которую конкурент не сможет ответить по причине сложившейся у него ситуации или иных приоритетных целей.

Как уже говорилось, на насыщенных или стагнирующих рынках агрессивность конкурентной борьбы имеет тенденцию к увеличению, потому что главной целью фирм становится противодействие соперникам. Стратегия, основанная исключительно на принципах маркетинговой войны, опасна тем, что низведение конкурентов отнимает слишком много энергии и на достижение цели и удовлетворение потребностей покупателей ее уже не остается. Фирма, целиком и полностью концентрирующаяся на своих конкурентах, чаще всего демонстрирует реактивное поведение, т. е. находится в большей зависимости от действий соперников, нежели от изменений рыночных потребностей. Соответственно, важно соблюдать баланс между этими двумя направлениями деятельности (*Oxenfeld* and *Moore*, 1978).

10.4.3. СТРАТЕГИИ «ПОСЛЕДОВАТЕЛЯ»

Как уже было сказано, последователь — это конкурент с умеренной долей рынка, демонстрирующий адаптивное поведение, т. е. его решения согласуются с решениями остальных участников рынка. Некоторые фирмы, вместо того чтобы атаковать лидера, проводят политику «мирного сосуществования»: применяют те же подходы, что и лидер. Подобное поведение встречается главным образом на олигополистических рынках, где возможности для дифференциации минимальны, а перекрестная эластичность спроса по ценам очень высока. В такой ситуации ни один из игроков не заинтересован в разжигании конкурентной войны, которая причинит ущерб всем участникам.

Тот факт, что фирма является последователем лидера, вовсе не означает, что у нее не должно быть конкурентной стратегии, как раз наоборот. Наличие небольшой доли рынка только подчеркивает значимость четко определенных стратегических целей, сформулированных в полном соответствии с размером и стратегическими амбициями фирмы. Р. Хамермеш и др., проанализировав стратегии небольших фирм, показали, что те действительно могут преодолевать отставание по размеру и достигать результатов, порой превосходящих результаты доминирующих фирм (*Hamermesh* et al., 1978). Иными словами, не все фирмы с маленькими долями рынка на медленнорастущих рынках обязательно являются «неудачниками».

Упомянутый выше автор и его коллеги описывают четыре основные особенности стратегий, применяемых компаниями с высокой эффективностью и малыми долями рынка (*Hamermesh* et al., 1978):

- *Креативное сегментирование рынка.* Компания с маленькой долей рынка может добиться успеха, если конкурирует в ограниченном числе сегментов, в которых ее сильные стороны ценятся выше всего и в которых крупные фирмы, скорее всего, не составят серьезной конкуренции.
- *Рациональное использование НИОКР.* Малые фирмы не могут соперничать с крупными компаниями в области фундаментальных исследований. Их исследования и разработки должны быть направлены преимущественно на совершенствование процессов, что ведет к снижению издержек.
- *Готовность довольствоваться малым.* Преуспевающие компании с небольшими долями рынка удовлетворены своими небольшими размерами. Большинство из них делает ставку на прибыль, а не на увеличение объема продаж или доли рынка, а также на специализацию, а не на диверсификацию.

- *Сильный исполнительный директор*. Последняя характеристика этих компаний заключается в том, что их директора поистине вездесущи: они влияют на все процессы, происходящие в фирме.

Таким образом, стратегия «последователя» не допускает пассивности. С другой стороны, она не должна быть агрессивной, чтобы не вызвать жесткого отпора со стороны лидера рынка.

10.4.4. СТРАТЕГИИ «ОБИТАТЕЛЯ РЫНОЧНОЙ НИШИ»

«Нишевая» фирма заинтересована в одном, максимум в нескольких рыночных сегментах, но никак не во всем рынке. Она предпочитает быть большой рыбой в маленьком пруду, а не маленькой рыбой в большом водоеме. Применяемая в данном случае конкурентная стратегия относится к одной из разновидностей рассмотренных ранее общих стратегий, а именно к фокусированию. Главное при этом — специализация на выбранной нише. Прибыльная и стабильная рыночная ниша обладает пятью следующими характеристиками (*Kotler*, 1997):

- достаточным потенциалом прибыли;
- потенциалом роста;
- непривлекательностью для конкурентов;
- соответствием отличительной компетенции фирмы;
- наличием устойчивых барьеров входа.

Если фирма намеревается занимать нишевую позицию, она должна найти для себя критерий, с учетом которого она будет выбирать свою специализацию. Этот критерий может быть связан с техническим аспектом товара, с определенным отличительным качеством или с любым элементом маркетинга-микс.

С этой точки зрения интересно вновь обратиться к работам Г. Саймона (*Simon*, 1996a, 1996b), уже упоминавшимся в предыдущей главе. Г. Саймон проанализировал стратегии, применяемые 122 фирмами (в большинстве своем немецкими), являющимися: а) мировыми или европейскими лидерами на своих базовых рынках, б) небольшими или средними по размеру и в) неизвестными широкой публике. Основные выводы Г. Саймона резюмированы в примере 10.10.

10.5. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

В гл. 2 этой книги мы утверждали, что вследствие интернационализации экономики все больше и больше фирм работают на рынках с глобальной конкуренцией. В результате стратегии международного развития актуальны для всех фирм независимо от того, ведут ли они активную деятельность на зарубежных рынках или нет. Ниже мы рассмотрим стадии международного развития, а также стратегическую логику руководства фирмы, разрабатывающей международную маркетинговую стратегию.

10.5.1. ЭТАПЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РЫНКОВ

Период, который сейчас называют «золотыми шестидесятыми» (1960–2000 гг.), относится к началу интернационализации рынков, процессу, продолжавшемуся вплоть до 1990-х гг. В Европе интернационализация вылилась в создание

ПРИМЕР 10.10

Девять уроков «тайных (скрытых) чемпионов»

1. **Ставьте четкие и амбициозные цели.** В идеале компания должна стремиться быть лучшей, стать лидером рынка.
2. **Определяйте рынок как можно уже** и включайте в это определение и потребителей, и технологию. Не принимайте существующие дефиниции, а считайте определение рынка частью стратегии. Сохраняйте концентрацию. Не отвлекайтесь.
3. **Сочетайте узкую рыночную концентрацию с глобальной ориентацией,** включая глобальный сбыт и маркетинг. В работе с потребителями всего мира выбирайте максимально прямые каналы.
4. **Будьте ближе к потребителям и в работе, и во взаимодействии.** Убедитесь, что все функциональные отделы поддерживают прямые контакты с потребителями. Применяйте ориентированную на ценность стратегию. Особое внимание уделяйте наиболее требовательным потребителям.
5. **Стремитесь к непрерывным инновациям в продукции и процессах.** Инновации должны стимулироваться как технологическим прогрессом, так и запросами потребителей. Обращайте равное внимание на внутренние источники и компетенции и на внешние возможности.
6. **Добейтесь однозначного конкурентного преимущества в товарной продукции и в сервисе.** Конкурентную позицию компании защищайте, не щадя сил.
7. **Полагайтесь на собственные сильные стороны.** Пользуйтесь своими ключевыми компетенциями, а остальные задачи поручайте сторонним организациям. Рассматривайте кооперацию как последнее средство, а не как главный выбор.
8. **Старайтесь, чтобы работы всегда было больше, чем работников.** Тщательно подбирайте сотрудников, а прошедших отбор удерживайте в коллективе. Не пренебрегайте прямыми коммуникациями: это мотивирует людей и помогает им полностью раскрывать свой потенциал.
9. **Практикуйте авторитарное лидерство в принципиальных вопросах и «демократию» в мелочах.** Наибольшее внимание уделяйте подбору лидеров, чьи личные качества соответствуют цели, энергичных и настойчивых, способных вдохновлять других.

ИСТОЧНИК: Simon (1996).

Общего рынка, а на мировом уровне — в Генеральное соглашение о тарифах и торговле и, как следствие, в дальнейшую либерализацию торговли, окончание холодной войны и расширение торговли между Востоком и Западом. Все эти факторы внесли свой вклад в расширение рынков, интенсификацию конкуренции и переоценку существующего положения конкурентов.

С различными стадиями международного развития нередко соотносят те или иные конкретные формы организации на международном уровне, что отражает различные точки зрения на международный маркетинг. У. Дж. Киган (*Keegan*, 1989/2004) предлагает следующую классификацию.

1. *«Отечественная» организация* (*Domestic organisation*). Фирма делает упор на отечественном рынке, а экспорт рассматривается как оппортунистическая деятельность. Организации такого типа часто встречаются на стадии «пассивного маркетинга», описанного выше.
2. *Интернациональная организация*. Интернационализация ускоряется, но на этой стадии фирма все еще ориентирована главным образом на оте-

чественный рынок, который считается основным источником новых возможностей. *Этноцентрическая* компания бессознательно, а иногда и вполне осознанно основывает свою деятельность на предположении о несравненном превосходстве отечественных методов, подходов, людей, практики и ценностей над остальным миром. Внимание уделяется в основном сходству с отечественным рынком. На этой стадии товарной стратегией становится стратегия «расширения рынка»: товары, предназначенные для отечественного рынка, распространяются на рынки других стран.

3. *Мультинациональная организация.* Спустя какое-то время компания обнаруживает, что различия этих рынков заставляют ее адаптировать свой маркетинг, если она хочет добиться успеха. Отныне фирма становится мультинациональной и придерживается полицентрической ориентации. Полицентрическая ориентация основана на том, что рынки других стран мира настолько отличны и уникальны, что существует только один путь к успеху: приспособиться к уникальным и отличительным особенностям каждого национального рынка. Товарной стратегией становится адаптация, т. е. изменение или приспособление товаров таким образом, чтобы они отвечали местным отличиям и особенностям. Менеджмент в каждой стране ведется таким образом, как будто она представляет собой независимый объект.
4. *Глобальная или транснациональная организация.* Глобальным является такой рынок, который можно получить, используя одни и те же призывы, послания и основные товары. Товар, равно как и реклама и стимулирование сбыта, могут потребовать адаптации к местным обычаям и особенностям жизни. Геоцентрическая (или регионально-центрическая) ориентация глобальных корпораций основана на предположении о том, что рынки в разных странах мира одновременно и похожи друг на друга, и различаются и что можно выработать глобальную стратегию, основанную на сходных чертах, преобладающих над национальными различиями, но в то же время адаптированную к местным отличиям. Именно эта последняя стадия в настоящее время характерна для мировой, и в частности для европейской, экономики. Она подразумевает необходимость внесения важных изменений в саму логику стратегического маркетинга.

В европейской и мировой экономике процесс интернационализации происходил в период 1960–2000 гг. Этот процесс заставил фирмы развивать свои аналитические возможности, что было необходимо для успешного внедрения на иностранные рынки.

10.5.2. ЦЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

Международное развитие перестало быть уделом крупных предприятий. Многие малые фирмы вынуждены выходить на зарубежные рынки, чтобы расти или просто чтобы выжить. Цели стратегии международного развития могут быть самыми разными:

- Расширение потенциального рынка, т. е. способность производить больше и благодаря эффекту масштаба достигать более высоких результатов. Во многих отраслях критический объем производства таков, что без большого потенциального рынка не обойтись.
- Продление жизненного цикла товара путем выхода на рынки, находящиеся на более ранних стадиях развития и характеризующиеся расширяе-

мым совокупным спросом, в то время как на внутреннем рынке фирмы-экспортера этот товар уже достиг стадии зрелости.

- Диверсификация коммерческого риска за счет обслуживания покупателей, находящихся в разной экономической ситуации, и использования более благоприятных конкурентных условий.
- Контроль над конкурентами путем диверсификации позиций, с одной стороны, и наблюдения за действиями конкурентов на зарубежных рынках – с другой.
- Снижение затрат на оборудование, материалы и производство за счет использования сравнительных преимуществ разных стран.
- Загрузка избыточных производственных мощностей за счет экспорта товаров по низким (маргинальным) ценам.
- Достижение географический диверсификации путем выхода с существующими товарами на новые рынки.
- Обслуживание ключевых потребителей, в том числе и за рубежом.

При этом следует помнить о таком явлении, как глобализация рынков. Как уже говорилось в гл. 2, фирмам выгодно пользоваться прогрессирующей либерализацией мировой торговли.

10.5.3. ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

Интернационализация фирмы происходит не вдруг, а является результатом процесса, в котором можно выделить шесть последовательных этапов (*Leroy* et al., 1978).

1. Наиболее распространенная форма – экспорт. Во многих случаях первые попытки экспорта обусловлены необходимостью избавиться от избыточной продукции. Впоследствии экспорт может стать регулярным, однако какой-либо среднесрочной или долгосрочной цели в отношении зарубежных рынков фирма не ставит. Связи с импортерами имеют исключительно коммерческий характер.
2. Далее наступает контрактная стадия. Фирма теперь стремится заключать более длительные соглашения, чтобы стабилизировать продажу своих товаров за рубежом, особенно если ее объемы производства уже скорректированы с учетом величины потенциального экспорта. Фирма заключает долгосрочные контракты с импортерами или франчайзинговыми дистрибьюторами либо, если речь идет о поставщике производственных товаров, с лицензионными производителями.
3. Для контроля над зарубежным партнером или финансирования его расширения фирма может напрямую вкладывать собственный капитал. Это так называемая стадия активного участия, которая ведет к образованию коммерческих компаний или совместному владению производством.
4. Спустя несколько лет инвестиции достигают абсолютной величины, т. е. фирме принадлежат 100% уставного капитала зарубежного дочернего предприятия. Это стадия прямых инвестиций в дочернюю компанию с подконтрольным менеджментом.
5. Мало-помалу дочернее предприятие начинает искать пути автономного развития с использованием местных финансовых ресурсов, управленческих кадров, а также собственной программы исследований и разработок, отличной от аналогичной программы родительской фирмы. Это

стадия автономной дочерней компании. Если родительская фирма имеет много дочерних компаний, она превращается в многонациональную организацию. Строго говоря, она становится не многонациональной, а «множественно-национальной» фирмой, так как каждая из входящих в ее состав компаний в основном обслуживает свой внутренний рынок и существует независимо от остальных.

6. Последняя стадия развития имеет место в настоящее время. Это стадия образования глобального предприятия, относящегося к международному рынку как к единому рыночному пространству. Фирма такого рода существует за счет взаимозависимости рынков, а потому управление на каждом из них перестает быть автономным.

РЕЗЮМЕ

Анализ продуктового портфеля проводится для того, чтобы помочь мультипродуктовой фирме определить приоритетные направления деятельности, оценив привлекательность и конкурентоспособность каждого из них. Матрица «рост рынка/доля рынка» выгодно отличается своей простотой и объективностью, однако она включает в себя и некоторые ограничения, что сужает сферу применения данного инструмента анализа. Многокритериальная портфельная матрица имеет более универсальное применение, большую гибкость, так как используемые в ней индикаторы непосредственно относятся к изучаемой компании. Однако и опасность субъективизма в данном случае выше, а сама процедура сложнее по причине неполноты информации. При разработке стратегии развития фирма должна четко определить природу устойчивого конкурентного преимущества, которое может послужить основой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Существуют два взгляда на стратегию, один из которых тяготеет к существующим рынкам, а другой — к разработке стратегий для рынков будущих. На существующих рынках возможны следующие базовые стратегии: общее лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование. Выбор одной из базовых стратегий не является нейтральным решением, так как требует затрат разных ресурсов, применения разных ноу-хау и влечет за собой разные риски. При оценке возможностей роста могут ставиться различные цели: развитие на базовом рынке (интенсивный рост), в рамках цепочки ценности (интегративный рост) или за пределами основного вида деятельности (диверсификационный рост). Каждый из этих путей развития предусматривает различные варианты, к выбору которых необходимо подойти стратегически. Стратегия развития должна учитывать позиции и поведение конкурентов на основе реалистичной оценки конкурентных сил. Различают четыре типа конкурентных стратегий: лидера рынка, «претендента», «последователя» и «обитателя рыночной ниши». Являясь следствием глобализации мировой экономики, международное развитие больше не воспринимается как удел только крупных предприятий; в основе его лежит широкий спектр стратегический целей. Интернационализация фирмы происходит не вдруг, а является результатом процесса, в котором можно выделить различные стадии международного участия и разные организационные формы.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Фирма — изготовитель электронных компонентов производственного назначения состоит из пяти бизнес-единиц (см. таблицу).

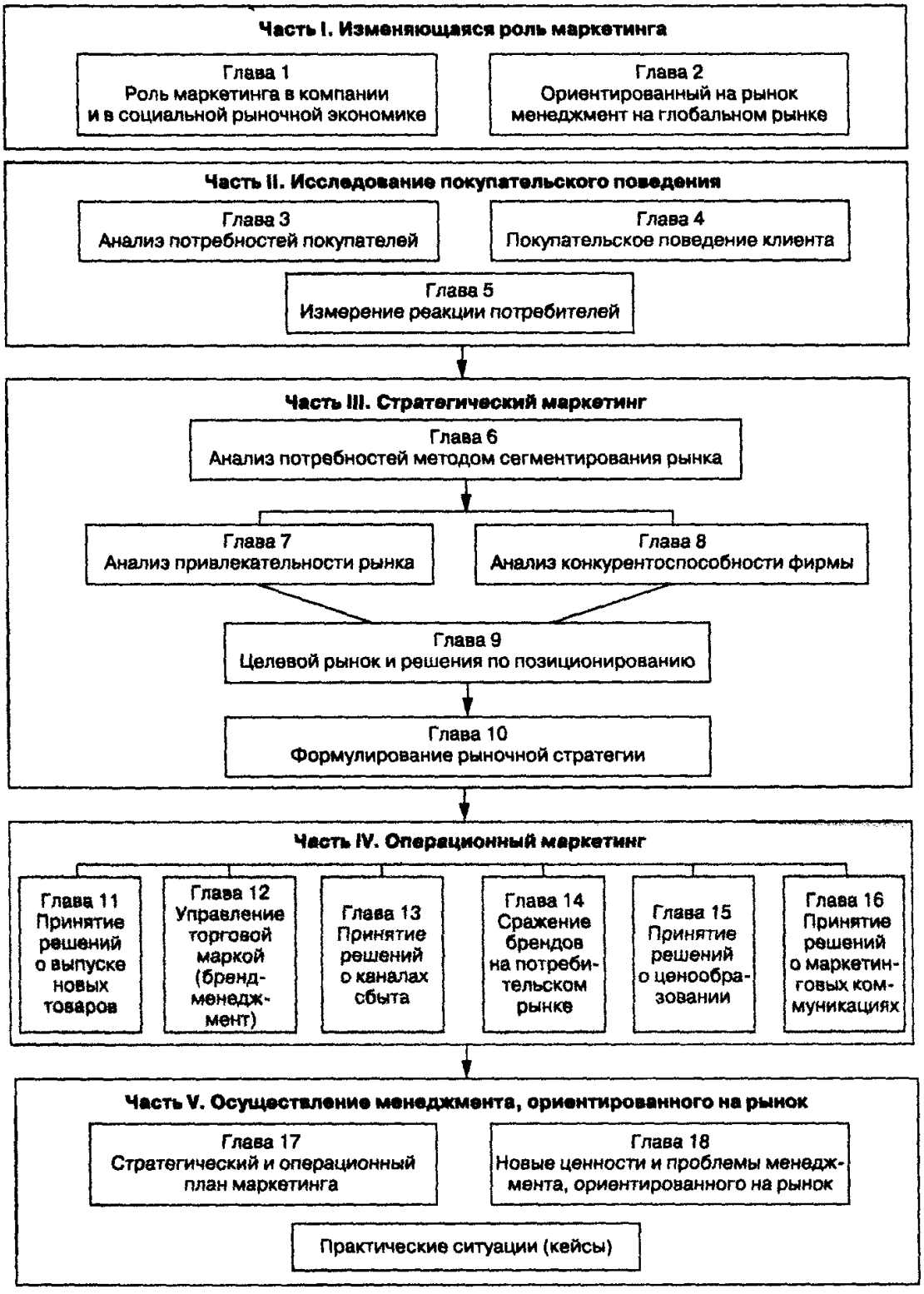
Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Объем продаж, млн шт.	Число конкурентов	Объемы продаж трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
В	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Г	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Д	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

С помощью матрицы «рост рынка/доля рынка» Бостонской консультационной группы оцените текущее и будущее положение фирмы. Какие стратегии развития она может применить, чтобы улучшить позицию каждой из бизнес-единиц? Сформулируйте условия применения данного метода портфельного анализа.

2. В чем заключаются недостатки матрицы «рост рынка/доля рынка» Бостонской консультационной группы?
3. Составьте многокритериальную портфельную матрицу для одной из следующих компаний: *Godiva International* (шоколадные конфеты), *Haagen-Dazs* (мороженое), *Perrier* (минеральная вода).
4. Какую стратегию развития вы рекомендуете малому предприятию, обладающему технически очень сложным и признанным на мировом рынке ноу-хау, но очень ограниченному в финансовых ресурсах?
5. Во Франции и в Бельгии объемы потребления мороженого намного ниже, чем на остальных рынках Европы и Северной Америки. Вам поручено управление всемирно известной торговой маркой мороженого в этих двух странах. Какую стратегию развития вы выберете?
6. Вы отвечаете за разработку программы диверсификации компании, располагающей важным ноу-хау в сфере закупки и переработки фруктов и выпускающей джемы и консервированные фрукты под известной торговой маркой. Предложите различные варианты диверсификации, оцените их риски и возможности.

ЧАСТЬ IV

ГЛАВА 11



ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ВЫПУСКЕ НОВЫХ ТОВАРОВ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

11.1. Стратегическая роль инноваций

11.2. Организация процесса разработки новых товаров

11.3. Генерирование идей новых товаров

11.4. Отбор идей для новых товаров

11.5. Разработка концепции нового товара

11.6. Бизнес-анализ и разработка маркетинговых программ

11.7. Процесс принятия товара потребителями

11.8. Ценовые стратегии для новых товаров

Резюме

Вопросы и задания

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- структуре инновации;
- различии между притягиваемой рынком и проталкиваемой технологией инновациями;
- организационных процедурах процесса разработки нового товара;
- методах генерирования идей;
- методах отбора идей;
- анализе процесса принятия товара потребителями;
- концепции портфеля проектов.

Цель этой главы состоит в анализе концепций и процедур, с помощью которых фирма может реализовать стратегию разработки новых товаров. В основе всех стратегий развития лежат перегруппировка, диверсификация и инновации (нововведения). В быстро изменяющейся среде компания должна постоянно пересматривать направление своей деятельности, т. е. принимать решения о прекращении выпуска одних товаров, модификации других и выпуске новых. Эти решения крайне важны для выживания компании. В их принятии участвует не только отдел маркетинга, но и все остальные функциональные службы. В этой главе мы рассмотрим способы организации *взаимодействия* между различными функциональными службами, участвующими в разработке новых товаров. Сделано это будет таким образом, чтобы минимизировать стратегические риски, которые могут возникнуть в ходе инновационного процесса.

11.1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ИННОВАЦИЙ

Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они имеют жизненно важное значение для существования и развития фирмы. В свете ускорения технологических изменений эти решения приобретают еще большую актуальность. В 1995 г. средняя доля продаж, приходящаяся на новые и усовершенствованные товары, запущенные в производство в течение последних 5 лет, составила 45% (*Page*, 1993). В случае с высокотехнологичными товарами этот показатель еще выше, к тому же он постоянно растет:

1976–1981 гг.: 33%
1981–1986 гг.: 40%
1986–1990 гг.: 42%
1990–1995 гг.: 45%

Новые товары оказывают решающее влияние на прибыли компаний. Исследование, проведенное Ассоциацией разработки и управления новыми товарами, показало:

> В 1990 г. за счет разработанных собственными силами товаров, выпущенных на рынок в течение последних пяти лет, фирмы получали в среднем 23,2% прибыли. Ожидается, что процент прибыли от разработок 1990–1994 гг. будет еще выше и составит 45,6% (*Page*, 1993).

В 1999 г. в ходе одного американского исследования было установлено, что общая прибыльность 17 успешных инноваций, появившихся на рынке в 1970-х гг.,

составила в среднем 56%. Для сравнения: средняя за последние 30 лет прибыльность инвестиций по всем американским компаниям равняется 16% (Economist, 1999).

В табл. 11.1 представлены интересные данные, позволяющие оценить долю оборота, приходящегося на счет инноваций. Мы видим, что среди 15 стран, входящих в Европейский союз, 10% компаний можно считать «высоко инновационными», поскольку более половины их оборота генерируется новыми или обновленными товарами и услугами, а 20% — «неинновационными», поскольку на долю инноваций в них приходится 0% оборота. Сравнение различных стран показывает, что соотношение между «высокоинновационными» и «неинновационными» компаниями существенно варьирует в различных странах ЕС. Самая высокая доля высокоинновационных компаний отмечается в Португалии, Соединенном Королевстве и Испании. В Бельгии, Греции и Франции наблюдается самая высокая доля неинновационных компаний.

Таблица 11.1. Инновации в Европе: процент оборота от новых товаров или услуг, появившихся за последние 2 года

Страны	Размер выборки	0%	1–5%	6–10%	11–20%	21–50%	> 50%
Германия	286	14	25	17	16	16	11
Дания	185	15	17	24	16	22	6
Ирландия	95	19	14	19	17	19	12
Италия	294	21	22	22	16	13	7
Швеция	172	21	24	21	13	10	11
Португалия	87	22	14	15	17	17	15
Австрия	172	22	23	21	14	11	9
Финляндия	90	23	34	17	10	12	5
Соединенное Королевство	282	23	13	20	14	16	14
Испания	287	23	15	11	19	19	13
Нидерланды	198	23	34	19	12	9	3
Люксембург	92	24	32	16	18	8	2
Франция	286	27	26	17	12	11	7
Греция	94	32	21	15	12	13	8
Бельгия	188	34	20	20	11	8	7
Евросоюз (15 стран)	2849	20	22	18	15	14	10

ИСТОЧНИК: Innobarometer (2004, p. 7).

11.1.1. ЭЛЕМЕНТЫ ИННОВАЦИИ

Согласно П. Баррейру (*Barreyre*, 1980), можно выделить три составляющие инновации (см. пример 11.1):

- *потребность*, которую необходимо удовлетворить, или функция (функции), которую необходимо выполнить;
- *концепция* объекта или совокупности объектов, посредством которых будет удовлетворяться потребность, другими словами, «новая идея»;
- *входящие ресурсы*, состоящие из совокупности имеющихся знаний, а также из материалов и доступных технологий, посредством которых концепция реализуется на практике.

Если мы рассмотрим потребность в слушании музыки, то на смену виниловой технологии (долгоиграющие пластинки) пришли магнитные ленты (мини-кассеты), потом лазер (компакт-диски) и, наконец, цифровая технология (Ipod). И концепция, и технология были инновационными.

Связанный с инновацией риск обусловлен двумя факторами: а) степенью оригинальности и сложности концепции, которая определяет принятие новинки рынком и издержки перехода для пользователя (*рыночный риск*); б) степенью технологической новизны концепции, которая определяет ее техническую осуществимость (*технологический риск*). К этим присущим любой инновации рискам стоит добавить степень осведомленности фирмы о рынке и технологии (*стратегический риск*).

Подлинная инновация — это товар, услуга, концепция, представляющая собой новое решение проблемы покупателя — более эффективное по сравнению с существующими решениями конкурентов или содержащее новую либо дополнительную функцию.

11.1.2. ПРИТЯГИВАЕМЫЕ РЫНКОМ И ПРОТАЛКИВАЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИЕЙ ИННОВАЦИИ

Как уже отмечалось в гл. 1, существуют инновации, *притягиваемые спросом*, т. е. непосредственно удовлетворяющие наблюдаемые потребности, и инновации, *проталкиваемые технологическим прогрессом*, т. е. являющиеся результатом НИОКР. Данная классификация важна потому, что она предполагает совершенно разные стратегии маркетинга. Исходящие от рынка инновации требуют *маркетинга отклика* («*Можно ли это сделать?*»), а проталкиваемые технологическим прогрессом инновации — *креативного стратегического маркетинга* («*Есть ли в этом потребность?*»).

Проталкиваемые технологией инновации нередко оказываются прерывистыми инновациями, удовлетворяющими не выраженные явно потребности потенциальных пользователей. В этом случае перед операционным маркетингом стоит задача создания рыночного спроса. По этой причине данный вид инноваций считается более рискованным. Для того чтобы процесс разработки товара оказался жизнеспособным, крайне важно, чтобы он с самого начала был ориентирован на рынок.

Сами по себе исследования и разработки ничего не стоят, они должны быть востребованы рынком. Инновационные фирмы — не те, что выпускают лучшую с технологической точки зрения продукцию, а те, которые знают, что можно продать (*Mansfield* and *Wagner*, 1975).

Таким образом, стратегия упреждающих инноваций должна не только включать в себя НИОКР, но и быть строго ориентированной на рынок. Это критическое условие успешной разработки новых товаров. Поэтому не существует никакого противоречия между стратегией притягивания спросом и стратегией проталкивания технологией; и та и другая должны иметь рыночную ориентацию.

11.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Как следует из предыдущего раздела, разработка новых направлений деятельности сопряжена с высоким риском. Снизить этот риск можно, систематиче-

ПРИМЕР 11.1

Два примера элементов инновации

1. Горнолыжный подъемник:
   - *Потребность*: избавление от долгого и утомительного подъема по снежному склону.
   - *Концепция*: подъем посредством тягового троса с сиденьями.
   - *Технология:* механика.
2. Проблема вибрации в воздухе:
   - *Потребность*: устранение вибраций, влияющих на работу электронного оборудования самолета.
   - *Концепция*: мелкоячеистое покрытие.
   - *Технология*: гибкая металлическая оплетка.

ИСТОЧНИК: Barreyre (1980).

ски применяя процедуру оценки и развивая идеи новых товаров. Основными факторами успеха станут те, которые подконтрольны компании. Цель настоящего раздела — проанализировать процедуры и организационные методы, снижающие опасность неудачи инновационного процесса. В результате этого процесса должен возникнуть систематический и непрерывный диалог между соответствующими функциональными подразделениями организации, т. е. между отделами НИОКР, маркетинга, производства и финансов. В ориентированной на рынок компании разработка нового товара — это межфункциональная задача, в решении которой задействована вся организация.

Если окончательное решение о выпуске новых товаров действительно принимает топ-менеджмент компании, то центральным звеном цепочки управления и координации инновационного процесса становится организационная структура, обладающая определенными характеристиками. Здесь возможны различные варианты. В крупных компаниях, таких, как *Nestlé*, *Colgate Palmolive*, *Johnson & Johnson*, *General Foods* созданы должности менеджеров по новым товарам или отделы по разработке новых товаров.

11.2.1. МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Наиболее гибким решением, которое принимается во всех компаниях независимо от их размера, является создание комитетов по разработке новых товаров, или «венчурных команд», занимающихся конкретными проектами.

1. *Комитет по разработке новых товаров* — это постоянно действующая группа людей, собирающаяся периодически, скажем, один раз в месяц. Каждый из входящих в этот комитет отвечает за различные функции (а именно НИОКР, производство, маркетинг, финансы и человеческие ресурсы). В идеале комитет возглавляет генеральный директор фирмы. В его обязанности входит организация и управление процессом разработки нового товара, начиная с создания концепции и заканчивая внедрением на рынок.
2. *Самоорганизующиеся команды*, работающие над определенными проектами, или *«венчурные команды»* — это специальные группы, формируе-

мые для конкретного проекта. Такая группа состоит из работников различных отделов, которые на время полностью или частично освобождаются от своих прямых обязанностей. Это позволяет команде сконцентрироваться на инновационной деятельности.

Исследование Пэйджа (*Page*, 1993) позволяет проследить эволюцию организационных структур, применяемых при разработке новых товаров. Респондентов спрашивали, какая из шести форм оргструктур наиболее точно соответствует той, что применяется в их фирмах (табл. 11.2). Как оказалось, чаще всего применяется такая форма, как межфункциональная команда: она фигурирует в 76% опрошенных компаний. Следующий по популярности тип структуры — отдел по разработке новых товаров — встречается всего в 30% компаний (*Page*, 1993).

Таблица 11.2. Организационные структуры, используемые при разработке новых товаров

Вид организационной структуры	%
Межфункциональная команда	76,2
Отдел по разработке новых товаров	30,2
Менеджер по товару	30,2
Менеджер по разработке новых товаров	25,9
Комитет по разработке новых товаров	16,9
Венчурная команда	6,9

ИСТОЧНИК: Page (1993, p. 277).

Какая бы организационная структура ни применялась, самое главное, чтобы она была открыта для идей новой деятельности. Необходимо возвести разработку новых товаров на институциональный уровень, причем сделать это следует так, чтобы обеспечить гибкий, предпринимательский подход к проблемам.

В настоящее время инновационные компании применяют два вида процессов разработки: последовательный и параллельный.

11.2.2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ

Последовательный процесс разработки, документированный в исследовании *Booz, Allen and Hamilton* (1982), предусматривает поэтапный переход от одной стадии реализации проекта к другой: разработка и проверка концепции, анализ осуществимости, создание прототипа, пробный маркетинг и производство. Во всех подробностях данный процесс представлен на рис. 11.1.

О преимуществах последовательного процесса мы уже рассказывали. Но, несмотря на то что данный подход способствует снижению процента неудачных разработок, он имеет и определенные недостатки:

- Во-первых, последовательный процесс в принципе не подходит для интеграции, так как каждый функциональный специалист передает проект следующему.
- Во-вторых, переход на следующую стадию осуществляется только после того как будут удовлетворены все требования предыдущего этапа. Весь процесс может замедлиться или даже остановиться из-за помех, возникших на одной из стадий.
- В-третьих, процесс планирования товара долог, что существенно удлиняет сроки разработки новой продукции. Он позволяет избежать ошибок, но только ценой больших потерь времени.

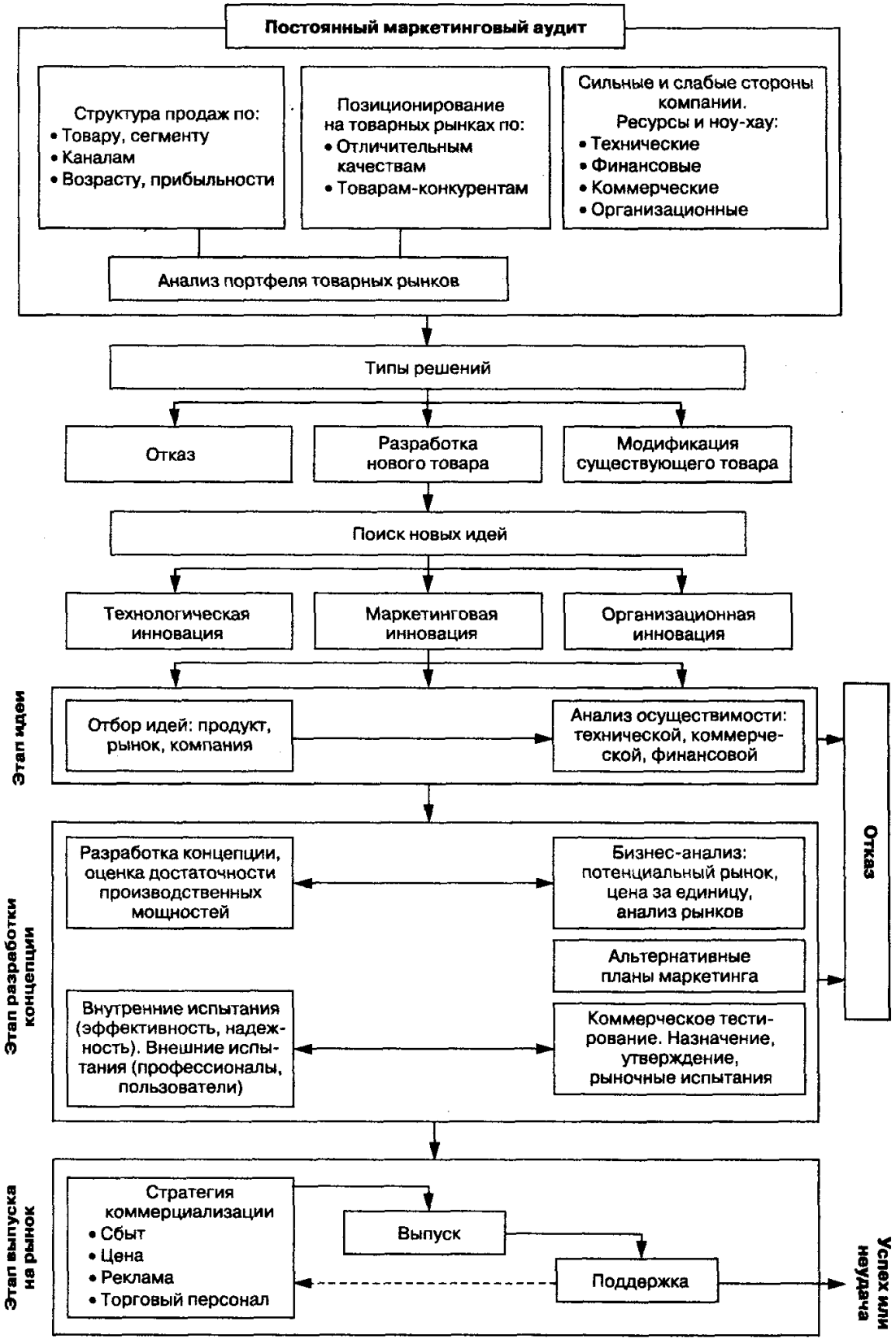


РИСУНОК 11.1

Последовательный процесс разработки новых товаров

- Изменения на рынке, появление новых конкурентов и опасность копирования товаров часто приводят к тому, что товар появляется на рынке слишком поздно.

Таким образом, большие затраты времени на разработку могут не уменьшать, а, наоборот, увеличивать риск неудачного исхода проекта. Это в особенности касается высокотехнологичных товаров, когда решающим фактором успеха становится скорость.

11.2.3. СКОРОСТЬ КАК СТРАТЕГИЯ

Философия последовательного процесса разработки заключается в том, чтобы медленно продвигаться вперед, избегать неудач в разработке товара и откладывать крупные инвестиции на более поздний срок, когда станет ясно, что разрабатываемой концепции товара успех гарантирован. Шнаарс (*Schnaars*, 1998) перечисляет девять причин, в силу которых скорость является источником конкурентного преимущества.

1. *Конкурентное преимущество не является вечным.* Настоящее конкурентное преимущество является для компаний недостижимой целью. Скорость — эта та стратегия, которая помогает обойти эту проблему с помощью быстрого реагирования.
2. *Нет никакой необходимости предсказывать будущее.* Многие фирмы усиленно готовятся к будущему, которое никогда не наступает. Шагать нога в ногу с рынком, а не пытаться строить предположения относительно того, в каком направлении он будет развиваться, — вот прекрасная альтернатива прогнозированию.
3. *Закон больших чисел.* Решающим аргументом в пользу быстрого «выброса» множества товаров на рынок без предварительных скрупулезных формальных исследований рынка является то, что только сам рынок решает, добился товар успеха или потерпел неудачу.
4. *Прибыль от новых товаров.* Фирма, не выпускающая большого количества новых товаров, рано или поздно столкнется с проблемой спада. Факты говорят о том, что львиная доля прибылей обусловлена именно новыми товарами.
5. *Укорочение жизненного цикла товара.* На смену долгосрочному росту пришли серии кратковременных капризов. Это означает, что фирма должна выйти на рынок прежде, чем пройдет пик популярности.
6. *Усиление конкуренции на растущих рынках.* В прошлом исходили из того, что максимальную прибыль получают на стадии роста ЖЦТ. Сегодня большинство растущих рынков перегружены конкурентами, а борьба между ними стала чрезвычайно острой.
7. *Необузданное подражательство.* Обычно конкуренты воруют идеи новых товаров еще на стадии тестирования рынка. Сегодня широкомасштабное тестирование продукта практически невозможно. Оно привлекает слишком много подражателей.
8. *Раннее завоевание места на прилавках магазинов.* Непрерывно увеличивающееся число товаров вынуждено конкурировать за место на торговых прилавках. Это означает, что фирмы должны быстро выйти на рынок; в противном случае они рискуют тем, что их товары не попадут в лучшие точки сбыта.
9. *Воспитание креативности и любви к эксперименту.* Стратегия быстрого развития поощряет культуру действия и совершения попыток, а не бюрократическую возню с бумагами.

Параллельный процесс разработки пытается объединить лучшие качества «двух миров» и сочетать систематический анализ со скоростью (*Stalk*, 1988).

11.2.4. ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ

Параллельный процесс разработки, предлагаемый Х. Такеучи и И. Нонака (*Takeuchi* and *Nonaka*, 1986), позволяет ускорить разработку новых товаров за счет использования самоорганизующихся команд, члены которых работают над одним проектом от начала до конца. При такой организационной схеме разработка представляет собой не предопределенную смену стадий, а постоянное взаимодействие членов межфункциональной команды. Одним из возможных достоинств параллельной разработки является *совмещение задач*, выполняемых разными отделами.

Пока инженеры-конструкторы выполняют свою работу по проектированию нового изделия, специалисты-производственники могут следить за тем, чтобы его конструкция отвечала требованиям эффекта масштаба на производстве, а маркетологи могут вырабатывать концепцию позиционирования и коммуникации на рынке.

Схема параллельного процесса разработки представлена на рис. 11.2. Данная организационная структура обладает несомненными преимуществами:

- Система способствует лучшей межфункциональной координации, так как каждый функциональный отдел участвует во всем процессе разработки.
- Некоторые работы могут проводиться одновременно. Это ускоряет процесс в целом, поскольку объем доработок и переделок существенно уменьшается.
- Каждая работа лучше контролируется, так как от нее напрямую зависят последующие работы.
- Повышенная интенсивность труда и своевременная координация способствуют значительной экономии времени.

Данный тип организационной структуры предполагает многофункциональную деятельность, а потому способствует улучшению работы в командах. Более подробно эта тема рассмотрена в работе Ларсона и Гобелли (*Larson* and *Gobelli*, 1988).

11.3. ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ НОВЫХ ТОВАРОВ

Процесс создания инновации начинается с поиска идей новых товаров, соответствующих выбранной стратегии развития. Некоторые компании подходят к этой проблеме эмпирически, т. е. полагаются на спонтанный поток идей из внешних и внутренних источников. Правда, «процент брака» среди таких идей очень высок, поэтому требуется регулярное поступление все новых и новых предложений. Вообще говоря, идеи, особенно хорошие, не рождаются сами по себе, для этого требуются соответствующая организация и стимулирование. Компания может использовать разные методы генерирования идей. В этих методах делается попытка не просто отталкиваться от выраженных потребностей рынка, а предугадать изменение этих потребностей. Таким образом, мы говорим об упреждающем, «проактивном» подходе. Креативная идея есть не что

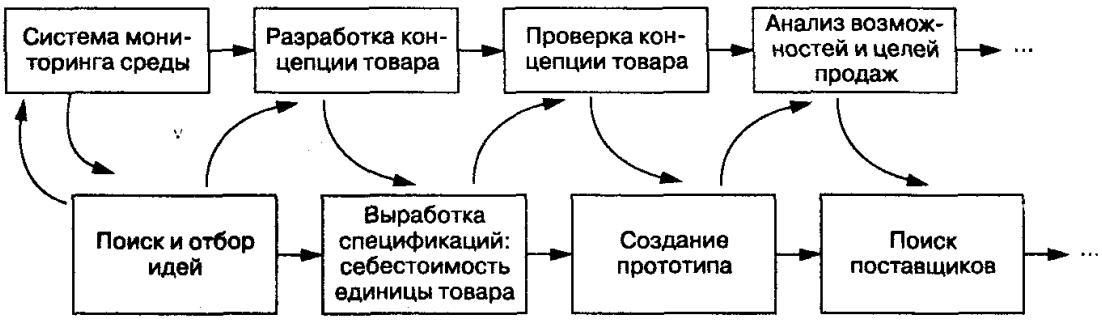


РИСУНОК 11.2
Параллельный процесс разработки новых товаров

иное, как неожиданная комбинация двух или более концепций. *Креативность*, творчество можно определить как

> интеллектуальную деятельность по увязыванию информации непредсказуемыми способами с целью получения новых систем.

Все методы выработки идей можно разделить на две основные категории: а) методы функционального анализа, когда анализ товаров проводится с целью выявления возможных путей совершенствования последних и б) методы с прямым или косвенным участием покупателей или потребителей, направленные на обнаружение неудовлетворенных или недостаточно удовлетворенных потребностей.

11.3.1. МЕТОДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО АНАЛИЗА

Логика функционального анализа заключается в том, что пользователи товара могут сообщить полезную информацию о способах его модификации или усовершенствования.

1. *Анализ проблем/возможностей* начинается с изучения потребителя. Он связан с исследованием поведения пользователей и имеет своей целью идентифицировать проблемы, с которыми может столкнуться пользователь в ходе эксплуатации товара. Любая выявленная проблема или затруднение может подсказать новую идею улучшения или модификации изделия. Данный метод часто применяется изготовителями товаров производственного назначения, а в качестве респондентов выступают пользователи-клиенты.
2. Метод *инвентаризации атрибутов* ставит те же цели, что и анализ проблем, только изучаются не способы использования товара потребителями, а характеристики самого продукта. Метод начинается с составления списка важнейших характеристик. Затем эти характеристики группируются таким образом, чтобы появилась возможность усовершенствования товара. А. Осборн (*Osborn*, 1963) сформулировал ряд вопросов, направленных на стимулирование выработки идей новых товаров:

   Можно ли использовать товар иным способом? На что похож товар и к каким выводам приводит это сравнение? Каким образом можно изменить смысл, функцию, структуру, характер использования товара? Что можно добавить к товару? Как сделать его прочнее, больше, гуще и т. д.?

Что можно удалить? Как сделать его меньше, ниже, короче, легче и т. д.? (*Osborn*, 1963).

3. *Морфологический анализ* предполагает выявление наиболее важных структурных элементов товара с последующим исследованием их взаимосвязей. Цель — обнаружить новые интересные комбинации.

Предположим, мы изучаем чистящее средство. Существует шесть ключевых структурных элементов этого товара: способ применения (щетка, тряпка, губка и т. п.), ингредиенты (спирт, аммиак, дезинфицирующее средство и т. д.), объект очистки (стекло, ковер, раковина, стены, автомобиль и др.), устраняемое вещество (жир, пыль, кровь, краска и т. д.), структура товара (крем, порошок, соль, жидкость и т. д.) и упаковка (коробка, бутылка, аэрозоль, пакет и т. д.).

Наша задача — попарно сравнить эти элементы и определить их потенциальную ценность.

Следует назвать еще один метод выработки идей, старый, но очень эффективный. Речь идет о *ящике для предложений*. Он может сослужить хорошую службу, надо только соблюдать определенные правила. Прежде всего, предлагаемые идеи необходимо своевременно рассматривать и сообщать о результатах этого рассмотрения. Во-вторых, необходима система поощрения сотрудников, которая служила бы стимулом к внесению предложений.

Существуют и другие методы генерирования идей. Например, широко используется систематическое изучение конкурирующих товаров, проводящееся в виде *инженерного анализа*. Для фирмы очень важно постоянно иметь портфель идей новых товаров. Этот портфель должен быть достаточно большим, чтобы фирма могла уверенно конкурировать в среде, изобилующей инновациями.

11.3.2. КРЕАТИВНЫЕ ГРУППЫ И МЕТОД МОЗГОВОГО ШТУРМА

Методы, направленные на стимулирование творчества, делятся на две категории: неструктурированные и структурированные. В основе неструктурированных методов лежат воображение и интуиция. Как правило, данные методы реализуются в ходе работы *креативных групп*. Предполагается, что группа индивидов более креативна, чем каждый индивид в отдельности. Обоснованием тому служит синергетический эффект, возникающий при взаимодействии членов группы.

Мозговой штурм можно назвать самым популярным методом главным образом по причине простоты организации. Единственная цель мозговой атаки — породить как можно больше идей. Шесть-десять участников, имеющих различное образование и опыт работы, как работников компании, так и сторонних лиц, собирают вместе и ставят задачу: собрать как можно больше спонтанных идей на определенную тему. Вот основные правила проведения мозгового штурма (*Osborn*, 1963):

- Не допускается критика высказываемых мнений, так как критика и субъективизм могут вынудить участников отстаивать свои идеи, вместо того чтобы генерировать новые.
- Участники должны предлагать как можно более общие идеи.
- Чем больше идей будет высказано, тем лучше.

- Участники могут развивать или модифицировать идеи друг друга, потому что комбинации и модификации ранее предложенных идей зачастую ведут к новым, еще более интересным идеям.

Обычно метод мозгового штурма очень эффективен; нередки случаи, когда группа за одну сессию выдает свыше 100 новых идей. Рассмотрим другой, несколько более структурированный метод — синектику, предложенный Ж. Гордоном (*Gordon*, 1965).

Синектика предполагает косвенный подход к проблеме. Автор метода считает, что действительно необычному, нестереотипному видению хорошо знакомой проблемы мешают устоявшиеся человеческие привычки (см. пример 11.2).

> Профессионалу, чьи привычки и мироощущение сформированы растущим рынком и подкреплены достигнутыми успехами, очень трудно разглядеть возможность иного подхода к давно известным вещам. Приобретенный профессионализм не дает взглянуть на проблему по-другому. Применение стратегии прерывистых изменений требует новых подходов и дистанцирования от традиционного образа действий (*Bijon*, 1984).

Креативность временами требует отстранения, творческого поиска, чтобы потом взглянуть на проблему по-новому. Стоит сформулировать ее пусть и в схожем, но ином контексте, как перед исследователем открываются новые аналогии, рождаются более удачные и креативные идеи.

11.3.3. ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАК ИСТОЧНИК ИДЕЙ НОВЫХ ТОВАРОВ

До сих пор мы говорили о методах выработки идей *активным производителем*, т. е. о тех, в которых активную роль играет фирма-производитель (табл. 11.3). Э. фон Хиппель, используя в качестве примера товары производственного назначения, показал, что источником новой идеи часто становится запрос потребителя о выпуске нового изделия (*von Hippel*, 1978). В частности, это относится к ситуации, когда потребитель сознает свою потребность в новом продукте.

В секторе потребительских товаров роль потребителя сводится к роли респондента, который, как известно, молчит, пока его не спросят. Сбором информации о потребностях в новых товарах и выработкой соответствующих идей занимаются производители. В секторе же товаров производственного назначения идею новой продукции нередко подает потенциальный клиент. Он же выбирает поставщика, способного эту идею реализовать. В такой ситуации мы имеем дело с *парадигмой активного потребителя*.

Таблица 11.3. Поиск идей новых товаров производственного назначения

Природа потребности клиента	Доступность идеи нового товара для производителя	
	низкая	высокая
Сознаваемая	Активен только потребитель	Активен потребитель и/или производитель
Латентная	Оба пассивны	Активен только производитель

ИСТОЧНИК: von Hippel (1978).

Информацию о потенциальном решении содержит всякое изъявление потребности со стороны профессионального потребителя. Рассмотрим следующую потребность производственной компании *X*:

ПРИМЕР 11.2

Несколько примеров ошибочных прогнозов

1895 г., лорд Кельвин, президент Королевского научного сообщества (Великобритания):

«Создать летательный аппарат тяжелее воздуха невозможно».

1899 г., Чарльз Дуэлл, директор Патентного бюро США:

«Все, что возможно, уже изобретено».

1905 г., Гровер Кливленд, президент США:

«Ни одна разумная женщина ни за что не потребует права голосовать».

1920 г., Роберт Милликэн, лауреат Нобелевской премии в области физики:

«Человек никогда не сможет укротить атомную энергию».

1947 г., Томас Дж. Уотсон-старший, президент *IBM Corporation*:

«По моему мнению, в мире будет востребовано приблизительно пять компьютеров».

1977 г., Кен Олсен, исполнительный директор *Digital Equipment Corporation*:

«Кому может понадобиться компьютер дома?»

ИСТОЧНИК: цит. по: de Branbandére (1998, p. 99–107).

а) ...нам необходимо повысить прибыльность завода по производству полупроводниковых изделий; б) ...чего можно добиться посредством повышения производительности; в) ...для чего нужно избавиться от помех, возникающих на четвертом этапе технологического процесса; г) ...что эффективнее всего сделать путем создания и установки нового оборудования... д) ...которое должно обладать следующими функциональными спецификациями... е) ...и строиться по следующим чертежам (*von Hippel*, 1978, p. 41).

Данное изъявление потребности уже содержит ключевые элементы решения проблемы потенциального клиента. Все, что остается сделать фирме, это поручить конструкторам и производственникам изготовить товар в соответствии со спецификациями заказчика. Этот пример показывает, насколько важен систематический диалог с потребителями, позволяющий генерировать новые идеи.

Существуют и такие рынки товаров производственного назначения, на которых все знают, чего хотят потребители, но никто не может предложить искомое решение по причине неразвитости технологии.

Все производители компьютерной техники знают, что потребителям необходима как можно большая вычислительная мощность, сокращающая количество секунд ожидания и, соответственно, плату. Все производители пластмасс знают, что потребителям необходим пластик, который как можно медленнее разрушается под действием прямого солнечного света. Все производители полупроводников знают, что потребители хотят получать микросхемы с как можно большим объемом памяти.

В таких секторах потребительского запроса для создания новых товаров не требуется. Необходимо лишь совершенствовать технологию.

Существует множество разных методов выработки идей. К примеру, Р. Купер предлагает список из 25 различных методов (*Cooper*, 1993). Фирме, повто-

рим, важно постоянно иметь *портфель идей новых товаров*, причем портфель этот должен быть в достаточной степени диверсифицирован. Это позволит ей успешно конкурировать в среде, где инновации носят перманентный характер и являются важнейшим фактором выживания и развития.

11.4. ОТБОР ИДЕЙ ДЛЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

На второй стадии процесса разработки нового товара происходит отбор части выработанных идей и отсеиваются те, которые несовместимы с ресурсами или целями фирмы или просто не представляют для нее особого интереса. Основная идея состоит в том, чтобы выявить и отбросить неосуществимые идеи как можно раньше. Таким образом, речь идеи об *оценке*, а любая оценка предполагает наличие критериев отбора. В данном случае перед фирмой не стоит цель провести глубокий, детальный анализ. Все, что от нее требуется, — это как можно быстрее и с наименьшими затратами оценить, какие проекты заслуживают дальнейшей разработки, а от каких необходимо отказаться. Следовательно, это еще не анализ осуществимости, а просто предварительная оценка.

В большинстве случаев отбор лучше всего поручить комитету по разработке новых товаров. Единственный эффективный метод оценки — матрица оценки, которая составляется в соответствии со следующими принципами:

- исчерпывающий список *ключевых факторов успеха* (КФУ) в каждой функциональной области: маркетинге, финансах, производстве и НИОКР;
- каждому фактору или группе факторов присвоен весовой коэффициент, отражающий его (ее) *относительную важность*;
- *эксперты* из комитета по разработке новых товаров оценивают каждую идею по всем КФУ;
- вычисляется условный *показатель качества* идеи.

Такая процедура гарантирует систематический и равный учет всех важных факторов, целей и ресурсных ограничений компании.

Показатель качества целесообразнее вычислять не просто как средневзвешенную оценку (компенсаторный подход), а с помощью конъюнктивного метода. Этот метод не приводит к глобальным выводам, но зато позволяет установить совместимость или несовместимость идеи с целями и ресурсами компании. Он требует определения максимального и минимального уровней для каждого нового проекта. Отбор проходят только те идеи, которые превышают все установленные пороговые уровни.

В маркетинговой литературе описано несколько стандартных матриц оценки. Наиболее известные из них принадлежат Дж. О'Меара (*O'Meara*, 1961) и Л. Стилу (*Steele*, 1988). Критерии, предложенные авторами, представляют интерес для оценки идей с практической точки зрения. В идеале матрица оценки должна создаваться применительно к конкретной ситуации и учитывать потребности компании. Такую структуру, отражающую корпоративные цели и уникальную ситуацию фирмы, должен выработать комитет по новым товарам. На рис. 11.3 приведен пример системы оценки идей новых товаров, которая применяется в одной из компаний — производителей потребительских товаров. Аналогичные системы созданы и для других функций: НИОКР, производства и финансов.

Свою систему диагностики и отбора идей предлагает и Р. Купер (*Cooper*, 1993). В его методе несколько экспертов заполняют анкету, состоящую из 30 вопросов-критериев. Каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале. Кроме того,

Идея нового товара: _____ Оценка: _____

Индикаторы привлекательности	Оценки				Индикатор не важен
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно	
1. Рыночная тенденция	Возникновение	Рост	Стабильность	Спад	
2. Длительность ЖЦТ	10 лет и более	5–10 лет	3–5 лет	2–3 года	
3. Скорость распространения	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
4. Емкость рынка (в натуральном выражении)	>10000 т	5000–10000 т	1000–5000 т	1000 т	
5. Емкость рынка, (в стоимостном выражении)	1 млрд	0,5–1 млрд	100–500 млн	>100 млн	
6. Потребности покупателей	Не удовлетворены	Удовлетворены слабо	Удовлетворены хорошо	Удовлетворены очень хорошо	
7. Восприимчивость дистрибьюторов	С энтузиазмом	Позитивная	Сдержанная	С неохотой	
8. Требуемая рекламная поддержка	Слабая	Умеренная	Активная	Очень активная	
9. Доступность рынка	Очень легко доступен	Легкодоступен	Труднодоступен	Очень трудно доступен	

Индикаторы конкурентоспособности	Оценки				Индикатор не важен
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно	
1. Привлекательность товара для потребителей	Очень высокая	Высокая	Умеренная	Слабая	
2. Отличительные качества	Эксклюзивность	Значительные	Незначительные	Товар-подражатель	
3. Интенсивность конкуренции	Очень низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая	
4. Срок сохранения эксклюзивности	>3 лет	1–3 года	<1 года	<6 месяцев	
5. Совместимость с существующими товарами	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
6. Уровень цен	Значительно ниже существующих	Немного ниже существующих	Равный	Выше существующих	
7. Совместимость с существующей системой сбыта	Полностью совместим	Легко совместим	Совместим, но с трудом	Требуется новая система	
8. Квалификация торгового персонала	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
9. Уровень качества товара	Определенно выше существующих	Выше существующих	Равный	Хуже существующих	

ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 11.3

Пример матрицы отбора идей новых товаров

каждый эксперт указывает свою степень уверенности в оценке (тоже по 10-балльной шкале). Далее составляется профиль проекта, который затем сравнивается с профилями сотен других проектов из банка данных *NewProd*. Данная имитационная модель позволяет оценить вероятность успеха потенциального нового товара, а также проанализировать сильные и слабые места проекта.

11.5. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ТОВАРА

На этой стадии разработки нового товара мы переходим от «идей товара» к «*концепциям товара*». Прошедшие отбор идеи поступают на более детальную разработку.

11.5.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ТОВАРА

Концепцию товара можно определить следующим образом:

> Письменное описание физических и воспринимаемых характеристик товара и «пакета выгод», которые он представляет для целевой группы (групп) потенциальных покупателей.

Концепция — это нечто большее, чем просто технологическое описание изделия, так как она указывает на выгоды, которые может извлечь из товара потенциальный пользователь. Концепция предполагает рассматривать товар как пакет выгод. При составлении концепции компании волей-неволей приходится открыто заявлять о своей стратегии и рыночных целях. Существует целый ряд причин, обусловливающих необходимость четкой и конкретной формулировки концепции товара:

- Формулировка концепции представляет собой искомую позицию товара на рынке и тем самым определяет средства достижения этой позиции.
- Концепция товара служит своего рода руководством по составлению спецификации изделия для конструкторов, задача которых выявить, насколько концепция осуществима с технической точки зрения.
- Описание будущих выгод товара служит основой для брифа, предоставляемого рекламному агентству, которое будет отвечать за донесение этой информации до потребителей.

Таким образом, концепция товара определяет базовый товарный рынок, на котором необходимо позиционировать будущую разработку. В этой связи возникают четыре вопроса:

1. На какие свойства или характеристики товара потенциальные покупатели реагируют положительно?
2. С учетом этих свойств какие товары воспринимаются как конкурирующие?
3. Какую нишу может занять новый товар, если принимать во внимание целевой сегмент и существующие позиции конкурентов?
4. С помощью каких маркетинговых средств можно эффективнее всего достигнуть желаемой позиции?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходим детальный, точный и количественный сегментный анализ потенциального рынка.

11.5.2. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ «ЗЕЛЕНОГО» ТОВАРА

Повышенное внимание к защите окружающей среды стало сегодня непременным условием успеха в любом виде бизнеса. Ответственная фирма должна оценивать воздействие нового товара на окружающую среду не только на стадии разработки концепции, но и на каждой стадии жизненного цикла будущего товара, «*от рождения до захоронения*» (см. гл. 2). Совершенствование существующих товаров и разработка новых, отвечающих требованиям экологической безопасности и ожиданиям потребителей, открывают множество возможностей для фирмы. Рассматривать данные возможности необходимо проактивно, на самом раннем этапе процесса разработки. Некоторые идеи деятельности в этом направлении представлены в примере 11.3 (*Ottman*, 1993).

При применении концепции «зеленого», или экологически чистого, товара следует быть осторожным. Фирма должна быть в состоянии научно доказать свои заявления относительно экологической безопасности продукции, причем в отношении всего ее жизненного цикла. Это не всегда просто сделать, так как, во-первых, понятие экологической безопасности относительно, а во-вторых, воздействие различных товаров и материалов на природную среду еще до конца не изучено.

11.5.3. ПРОВЕРКА КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ТОВАРА

Проверка концепции — первое мероприятие в процессе разработки нового товара, требующее от фирмы не только временны́х, но и иных ресурсов. На этом этапе концепция нового товара представляется определенным образом подобранной группе целевых пользователей, а затем проводится оценка их реакции.

Концепцию товара можно описать двумя способами: нейтрально, когда не предпринимается попытка «продать» товар, или в виде пробной рекламы, изображающей концепцию в виде реально существующего товара. Первый способ проще, к тому же он избавлен от неизбежного и неуправляемого воздействия креативного элемента, присущего любому рекламному обращению. Преимущество рекламы, с другой стороны, состоит в том, что она точнее воспроизводит покупательскую атмосферу, в которой предстоит находиться будущему товару, а потому более приближена к реальности. Ниже приводятся два описания, характеризующие «нейтральную» и «рекламную» формы проверки концепции нового сиропа для десертов.

> Вашему вниманию предлагается новый сироп для десертов, изготовленный из фруктов и помещенный в аэрозольную упаковку. Предлагаются четыре вида сиропов: клубничный, вишневый, абрикосовый и красносмородиновый. Сироп можно использовать для тортов, пудингов и замороженных десертов.

> Вашему вниманию предлагается новый изысканный фруктовый сироп для десертов в удобной аэрозольной упаковке. Вам на выбор предлагаются четыре вида: клубничный, вишневый, абрикосовый и красносмородиновый сиропы. С этими сиропами вы сможете предложить своей семье вкуснейшие торты, пудинги, замороженные и прочие десерты.

Для оценки концепции собирается группа из 20–50 человек, принадлежащих к различным социально-демографическим группам. Участникам демонстрируют слайды или видеоролики с новой концепцией, после чего их просят ответить на вопросы наподобие тех, что представлены во врезке 11.1.

Очевидно, что самый главный вопрос во врезке 11.1 — тот, что связан с намерением совершить покупку (вопрос № 5). Оценка положительных намере-

ПРИМЕР 11.3

Концепция «зеленого товара»: идеи для разработчиков

- Используйте меньше упаковочных материалов, а производство упаковки поручайте субподрядчикам.
- Облегчите упаковку или откажитесь от нее вообще.
- Концентрируйте продукты.
- Используйте крупные упаковки.
- Разрабатывайте многоцелевые товары.
- Применяйте продукты переработки.
- Сохраняйте природные ресурсы, естественную среду и вымирающие виды животных.
- Снижайте энергопотребление своей продукции.
- Максимизируйте безопасность своих товаров для потребителей и окружающей среды.
- Создавайте более долговечные товары.
- Создавайте товары и упаковку, которые можно использовать повторно или перерабатывать.
- Проектируйте товары с учетом возможностей переработки, повторного использования и ремонта.
- Организуйте сбор продукции для переработки.
- Создавайте товары, допускающие безопасное захоронение или сжигание.
- Создавайте товары, которые можно пустить на вторичную переработку.

ИСТОЧНИК: Ottman (1993).

ний (т. е. суммарное количество ответов «определенно куплю» и «вероятно куплю») ниже 60% от общего числа респондентов считается недостаточной (во всяком случае, в сфере потребительских товаров).

11.5.4. ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ЗАЯВЛЕННЫХ НАМЕРЕНИЙ СОВЕРШИТЬ ПОКУПКУ

Интерпретировать результаты проверки концепции следует с осторожностью, особенно если речь идет о совершенно новом товаре. Потребителей просят выразить свою заинтересованность в изделии, которое они никогда не видели и не использовали. Во многих случаях это не позволяет человеку определить, нравится ему новый товар или не нравится. Огромное число разработок получали на стадии проверки концепции средние оценки, а на деле пользовались ошеломляющим успехом. И наоборот, многие проверки концепций позволили избежать дорогостоящих ошибок.

Оценка намерений совершить покупку не всегда является лучшим показателем истинной убежденности респондентов относительно того, что предлагаемая им новинка способна решить проблему или удовлетворить существующую потребность. При этом сами намерения определенно являются ключевым фактором успеха. В «лабораторных условиях» респонденты могут выражать готовность к покупке просто из любопытства, или из стремления показать свою готовность идти в ногу с техническим прогрессом, или из стремления к разно-

ВРЕЗКА 11.1

Проблема практического применения: как проверить концепцию нового товара?

1. Осознаете ли вы преимущества нового товара? Насколько вы доверяете данным характеристикам?
2. Нужен ли вам этот товар? Позволяет ли он вам избавиться от каких-либо проблем, удовлетворить какую-либо потребность?
3. Существуют ли аналогичные, удовлетворяющие ваши нынешние потребности товары?
4. Соответствует ли стоимость товара его ценности?
5. Купите ли вы этот товар (определенно, вероятно, вряд ли, определенно нет)?
6. Какие категории потребителей могли бы использовать данный товар и в каких объемах?

ИСТОЧНИК: Kotler (1967/2006).

образию. В этой связи оценки намерений, как правило, оказываются завышенными по сравнению с реальными объемами покупок.

Для решения этой проблемы Э. Таубер (*Tauber*, 1973) предлагает руководствоваться результатами проверки концепций, полученными при измерении осознаваемых потребностей, а также заинтересованности в покупке. Указанный автор поставил эксперимент с использованием восьми концепций новых товаров и установил следующее. Практически все респонденты, считавшие, что товар решает проблему или удовлетворяет существующую потребность, положительно относились к приобретению новинки. В то же время значительное число респондентов, выразивших намерение совершить покупку, не верили в то, что товар может решить проблему или удовлетворить потребность. Данное наблюдение позволяет сделать следующий вывод: завышение намерений в отношении покупки может быть обусловлено простым любопытством, желанием попробовать новый товар, однако изъявление этого желания вовсе не означает, что товаром будут постоянно пользоваться. Следовательно, учет данных о покупательских намерениях при принятии решений о выпуске новых товаров может приводить к ошибочным прогнозам объемов регулярного потребления последних.

Более надежный способ оценки того, будет ли товар регулярно использоваться в дальнейшем, состоит в следующем. Решение необходимо принимать, исходя из числа людей, дающих утвердительный ответ на вопросы о том, *намереваются ли они совершить покупку и убеждены ли они в том, что новый товар решает проблему или восполняет неудовлетворенную потребность*. Скорректированные оценки намерений совершить покупку приведены в табл. 11.4. В этом случае оценки восьми концепций существенно отличаются от оценок, полученных на основании одних лишь намерений приобрести товар.

11.5.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВМЕСТНОГО АНАЛИЗА (КОНДЖОЙНТ-АНАЛИЗА)

Могут применяться и более сложные подходы к проверке концепций, в том числе *совместный анализ*, с успехом используемый в течение последних нескольких лет (*Green* and *Srinivasan*, 1978). Данный подход выгодно отличается

Таблица 11.4. Интерпретация намерений совершить покупку нового товара

Концепции новых товаров	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Сводная оценка намерений Процент респондентов, намеревавшихся сделать покупку	71	62	60	60	51	46	44	22
Скорректированная оценка намерений Процент респондентов, выразивших желание приобрести товар и убежденных в его новизне	45	37	18	19	27	37	10	19
Уровень убежденности Процент убежденных респондентов среди выразивших намерение приобрести товар	63	59	30	31	53	79	26	86

ИСТОЧНИК: Tauber (1973).

от других, позволяя проследить влияние основных характеристик концепции товара на предпочтения потребителей. Если оценивать одну лишь общую реакцию на концепцию, такая информация теряется. Основные принципы совместного анализа уже рассматривались в гл. 5, а в гл. 6 мы приводили конкретный пример его применения.

Относительно проверки концепции совместный анализ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Какова полезность, или *ценность*, различных характеристик концепции товара с точки зрения целевой группы?
- Какова *относительная важность* каждой характеристики товара?
- На какие *компромиссы* между двумя или более характеристиками товара готовы пойти потенциальные покупатели?
- Чему равна *доля предпочтений* различных концепций товара, каждая из которых представляет особую совокупность характеристик?

Полученные данные представляют собой ранжирование предпочтений разных концепций (комбинаций характеристик). Эти данные используются в одном из алгоритмов совместного анализа, в результате чего на выходе устанавливаются частичные полезности каждого компонента концепции товара для каждого отдельно взятого респондента.

С точки зрения маркетингового аналитика, совместный анализ позволяет получить несколько важных результатов:

- Выбрать *лучшую концепцию*, т. е. комбинации компонентов концепции с наивысшими полезностями.
- Получить информацию о *положительной или отрицательной полезности любого изменения* характеристик концепции. Это позволяет выбрать наиболее привлекательные компромиссы из всех компонентов концепции.
- Получить информацию об *относительной важности* каждого компонента.
- Дает возможность перестроить *сегменты потребителей* в соответствии со схожестью реакции респондентов на проверяемые концепции.

На основе этих результатов аналитик может выработать альтернативные сценарии и оценить долю предпочтений для каждого из них.

На рынках товаров производственного назначения проблемы проверки концепций, как правило, менее очевидны, потому что потребности клиентов в этом

случае выражены более точно. Кроме того, респондентами являются профессионалы, для которых анализ компромиссных решений — вполне привычная задача. На деловых рынках совместный анализ находит самое разнообразное применение.

11.5.6. ПРИМЕР ПРОВЕРКИ КОНЦЕПЦИИ

Рассмотрим следующий пример, позволяющий увидеть, как применяется метод совместного анализа. Изучается концепция нового спрея для волос, предназначенного для продажи на бельгийском рынке и обладающего следующими характеристиками:

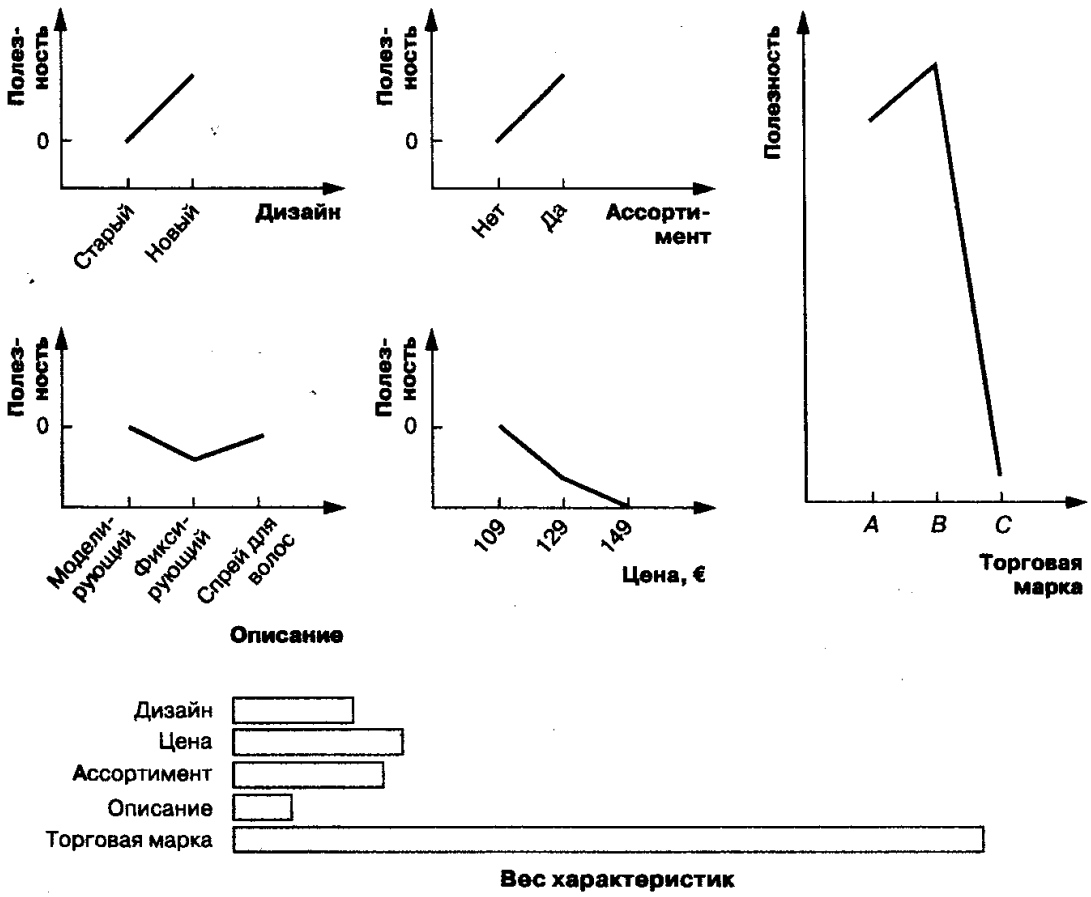
- *Дизайн упаковки.* Рассматриваются два варианта дизайна: существующий и новый.
- *Описание товара.* «Спрей для моделирования прически», «спрей для сильной фиксации» или «фиксирующий спрей».
- *Цена.* Предлагаются три уровня цен: 109, 129 и 149 бельгийских франков.
- *Ассортимент.* Товар может продаваться отдельно или с одноименными гелем, муссом и кремом для моделирования прически.
- *Торговая марка.* Три варианта названия: А, Б или В.

Все эти переменные дают нам 108 возможных концепций товара ($2 \times 3 \times 3 \times 2 \times 3$). С помощью факторного анализа мы можем уменьшить число концепций до 18. При этом сохраняется вся существенная информация о каждой характеристике, но теряется информация о взаимосвязях третьего и более высокого порядков. Для оценки частичных полезностей проводится регрессионный анализ. Наличие или отсутствие характеристик товара на каждом уровне описывается с помощью двоичного кода (1 и 0). Кривые средних полезностей, построенные по результатам опроса выборки респондентов, изображены на рис. 11.4.

В результате мы видим, что потребители очень чувствительны к торговой марке и что они явно предпочитают марку Б остальным. Видно также, что ценовая эластичность спроса составит –0,81. Кроме того, очевидно, что потребители отдают предпочтение новому дизайну упаковки. Что касается описания товара, то респонденты продемонстрировали очень низкую чувствительность к этому атрибуту. Возможно, они не до конца осознали важность предложенных описаний (*Rochet*, 1987). На основании полученных результатов можно разработать альтернативные сценарии выпуска нового товара на рынок и оценить вероятный уровень принятия его концепции.

11.6. БИЗНЕС-АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

Итак, концепция товара разработана и утверждена топ-менеджментом. Теперь очередь за отделом маркетинга: специалисты должны дать количественную оценку возможности рыночного успеха и разработать альтернативные маркетинговые программы. Для этого необходимо составить прогнозы объемов продаж и сформулировать цели проникновения на рынок при разных размерах маркетингового бюджета. Кроме того, в пределах установленного для планирования периода необходимо оценить экономическую жизнеспособность нового товара, а также риск всего предприятия.



ИСТОЧНИК: Rochet (1987).

РИСУНОК 11.4

Пример совместного анализа: спрей для волос

11.6.1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

Первое, что необходимо сделать, — это составить прогноз продаж на первые три года реализации товара. От этой величины будет зависеть весь последующий анализ. Главный вопрос: на какой объем продаж или долю рынка может рассчитывать новый товар при разном объеме маркетинговой поддержки, учитывая, что прогноз совокупного объема продаж в целевом сегменте известен? К ответу на него можно подойти по-разному. Для этого применяют экспертные оценки, анализ экономической целесообразности и методы пробного маркетинга.

- *Экспертные оценки* основываются на внутренней маркетинговой информационной системе, а также на опыте, суждениях и информации, накопленных в неформальном виде в фирме. В основе этих аккумулированных знаний лежат продажи прошлых периодов, информация от дистрибьюторов и торгового персонала, сравнения с конкурирующими товарами и т. д.
- *Анализ экономической целесообразности* направлен на сбор недостающей информации при помощи полевых исследований (прямых интервью с потенциальными пользователями, дистрибьюторами, розничными торговцами и т. д.). Помимо всего прочего, оцениваются намерения относительно совершения покупок. На основе полученных оценок составляется прогноз сбыта.
- *Пробный маркетинг* позволяет наблюдать за поведением покупателей в реальных условиях. В ходе пробного маркетинга можно собрать данные

о количестве пробных и повторных покупок и на их основе составить первые прогнозы продаж. Альтернативы пробному маркетингу — «пробная эксплуатация» товара отдельными пользователями в домашних условиях, пробный маркетинг в мини-группах, лабораторные эксперименты и вывод товара на региональный рынок.

Данные методы не исключают друг друга. Их можно применять параллельно, особенно если неопределенность и степень новизны товара (рынка) для фирмы велики. Независимо от выбранного подхода отдел маркетинга должен определить целевой объем продаж и оценить, сможет ли фирма продать достаточное количество товара для получения приемлемой прибыли.

11.6.2. ТИПИЧНЫЕ КРИВЫЕ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ

Динамика продаж товара во времени зависит от того, о каком типе продукта идет речь: либо это товар разовой покупки, либо товар длительного пользования, либо товар постоянного спроса.

- В случае с *товарами разовой покупки* кривая объема продаж сперва стабильно растет, достигает максимума, а затем по мере сокращения числа потенциальных покупателей прогрессивно убывает. Ключевой переменной, таким образом, является уровень охвата рынка.
- В случае с *товарами длительного пользования* совокупный спрос можно разделить на две составляющие: спрос, обусловленный первыми покупками, и спрос, обусловленный необходимостью замены оборудования. Первая составляющая зависит от времени и определяется переменными дохода. Вторая составляющая спроса определяется степенью технического, экономического или морального износа товара.
- Покупки *товаров постоянного спроса* можно подразделить на две категории: первые (пробные) и повторные. Количество покупателей, приобретающих товар впервые, вначале растет, а затем по мере того как большинство потенциальных потребителей испытают продукт, сокращается. Повторные покупки имеют место, если товар соответствует ожиданиям некоторой группы покупателей. Впоследствии они становятся лояльными потребителями, а кривая совокупного объема продаж принимает вид горизонтальной линии. В данной категории товаров лучшим индикатором удовлетворенности рынка можно считать объем повторных покупок.

Типичные кривые пробных, повторных и суммарных продаж товаров постоянного спроса изображены на рис. 11.5.

11.6.3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПАНЕЛЕЙ

В случае с товарами постоянного спроса для декомпозиции и *прогнозирования доли рынка* можно воспользоваться теоремой Парфитта—Коллинза (*Parfitt* and *Collins*, 1968). Необходимые данные обычно собирают в ходе исследования группы потребителей (потребительской панели). Как уже отмечалось выше, долю рынка можно разделить на три составляющие:

1. *Уровень проникновения* торговой марки на рынок определяется как общий объем пробных покупок, т. е. процент покупателей, совершивших пробную покупку за период времени *t*. Данная величина сначала растет,

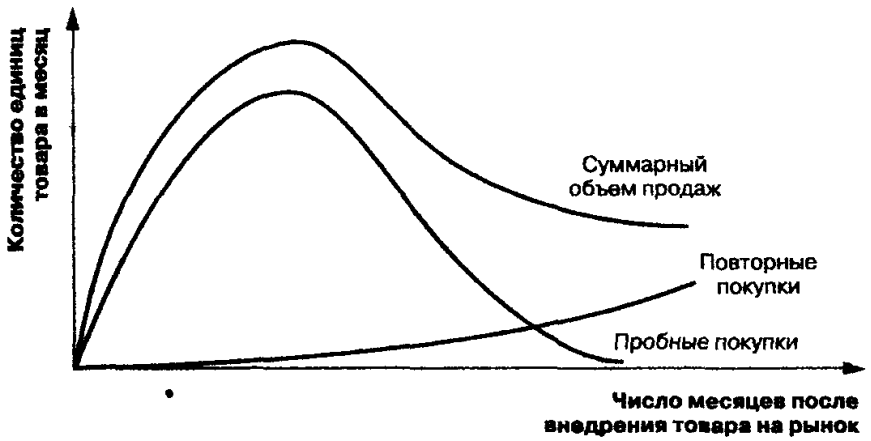


РИСУНОК 11.5

Типичные кривые пробных и повторных продаж

а впоследствии, по мере убывания числа неохваченных потенциальных покупателей-новичков, довольно быстро стабилизируется.

2. *Уровень повторных покупок* показывает, какая часть покупателей, совершивших пробную *покупку*, приобретают товар снова. При достижении определенного числа покупок данный коэффициент стабилизируется.
3. *Уровень интенсивности покупок* показывает, как соотносятся объем покупки изучаемой марки и средний объем покупки в товарной категории в целом. Здесь следует *различать* активных, умеренных и неактивных покупателей (в зависимости от объема покупок) товаров изучаемой категории.

Ожидаемая доля рынка вычисляется путем перемножения этих трех величин.

Предположим, что уровень проникновения составляет 34% и что уровень повторных покупок равен примерно 25%. Если средний объем покупки товара изучаемой марки равен среднему объему покупки по товарной категории в целом, ожидаемая доля рынка будет равна:

$$34\% \times 25\% \times 1{,}00 = 8{,}5\%.$$

В случае с сегментированными рынками ожидаемые доли рынка вычисляются для каждой группы потребителей. От типа покупателя может зависеть, например, уровень интенсивности покупок. Он может достигать 1,20 для активных и 0,80 для неактивных покупателей. Ожидаемая доля рынка в этих случаях будет равна 10,2% и 6,8% соответственно.

Такой прогноз доли рынка несложно составить уже спустя несколько месяцев после выпуска нового товара на рынок. Этот метод позволяет также оценивать влияние рекламы и стимулирования сбыта на размер рыночной доли. Подробнее эта проблема рассмотрена в конструктивной работе Дж. Парфитта и Дж. Коллинза (*Parfitt* and *Collins*, 1968).

Ни один метод не позволяет дать абсолютно точную оценку будущего объема продаж. По этой причине рекомендуется получение нескольких оценок — от минимальных до максимальных — для определения степени риска, связанного с выпуском нового товара.

11.7. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

План выпуска нового товара на рынок может быть эффективным в том случае, если он учитывает процесс приятия инновации целевой группой потребителей. В целом, данный процесс можно представить в виде нескольких этапов (начиная от открытия новинки и заканчивая ее принятием или отторжением), которые последовательно проходит потребитель (табл. 11.5)

Процесс принятия инновации в том виде, в каком он описан Э. Роджерсом (*Rogers*, 1962) и Т. Робертсоном (*Robertson*, 1971), очень похож на рассмотренный в гл. 4 процесс обучения, а также на модель Р. Лавиджа и Г. Штейнера (*Lavidge* and *Steiner*, 1961), часто применяемую в анализе эффективности рекламы. Как видно из табл. 11.5, принятие нового товара проходит шесть стадий.

1. *Знание*: потенциальный потребитель узнает о существовании товара. На этой стадии важную роль играют информирующая реклама и устные коммуникации.
2. *Осмысление*: основанное на знании понимание потребителем того, что представляет собой товар и какие функции он выполняет.
3. *Отношение*: как было сказано в гл. 5, отношение, или установка, — это склонность индивида благоприятно или неблагоприятно оценивать какой-либо объект из своего окружения. Основными источниками влияния являются реклама концепции товара, продавцы и влиятельные лица.
4. *Убежденность*: индивид проявляет благосклонное отношение, он убежден в превосходстве товара и в правильности совершения покупки.
5. *Пробная покупка*: индивид использует товар в ограниченном объеме, на что его подталкивают реклама или возможность воспользоваться бесплатным образцом.
6. *Принятие*: потребитель принимает товар и продолжает покупать и/или использовать его. Процесс принятия завершен, дальнейший уровень удовлетворенности будет зависеть от качества самого товара.

Таблица 11.5. Процесс приятия инновации потребителями

Стадии процесса	Иерархия эффектов (*Lavidge* and *Steiner*, 1961)	Процесс принятия (*Robertson*, 1971)
Когнитивный уровень	Осведомленность	Знание
	↓	↓
	Знание	Осмысление
Эмоциональный уровень	Расположение	Отношение
	↓	↓
	Предпочтение	Убежденность
Поведенческий уровень	Убежденность	Пробная покупка
	↓	↓
	Покупка	Принятие
	↓	
	Лояльность/забывание	

ИСТОЧНИК: Lavidge and Steiner (1961), Robertson (1971).

Таким образом, при разработке плана внедрения товара на рынок необходимо выбрать такие маркетинговые инструменты, которые наиболее соответствуют каждой стадии процесса принятия нового товара. Необходимо также

следить за тем, как целевая аудитория переходит с одной стадии этого процесса на другую.

11.7.1. ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССА РАСПРОСТРАНЕНИЯ (ДИФФУЗИИ) ИННОВАЦИИ

Скорость диффузии зависит от типа инновации. На нее влияют следующие пять характеристик (*Rogers*, 1962, 1995):

- *Относительное преимущество*: степень превосходства инновации по сравнению с существующими альтернативами (например, превосходство факсимильной связи над телексом).
- *Сложность*: трудность как неотъемлемая составляющая новой идеи или товара. Высокий уровень сложности означает повышенные затраты потребителей на обучение (персональные компьютеры).
- *Совместимость*: насколько инновация совпадает с существующей практикой потенциальных пользователей. Если потребители должны изменить свой привычный порядок действий, возникают затраты на переключение или адаптацию, а скорость диффузии инновации снижается. И наоборот, если новый товар полностью совместим с покупательскими привычками, принятие может произойти очень быстро (первый случай — электрическая зубная щетка, второй — зубная паста с фтором).
- *Коммуникативность*: простота донесения сути инновации для потенциальных пользователей. Некоторые выгоды находятся, что называется, на виду, некоторые товары демонстрируют сами себя (автомобили, телефоны, видеомагнитофоны и т. д.). И наоборот, инновации с «долгосрочными» выгодами (такие как охрана здоровья) продвигать сложнее, а потому и диффузия в этом случае происходит медленнее.
- *Возможность апробации*: возможность попробовать новый товар в малом объеме до совершения полномасштабной покупки сокращает затраты на принятие.

На скорость диффузии могут повлиять и другие факторы, к примеру, степень неопределенности самой инновации (особенно это касается прерывистых инноваций) (*Frambach*, 1995). У неопределенности может быть три источника:

- Неопределенность в отношении реальности заявленных выгод, особенно если эти выгоды проявляются в долгосрочной перспективе.
- Неопределенность в отношении затрат на принятие инновации (преодоление сопротивления переменам), связанная с внедрением инновации в жизнь потребителя или организации.
- Неопределенность в отношении возможностей самой инновации, а также длительности ее жизненного цикла.

Представляется важным проанализировать все эти факторы, прежде чем выводить инновацию на рынок. Это поможет правильно определить длительность стадии внедрения, а также разработать наиболее подходящую коммуникационную программу.

11.7.2. КАТЕГОРИИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Э. Роджерс (*Rogers*, 1962/1995) определяет диффузию инноваций как способ распространения новых идей, товаров или практик в культуре или, в терминах

маркетинга, на целевом рынке. Он предложил классифицировать пользователей в зависимости от времени принятия новации. Всего выделяются пять типов, начиная с тех, кто принимает новый товар первыми, и заканчивая теми, кто делает это последними (рис. 11.6). При этом предполагается, что число людей в каждой из пяти категорий подчиняется закону нормального распределения.

1. *Новаторы* (2,5%): самые первые покупатели инновации; они независимы, азартны, готовы рискнуть и попробовать новую идею. Составляют очень маленький процент от общей массы потребителей.
2. *Ранние последователи* (13,5%): более крупная группа, состоящая из лидеров мнений в своих сообществах. Они принимают новые идеи легко, но проявляют осторожность.
3. *Раннее большинство* (34%): воспринимают новые идеи раньше среднего потребителя, но нуждаются в информации и редко становятся лидерами.
4. *Позднее большинство* (34%): состоит из скептиков, принимающих инновацию только после того, как большинство потребителей уже познакомились с ней. Следуют правилу большинства.
5. «*Отстающие*» (16%): приверженцы традиций, подозрительно относящиеся к переменам и сопротивляющиеся им.



ИСТОЧНИК: Rogers (1962/1995).

РИСУНОК 11.6

Классификация пользователей по относительному времени принятия инновации

Деление потребителей на указанные категории приблизительно соответствует закону нормального распределения. Функция распределения имеет вид *S*-образной кривой.

11.8. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Чем сильнее новый товар отличается от существующих и чем более инновационный способ удовлетворения потребности он собой представляет, тем потребитель чувствительнее к цене. Решение о цене становится наиглавнейшим фактором — фактором, от которого зависит коммерческий и финансовый успех всего предприятия. После того как фирма проанализирует издержки, спрос и конкуренцию, ей предстоит выбрать одну из двух противоположных стратегий: а) стратегию высокой начальной цены, когда «снимаются сливки» с высшего сектора рынка, или б) стратегию низкой начальной цены, обеспечивающую быстрое и мощное проникновение на рынок.

11.8.1. ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ «СНЯТИЯ СЛИВОК»

Эта стратегия предполагает продажу нового товара по высокой цене и тем самым ограничивает круг потребителей верхней частью кривой спроса. Такой подход обеспечивает значительные финансовые поступления вскоре после вывода товара на рынок. В его пользу говорит много факторов, но, с другой стороны, для успешного «снятия сливок» необходимо выполнить ряд условий (*Dean*, 1950):

- Стратегию «снятия сливок» можно рекомендовать в случае, когда у фирмы есть основания полагать, что *жизненный цикл нового товара* будет коротким или что конкуренты в ближайшем будущем попытаются воспроизвести товар и выпустить на рынок аналогичные предложения. В этих условиях выпускать новинку по низкой цене экономически невыгодно.
- Когда товар настолько нов, что «созревание» рынка будет происходить медленно, а покупателям нечем руководствоваться при сравнении новинки с другими товарами, *спрос неэластичен*. Такую ситуацию имеет смысл использовать, установив высокую цену, а впоследствии снижая ее по мере созревания рынка.
- Выпуск товара по высокой цене — это один из способов *сегментирования рынка*. Разные сегменты обладают разной ценовой эластичностью. Высокая первоначальная цена ориентирована на потребителей, не чувствительных к цене. В дальнейшем, снижая цену, фирма сможет последовательно охватить более эластичные сегменты. Речь идет о временной ценовой дискриминации.
- Когда оценка будущего спроса затруднена, прогнозировать, как будет расти спрос или как будут уменьшаться издержки при низкой цене, *опасно*. В особенности это касается неотлаженных производственных процессов и ситуаций, когда возможна недооценка издержек.

Эффективный вывод нового товара на рынок требует больших расходов на рекламу и стимулирование сбыта. Когда фирма не располагает достаточными для этого *финансовыми средствами*, установление высокой цены оказывается одним из факторов устранения недостатка ресурсов.

«Снятие сливок» — явно осторожная стратегия, скорее финансовая, нежели коммерческая. Ее главное преимущество в том, что она не лишает фирму возможности для последующих корректировок цены в зависимости от реакции рынка и конкурентов. С коммерческой точки зрения цену всегда легче снизить, чем повысить. Важность этой стратегии заключается главным образом в ее финансовом аспекте, а именно в том факте, что фирма уже на раннем этапе высвобождает некоторый капитал, который может быть использован в других целях.

11.8.2. ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК

Стратегия проникновения на рынок, с другой стороны, состоит в установлении низких цен с целью скорейшего завоевания большей доли рынка. Она предполагает изначальное использование интенсивного сбыта, массовой рекламы, необходимой для развития восприимчивости рынка, и в особенности наличие адекватных производственных мощностей. В этом случае фирма преследует не столько финансовые, сколько коммерческие интересы. Для применения стратегии проникновения на рынок требуется наличие следующих условий:

- Спрос должен быть *эластичным по цене* на протяжении всей кривой спроса; не должно быть приоритетных верхних сегментов, а единственной стратегией может быть работа со всем рынком сразу при цене достаточно низкой, чтобы удовлетворить наибольшее число потребителей.
- При значительном увеличении объема продаж произойдет *снижение себестоимости продукции*, обусловленное экономией на масштабе или потенциальными эффектами опыта.
- Вскоре после появления на рынке новый товар будет испытывать *сильную конкуренцию*. Угроза появления новых игроков служит достаточно веской причиной для назначения низкой цены. В этом случае стратегия проникновения призвана предотвратить выход конкурентов на тот же рынок. Низкие цены, как говорилось в гл. 8, служат очень эффективными барьерами входа.
- Сегмент дорогих товаров *уже удовлетворен*; в этом случае проникновение на рынок является единственно возможной стратегией развития рынка.
- Потенциальные потребители легко смогут интегрировать новый товар в свою потребительскую или производственную практику; *издержки перехода* на новинку, не считая ее цены, относительно малы, что открывает возможность быстрого охвата массового рынка.

Как мы видим, ценовая стратегия проникновения на рынок более рискованна, чем «снятие сливок». Если фирма планирует в долгосрочной перспективе извлечь из товара прибыль, она может попасть в ситуацию, когда новые игроки воспользуются ее производственными технологиями и получат преимущество по издержкам.

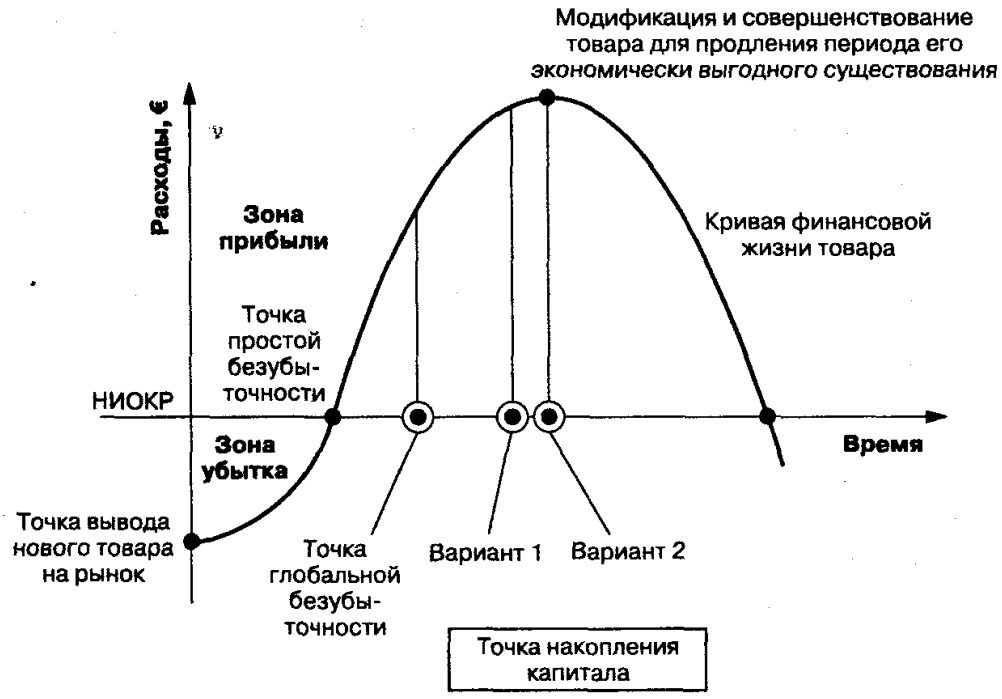
11.9. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО РИСКА

Выпуск нового товара — стратегическое решение, в принятии которого участвует не только маркетинговая, но и все остальные службы фирмы. Успех этого процесса во многом зависит от координации действий каждого из участников. Кроме того, немалую роль играет фактор времени, от которого может зависеть прибыльность нового товара. Для обеспечения хорошей координации фирма должна иметь в своем распоряжении аналитические инструменты, позволяющие поэтапно отслеживать процесс разработки и определять, насколько он соответствует целям, относящимся к получению прибыли, и срокам.

При разработке любой стратегии важно как можно точнее определить, когда должен исчезнуть тот или иной риск. Обратившись к рис. 11.7, мы видим, что существуют три уровня риска.

1. *Точка простой безубыточности* — момент, когда новое направление деятельности выходит из зоны убытков и переходит в зону прибылей.
2. *Точка глобальной безубыточности* — момент, когда приведенная общая выручка покрывает приведенные суммарные затраты. В этот момент компания возмещает вложенный капитал.
3. *Точка накопления капитала* — точка, когда новый вид деятельности начинает приносить доход, который может быть реинвестирован в продление экономически выгодного периода существования данного направления или в развитие других направлений.

В идеале точка накопления капитала должна быть достигнута прежде, чем товар войдет в стадию зрелости. Это позволит компании перераспределить сред-



ИСТОЧНИК: Daudé (1980).

РИСУНОК 11.7

Оценка финансового риска нового товара

ства своевременно, т. е. до того, как конкурентная борьба приведет к снижению прибыльности. Эти три критерия в конечном итоге и определяют экономически выгодный период проекта. На практике их необходимо рассматривать в динамике.

Как выбрать приоритетные проекты, когда финансовые ресурсы ограничены, возможностей много, а риски существуют в каждом проекте? Есть множество исследований, посвященных оценке инвестиционных проектов, однако предлагаемые методы носят исключительно финансовый, количественный характер и не учитывают качественных критериев, которые зачастую исключительно важны для оценки привлекательности конкретного проекта. Более того, для применения этих методов требуются точные финансовые данные, а они на стадии предварительной оценки проекта далеко не всегда бывают доступны.

В качестве приблизительного, но тем не менее полезного финансового индикатора можно использовать показатель *периода окупаемости капитала* (измеряется в годах), который отвечает на вопрос: «*Когда я смогу получить свои деньги обратно?*» Данный показатель вычисляется следующим образом:

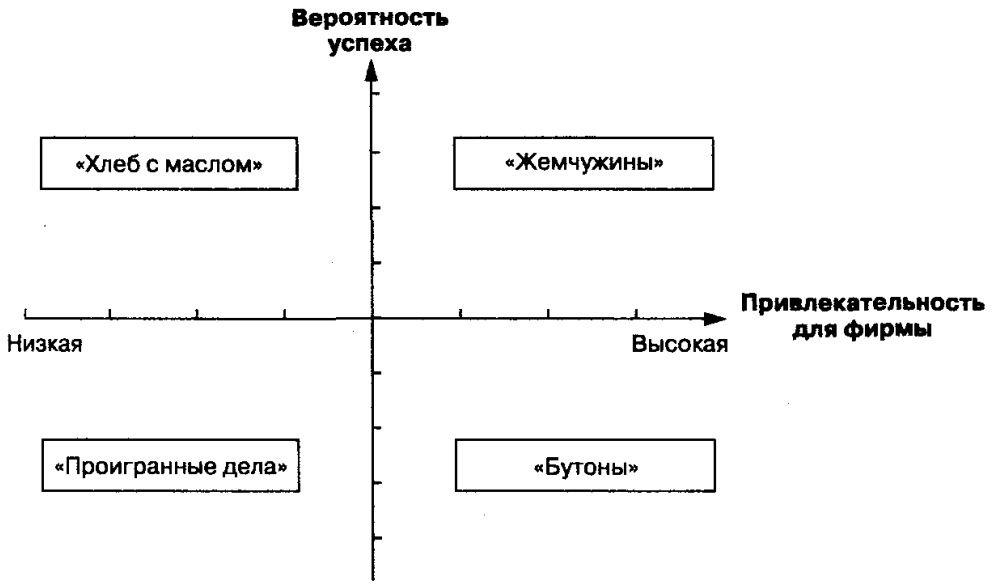
Период окупаемости = Затраты на разработку и коммерциализацию / / (Годовая выручка от реализации, $/год) × (Маржа, % от выручки).

Этот критерий прост, понятен и требует данных, которые имеются на стадии предварительной оценки большинства проектов. Обратная величина индекса периода окупаемости дает очень приблизительную оценку прибыли в процентах. Альтернативным и более строгим методом является расчет чистой приведенной стоимости или дисконтированного денежного потока (ДДП), а также внутренней ставки окупаемости (ВСО).

Во многих случаях целесообразно воспользоваться также показателем риска и индикаторами качественного типа наподобие тех, что применялись при оценке новых идей (см. рис. 11.3). В этом случае мы получим матрицу оценки

проекта, образец которой приведен на рис. 11.8. В этой матрице проекты оцениваются по двум параметрам (осям):

- Первая, горизонтальная ось показывает *привлекательность каждого проекта для фирмы*. Для получения данной оценки используется сложный многокритериальный индекс, основанный на количественных и качественных показателях, отражающих ценность проекта для фирмы.
- Вторая, вертикальная ось показывает *вероятность технологического и/или коммерческого успеха каждого проекта*. Эту вероятность определяет руководство фирмы по завершении стадии исследования или разработки.



ИСТОЧНИК: Cooper (1993).

РИСУНОК 11.8
Портфельный анализ концепций новых товаров

Наша двумерная система координат состоит из четырех квадрантов:

- В правом верхнем квадранте располагаются *«жемчужины»* — проекты, представляющие большую привлекательность для фирмы и обладающие высокой вероятностью успеха.
- В правом нижнем квадранте находятся *«бутоны»* — еще не «распустившиеся» проекты, весьма привлекательные, но пока труднореализуемые.
- В левый верхний квадрант попадают проекты, позволяющие фирме зарабатывать себе на *«хлеб с маслом»*. Они характеризуются достаточно высокой вероятностью успеха (и низким риском), но имеют среднюю или низкую привлекательность для фирмы.
- В левом нижнем квадранте располагаются *«проигранные дела»* — безнадежные проекты с низкой коммерческой окупаемостью и низкой вероятностью успеха.

Такой портфельный анализ проводится в ходе составления очередного годового бюджета, для того чтобы выявить приоритетные проекты. Правила принятия решения могут быть следующими:

- выделить ресурсы на разработку и реализацию проектов-«жемчужин» согласно их приоритетам;
- вложить средства в проработку некоторых проектов-«бутонов», а именно в сбор дополнительной рыночной информации или модификацию концепции товара;
- сократить финансирование проектов типа «хлеб с маслом», которые нередко отнимают слишком много времени и ресурсов;
- удалить из портфеля «проигранные дела».

Подобный портфельный анализ также помогает фирме правильно распределить исследовательские усилия, направленные на разработку новых проектов.

РЕЗЮМЕ

Процесс разработки нового товара состоит из трех стадий: а) стадии идей (генерирование и отбор идей); б) стадии концепции (разработка, проверка, анализ возможностей производства и сбыта) и в) стадии вывода на рынок. В ориентированных на рынок компаниях этот процесс происходит скорее параллельно, нежели последовательно, что обеспечивает лучшую межфункциональную координацию. Стадия выработки концепции имеет принципиальное значение для изначальной ориентации на рынок, а также для продуманного подхода к созданию экологически безопасного товара. В ходе бизнес-анализа проводится динамическая оценка экономической жизнеспособности нового товара при разных маркетинговых программах, а также оценка риска нового проекта. Ориентированная на рынок фирма стремится к тому, чтобы ее портфель проектов всегда был сбалансирован. Портфельный анализ — полезный инструмент идентификации приоритетных проектов.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Проведите морфологический анализ одного из следующих трех товаров: офисное кресло, электрическая фритюрница, папка для хранения документов.
2. Вы отвечаете за выпуск на рынок нового электронного устройства автоматической записи телепрограмм при помощи системы кодов (типа «Show-View»). Составьте письменное описание концепции товара для: а) доведения до рекламного агентства в виде творческого резюме и б) проверки концепции на выборке домохозяек в возрасте от 40 лет, имеющих видеомагнитофон.
3. Есть мнение, что стратегия совместного развития НИОКР и стратегического маркетинга повышает продуктивность инвестиций в НИОКР. Как бы вы могли стимулировать эту совместную деятельность?
4. Приведите три примера товаров, обладающих мировой новизной. Укажите ключевые элементы этих инноваций и типы рисков, с которыми сталкиваются выпускающие их фирмы.
5. В чем, по вашему мнению, заключаются преимущества и недостатки параллельного и последовательного подходов к организации процесса разработки нового товара?
6. Туристическое агентство *Frontiers* разработало различные концепции путевок на основе трех характеристик: вид отдыха, место и цена, каждая

из которых имеет по три градации. Эти концепции проверяли путем исследования трех сегментов потенциальных клиентов: молодежи, семейных пар и пожилых людей. При помощи совместного анализа были определены следующие полезности:

Характеристики	Сегмент: молодежь	Сегмент: семейные пары	Сегмент: пожилые люди
Вид отдыха			
Культурный	+0,10	–0,20	+0,20
Спортивный	+0,30	–0,10	–0,20
Свободный	–0,40	+0,30	0
Цены			
20 тыс., ден. ед.	+0,50	+0,40	+0,30
40 тыс., ден. ед.	–0,10	–0,10	–0,10
50 тыс., ден. ед.	–0,40	–0,30	–0,20
Места			
Море	+0,10	+0,50	–0,30
Море	+0,10	+0,50	-0,30
Горы	+0,10	+0,10	–0,10
Города	–0,20	–0,60	+0,40

Проанализируйте чувствительность каждого сегмента к различным характеристикам услуги. Какой вариант вы предложили бы в качестве приоритетного для каждого из сегментов? Можно ли разработать концепцию услуги, которая подойдет всем трем сегментам?

ГЛАВА 12

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

12.1. Стратегическая роль брендинга

12.2. Марочный продукт как совокупность атрибутов

12.3. Функции торговой марки

12.4. Основные концепции бренд-менеджмента

12.5. Создание успешной торговой марки

12.6. Международные стратегии брендинга

Резюме

Вопросы и задания

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКОЙ (БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ)

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- возрастающем значении торговых марок для потребителей и компаний;
- функциях, которые торговая марка выполняет для потребителей и производителей;
- понятиях «идентичность бренда», «имидж бренда» и «марочный капитал»;
- преимуществах и рисках, связанных с расширением бренда и совместным брендингом (собрендингом);
- полезности управления портфелем брендов;
- методах оценки торговой марки.

Управление торговой маркой вызывает самое пристальное внимание как ученых-теоретиков, так и маркетологов-практиков. Цель настоящей главы заключается прежде всего в раскрытии причин того, что торговые марки (бренды) приобретают все большее значение для потребителей и фирм. Мы изучим, что входит в понятие торговой марки и исследуем функции торговой марки с точки зрения производителя и потребителей. Будут рассмотрены три основных понятия: «идентичность бренда», «имидж бренда» и «марочный капитал». Вторая часть этой главы посвящена главным образом стратегиям торговой марки. Прежде всего мы рассмотрим, как формируется бренд, от создания идентичности бренда до выбора названия и логотипа. Мы также узнаем, каковы основные стратегии брендинга, включая стратегии расширения бренда и интернационализации бренда. В заключение будут рассмотрены управление портфелем брендов и инструменты, позволяющие оценить торговую марку.

12.1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ БРЕНДИНГА

В отрасли быстрооборачиваемых потребительских товаров (БОПТ) торговые марки вот уже много лет считаются основными стратегическими активами компаний. Такие компании, как *Procter & Gamble*, *Unilever*, *L'Oreal* и *Nestle* были первыми, кто сделал упор на стратегическое управление торговыми марками. После периода интенсивных поглощений и слияний в БОПТ в настоящее время всего лишь несколько многонациональных компаний владеют большей частью знаменитых мировых брендов. Сильные бренды имеются и у компаний, занимающихся предоставлением банковских услуг (*UBS*, *HSBC*), авиапереле-

тами (*British Airways, Singapore Airlines*), доставкой экспресс-почты (*DHL, Federal Express*), оформлением кредитных карт (*Visa, Master Card*) или предоставлением интернет-услуг (*Yahoo, Google, Amazon*).

Даже компании, оперирующие на промышленном рынке, начали успешно применять стратегии брендинга. В этой связи следует упомянуть торговую марку *Intel*, которая была создана до истечения срока действия патента и стала показательным примером успеха «брендинга комплектующих». Если говорить о цене бренда, то торговая марка *Intel* сегодня входит в число пяти самых дорогостоящих брендов мира. Примеры успешного «брендинга комплектующих» демонстрируют также компании *Goretex* и *Lycra*. Такие компании, как *Arcelor* и *Total*, также с успехом прибегают к стратегиям брендинга, для того чтобы сделать свой корпоративный имидж более привлекательным в глазах конечных пользователей. Нельзя забывать и том, что развитие частных торговых марок в секторе продовольственных товаров в Европе ознаменовалось огромными успехами в последние несколько лет (см. гл. 13).

12.1.1. ЧТО ТАКОЕ БРЕНД?

Исходя из определения, данного Американской ассоциацией маркетинга,

> Торговая марка (бренд) — это название, слово, знак, символ, дизайн или сочетание всех вышеперечисленных элементов, предназначенные для идентификации товаров и услуг какого-либо одного продавца или группы продавцов, позволяющие отличать их от продукции конкурентов.

Как показано на рис. 4.5 (см. гл. 4), марочный продукт состоит из совокупности осязаемых и неосязаемых атрибутов, базового сервиса и периферийных сервисов (необходимых или добавочных), а также совокупности психических ассоциаций. Под психическими ассоциациями мы подразумеваем неосязаемые выгоды, такие как личность бренда, эмоциональные или символические атрибуты, которые существуют в умах потребителей и которые образуют то, что Ж.-Н. Капферер (*Kapferer*, 2004) называет «идентичностью бренда».

> Силу такой торговой марки, как «Mercedes», нельзя измерять только в осязаемых понятиях качества и прочности. Она обусловлена также такими элементами, как личность бренда (серьезный, взвешенный, холодный), страна изготовления (Германия) и эмоциональная выгода (показатель социального успеха).

Одни бренды отличаются по большей части осязаемыми выгодами, которые они обеспечивают своим потребителям: «Volvo» (безопасность), «Mr. Proper» (удаление грязи), «Bang and Olufsen» (дизайн), тогда как другие («Lancôme», «Chanel» и «Gucci») обещают неосязаемые выгоды. Однако все сильные бренды существуют в сознании потребителей как *совокупность устойчивых рациональных и эмоциональных ассоциаций*. В этой главе мы сделаем акцент на роли и значении этих психических ассоциаций или неосязаемых атрибутов.

В настоящее время бренды существуют повсеместно. Их существование обусловлено тем, что бренд вызывает доверие. Это доверие базируется на тех тесных взаимоотношениях, которые выработались за много лет между торговыми марками и потребителями. В основном торговые марки существуют в тех категориях товаров, в которых воспринимаемый риск достаточно высок. Чем выше воспринимаемый риск в той или иной товарной категории, тем большую роль играет торговая марка в минимизации этого риска. Как говорилось в гл. 4, существует

множество типов риска, причем не только функциональных (связанных с эффективностью работы или безопасностью), но и социальных и психологических.

Поскольку торговые марки очень важны для потребителей, фирм и финансовых рынков, они нуждаются в тщательном управлении, разработке и «подпитке», что гарантирует им долгосрочное развитие, а фирме, следовательно, долгосрочную эффективную работу. *Procter & Gamble* была первой фирмой, еще в самом начале 1930-х гг. создавшей концепцию «управления торговой маркой» (бренд-менеджмента). Как уже упоминалось в гл. 1 предлагаемой вашему вниманию книги, она заключалась в том, чтобы за разработку каждой торговой марки отвечал один менеджер, являющийся своего рода «мини-директором». С тех пор систему управления торговой маркой взяли на вооружение многие фирмы, имеющие сильные торговые марки.

12.1.2. ЗНАЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК

В конце 1980-х гг. компании осознали, что приобретение торговых марок гораздо важнее приобретения заводов, рабочей силы и других осязаемых активов. Торговые марки стали рассматривать как реальные активы, дающие владеющим ими фирмам серьезные конкурентные преимущества. Они представляли собой не только барьеры входа для конкурентов, но и источник увеличения прибыли. Торговые марки приносили стабильный доход благодаря высоким показателям лояльности потребителей. Если говорить о финансовых рынках, то торговая марка была лучшей гарантией повышения ценности для акционеров. Это объясняет волну слияний и поглощений 1980-х гг., основанную на единственной мотивации — приобрести сильные бренды. Эта волна открывала многонациональным компаниям путь к приобретению мощных брендов (иногда и международных) и превращению в глобального лидера. Многие торговые марки покупали по очень высокой цене. Так, компания *Nestlé* приобрела торговую марку «Perrier» за €2,4 млрд. Эта тенденция все еще сохраняется, о чем свидетельствует недавняя покупка «Rolls Royce» компанией *BMW*.

В 2003 г. *BMW* приобрела название «Rolls Royce» более чем за £40 млн. Любопытно, что *BMW* смогла приобрести только право использовать название и знаменитый логотип «дух экстаза», но не смогла купить заводы и ноу-хау умелых работников. Компания *BMW* решила, что этот бренд настолько силен, что она легко сможет инвестировать дополнительные £65 млн, чтобы построить новый завод и нанять новых работников.

Coca-Cola также в течение нескольких лет пыталась приобрести знаменитую французскую торговую марку безалкогольного напитка «Orangina», которая в конце концов досталась конкуренту *Coca-Cola* — компании *Cadbury Schweppes*. Компания была готова заплатить более €800 млн. Исходя из этой тенденции легко объяснить приобретение в 2005 г. компании *Gillette* компанией *P&G* — это позволило последней пополнить свой портфель торговых марок двумя глобальными брендами — «Gillette» и «Duracell».

Некоторые бренды до сих пор являются «лакомым кусочком» для многих компаний:

Две многонациональные компании (*P&G* и *L'Oréal*) считают знаменитого лидера европейской косметики *Nivea* (немецкой компании *Beiersdorf*) настолько ценным активом, что сражаются за него вот уже несколько лет, впрочем, до сих пор безуспешно.

Торговые марки важны и для потребителей. В наши дни трудно найти категории товаров, продукты в которых не имели бы торговой марки. Торговые марки присутствуют повсеместно, не только в мире модной одежды или парфюмерии, но и в сфере услуг, Hi-fi и Интернете, несмотря на то что у многих возникает негативная реакция (см. книгу N. Klein «No Logo») по отношению к засилью торговых марок в жизни потребителей.

12.2. МАРОЧНЫЙ ПРОДУКТ КАК СОВОКУПНОСТЬ АТРИБУТОВ

Потенциальные потребители воспринимают торговую марку как совокупность атрибутов и психологических ассоциаций, образующих отличительные элементы индивидуальности бренда. Состав этой совокупности, относительная важность и воспринимаемое присутствие атрибутов оказывает огромное влияние на решение потенциального покупателя о приобретении товара.

Таблица 12.1. Марочный продукт как совокупность атрибутов

Объективные характеристики	Осязаемые и неосязаемые атрибуты	Оценка атрибутов		Частичная полезность	Полная полезность
		важность	качество		
C_1	A_1	W_1	X_1	u_1	U
C_2	A_2	W_2	X_2	u_2	
...	...	...	...	...	
C_n	A_n	W_n	X_n	u_n	
Реальность	Совокупность атрибутов	Приоритеты	Восприятие	Ценности	
Техническое описание	Качественные исследования	Шкала пропорций	Шкала интервалов	Интеграционная модель	

ИСТОЧНИК: Lambin (1989).

Различные элементы концептуальной модели бренда представлены в табл. 12.1. Интеграция этих элементов позволяет измерить воспринимаемую ценность торговой марки для конкретного потенциального клиента, которую, в свою очередь, можно использовать как индикатор вероятности приобретения товара этой торговой марки этим потребителем.

12.2.1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Объективные характеристики являются предшественниками осязаемых и неосязаемых атрибутов, т. е. это технические характеристики, порождающие атрибуты или искомые выгоды. Они образуют технический профиль торговой марки. В общем, для создания искомой выгоды необходимо несколько характеристик. Потенциальные покупатели редко обращают внимание на объективные характеристики; они гораздо больше заинтересованы в порождаемых ими выгодах, за исключением тех случаев, когда эти характеристики подтверждают престиж торговой марки и доверие к ней.

12.2.2. АТРИБУТЫ

Под «атрибутом» понимают преимущество или искомую потребителем выгоду; это понятие используется как критерий отбора. Оценивая торговую марку, по-

требители обычно рассматривают несколько атрибутов. Эти атрибуты могут быть как функциональными и осязаемыми (мощность, комфорт и т. д.), так и неосязаемыми (доверие, надежность и др.). Глобальная оценка торговой марки подразумевает процесс, интегрирующий конкретные оценки каждого атрибута.

Атрибут — это переменная, имеющая различные значения или уровни (дискретные или непрерывные), измеряющие степень наличия атрибута у рассматриваемой торговой марки. Каждая торговая марка представляет собой специфическую совокупность атрибутов, при условии того, что уровень проявления этих атрибутов в каждой из совокупностей варьирует.

Атрибуты можно классифицировать исходя из того, как они влияют на удовлетворенность потребителя. Воспользовавшись диаграммой Кано, представленной на рис. 12.1, можно выделить три группы атрибутов.

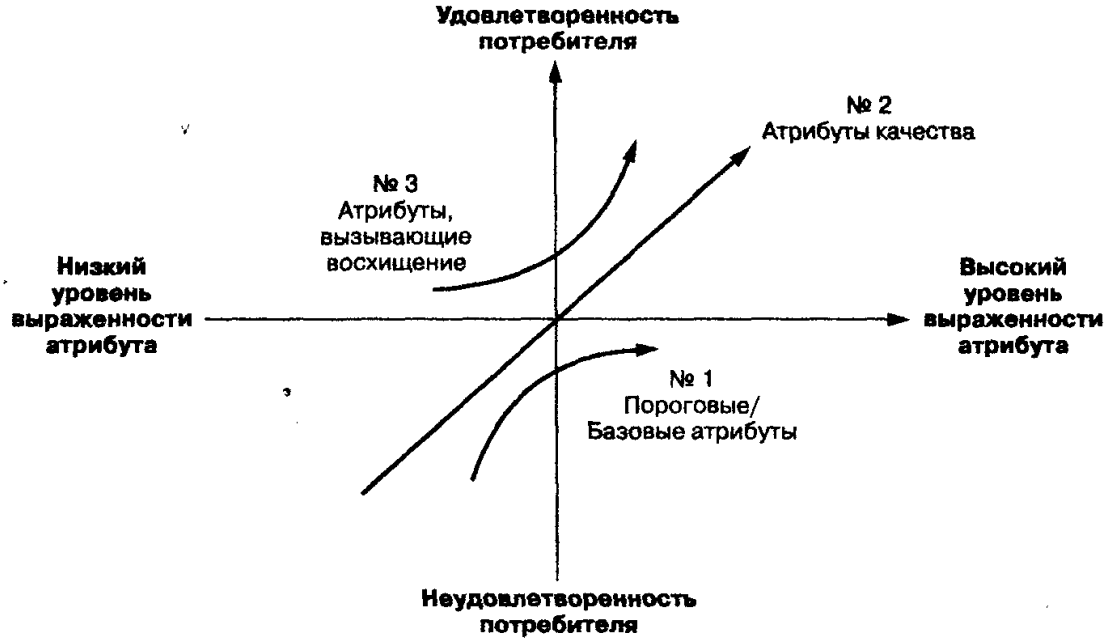
1. *Базовые атрибуты* — обязательные факторы, которыми должен обладать товар, чтобы потребители приняли его. Потребители обращают на них мало внимания, но их отсутствие вызывает жалобы (например, наличие телевизора в гостиничном номере). Эти базовые атрибуты называются также пороговыми факторами (см. кривую № 1 на рис. 12.1), потому что чем выше их уровень, тем меньшую «прибыль» в отношении удовлетворения потребителей они приносят (например, увеличение числа пепельниц в автомобиле).
2. *Атрибуты качества*: чем их больше, тем больший вклад они вносят в удовлетворение потребителя. Непрерывные усовершенствования, касающиеся экономии горючего, попадают именно в эту категорию. В индустрии микропроцессоров в эту категорию попадает число вычислений в секунду, в производстве пластмасс — большая устойчивость к солнечному свету и т. д. Пока у потребителя остаются какие-либо проблемы, говорить об эффекте насыщения рано. Эти атрибуты открывают широкие возможности для ценной дифференциации. Обычно потребители стремятся сделать покупку, обладающую наилучшими атрибутами качества.
3. *Атрибуты, вызывающие восхищение*, — это неожиданные и крайне ценные выгоды. Их отсутствие не усиливает неудовлетворенности потребителя, однако их наличие вызывает непропорционально большой скачок удовлетворения (см. кривую № 3 на рис. 12.1). Это атрибуты, которые «замечательно было бы иметь».

Если эти атрибуты, вызывающие восхищение, осязаемы, то они существуют очень недолго: конкуренты быстро копируют их, что сводит на нет реакцию восхищения. Если же они представляют собой психологические ассоциации, связанные с престижем или позиционированием торговой марки, то они становятся частью ее индивидуальности. Эти психологические ассоциации особенно важны на рынке B2B.

12.2.3. ЗНАЧЕНИЕ АТРИБУТОВ

Считается, что атрибуты имеют различное значение для потенциальных потребителей. Важность атрибута для того или иного индивида выявляет его систему ценностей и приоритеты искомых выгод, при этом потенциальному покупателю приходится идти на компромисс между различными выгодами.

Любой нормальный человек хочет получить как можно больше, заплатив при этом как можно меньше: лучшее обслуживание, лучшее качество и максимально быструю доставку по самой низкой цене и т. д. Учитывая тот факт, что



ИСТОЧНИК: Walden (1993).

РИСУНОК 12.1

Диаграмма Кано

эти ожидания, как правило, исключают друг друга, потенциальные потребители вынуждены соглашаться на компромисс и решать для себя, какие же выгоды являются для них самыми важными.

Если фирма знает, какие именно приоритеты существуют у различных сегментов рынка, она может разработать различные концепции бренда для каждого из сегментов и удовлетворить все разнообразие потребностей покупателей.

Исследования рынка показали, что люди (по крайней мере, в случае сформулированных потребностей) и, конечно, организации способны обобщить свои предпочтения и заявить о них во время опросов.

12.2.4. КАЧЕСТВО: ВОСПРИНИМАЕМАЯ СТЕПЕНЬ НАЛИЧИЯ АТРИБУТА

Некий атрибут может восприниматься человеком как очень важный; при этом человек не будет ощущать, что какая-то торговая марка обладает этим атрибутом. Поэтому показатель важности необходимо рассматривать в сочетании с показателем воспринимаемой степени наличия каждого из атрибутов.

У потребителей есть изначальные идеи относительно атрибутов качества торговой марки. Это восприятие базируется на прошлом опыте, устной молве, объективной информации или просто рекламе. Это восприятие может полностью не соответствовать реальным качествам торговой марки; тем не менее оно является составляющей имиджа бренда и, следовательно, абсолютно реально для фирмы. Это восприятие можно измерить, проведя количественные и качественные исследования рынка.

При идентификации торговой марки потребители пользуются не только названием бренда, но и другими характеристиками — упаковкой, дизайном, логотипом, цветами и т. п. Все эти внешние характеристики являются частью «капитала бренда», поскольку используются потенциальными потребителями для оценки наличия атрибутов качества и атрибутов, вызывающих восхи-

щение, а также для классификации торговых марок в зависимости от того, что те обещают.

12.2.5. ЦЕННОСТЬ КОНКРЕТНОГО АТРИБУТА

Ценность конкретного атрибута определяется сочетанием двух факторов: показателем его важности и показателем его воспринимаемого наличия. Эта ценность называется частичной полезностью атрибута, т. е. является субъективными ценностями, ассоциирующимися с каждым уровнем проявления атрибута. Общая полезность торговой марки для конкретного индивида представляет собой сумму всех частичных полезностей. Все это предполагает использование интеграционной модели. Чаще всего используется компенсаторная и аддитивная модель (*Fishbein*, 1967):

- *Компенсаторная*, потому что низкие показатели для одного атрибута могут компенсироваться высокими показателями для другого.
- *Аддитивная*, потому что она исходит из того, что индивиды оценивают общую полезность, просто суммируя частичные полезности. Это подразумевает отсутствие взаимодействия между атрибутами.

Можно воспользоваться и другими интеграционными моделями. В частности, некомпенсаторные модели целесообразно использовать в случаях, когда потребители склонны отдавать приоритет одним атрибутам (например, безопасности) в ущерб другим (дизъюнктивная модель) или когда ожидается, что наличие некоторых атрибутов будет обладать минимальной ценностью (конъюнктивная модель).

Оценка общей полезности выявляет установку конкретного индивида по отношению к торговой марке и, следовательно, является прекрасным индикатором его готовности совершить покупку. Эта информация исключительно ценна для разработки стратегии брендинга. Можно рассмотреть несколько вариантов:

- добавить важные атрибуты качества или вызывающие восхищение атрибуты, которые в настоящий момент отсутствуют у торговой марки;
- увеличить степень наличия основных атрибутов;
- улучшить коммуникацию относительно важных, но почему-то игнорируемых рынком атрибутов торговой марки.

12.3. ФУНКЦИИ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Торговая марка играет важную роль в рыночной экономике, причем не только для потребителя, но и для производителя. Мы рассмотрим по отдельности функции торговых марок на потребительском и промышленном рынках.

12.3.1. ФУНКЦИИ ТОРГОВОЙ МАРКИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

Можно выделить пять функций, выполняемых торговой маркой для потребителя, и еще четыре функции, имеющие стратегически важное значение для фирмы.

1. *Функция идентификации.* Название торговой марки воспринимается потенциальным покупателем как некое послание, предлагающее конкретный пакет осязаемых и неосязаемых атрибутов, и покупатель исполь-

зует эту информацию для того, чтобы сделать выбор в ситуации, когда ему необходимо удовлетворить свои потребности. В этом смысле бренд является *сигналом* для потенциальных покупателей, которые могут идентифицировать с минимальными затратами для себя совокупность существующих решений своих проблем. Структурируя предложение, сигнальная функция торговой марки вносит большой вклад в обеспечение прозрачности рынка, что особенно полезно в условиях экономики развитых стран, где отмечается изобилие торговых марок.

2. *Функция упрощения решения.* Торговая марка представляет собой простой и практичный способ вспомнить характеристики бренда и дать имя конкретному ассортименту выгод. Торговые марки легко запоминаются и распознаются, что делает возможным *рутинное покупательское поведение,* которое позволяет сократить время, расходуемое на совершение покупок. Поход по магазинам все чаще воспринимается как крайне скучное занятие покупателями, у которых есть дела поинтереснее. Точно так же рекламодатель в рекламе может просто дать название торговой марки или вообще ограничиться ее логотипом. Таким образом, с точки зрения семиотики крайне важны логотип, цвет и знак торговой марки.
3. *Функция гарантии.* Торговая марка представляет собой своего рода подпись производителя, обеспечивающую долгосрочные обязательства, поскольку ее владелец заинтересован в создании определенного постоянного уровня качества. Торговая марка представляет собой пакт между ее владельцем и потребителем. Чем известнее бренд, тем большие обязательства влечет за собой подписание этого пакта, поскольку производитель не может позволить себе разрушить свою клиентскую базу и уничтожить накопленный капитал доброжелательного отношения к бренду. Идея «типовых товаров», не имеющих торговой марки, очень популярная несколько лет тому назад, вызвала сильную негативную реакцию у консьюмеристов, которые совершенно справедливо хотят, чтобы происхождение товара можно было бы легко идентифицировать.
4. *Функция персонализации.* В основе рыночной экономики лежит разнообразие вкусов и предпочтений. Чтобы удовлетворить это многообразие потребностей, фирмы поставляют на рынок дифференцированные товары, различающиеся не только по своим осязаемым, но и по неосязаемым атрибутам (эмоциям, эстетике, социальному имиджу и т. п.). Торговые марки позволяют потребителям заявить о своем отличии от других, продемонстрировать свою оригинальность, выразить свою индивидуальность посредством выбора того или иного бренда. Если посмотреть на торговую марку с такой точки зрения, то она представляет собой инструмент социальной коммуникации, дающий потребителям возможность выбрать определенные атрибуты на свой вкус и заявить таким образом о своей системе ценностей.
5. *Функция удовольствия.* В индустриально развитых странах первичные, или базовые, потребности потребителей, в общем, уже по большей части удовлетворены, поэтому жизненную важность приобретают потребности в новизне, переменах, удивлении и стимулировании. В гл. 4 мы уже говорили о том, что потребность получать разнообразный опыт, опробовать различные стили жизни, возможность попробовать новые товары и получать новые источники удовольствия крайне важны в индустриально развитых странах. Такие торговые марки, как «Swatch», «Club Med», «McDonald's», «Cartier», «Coca-Cola» вносят свой вклад в удовлетворение данных потребностей благодаря своей стратегии брендинга.

В Интернете функция идентификации торговой марки приобретает особенно большое значение.

12.3.2. ФУНКЦИИ ТОРГОВОЙ МАРКИ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

К пяти вышеперечисленным функциям торговой марки, важным для потребителя, необходимо прибавить остальные, которые играют решающую роль в долгосрочной конкурентной стратегии фирмы.

1. *Функция позиционирования.* Это та же сигнальная функция, но уже с точки зрения владельца торговой марки. Бренд позволяет фирме позиционировать свое предложение по отношению к конкурентам, подчеркнуть свои отличия и заявить об индивидуальных характеристиках. Функция позиционирования крайне важна в рекламной коммуникации, особенно на тех рынках, где разрешена сравнительная реклама. Если подходить к торговой марке с этой точки зрения, то она представляет собой оружие в конкурентной борьбе, способствующее усилению прозрачности рынка. Нужно ли повторять, что конкуренция остается лучшей защитой потребителей от злоупотреблений власти?
2. *Функция коммуникации.* Торговая марка имеет стратегическое значение для производителей, поскольку позволяет фирме напрямую общаться с конечными пользователями независимо от деятельности посредников. Коммуникация жизненно важна для выживания многих ведущих мировых компаний продовольственных товаров. Не будь торговых марок, и эти производители оказались бы во власти крупных сетей розничной торговли, влияние и власть которых за последние годы резко усилились.
3. *Функция защиты.* Права собственности (торговые знаки, патенты, авторское право) защищают название бренда от подражателей и контрафакции. Фирма может приобрести патент или торговый знак, чтобы получить право интеллектуальной собственности. Владелец торговой марки может зарегистрировать ее в нескольких категориях товаров в соответствии с международной классификацией. Следовательно, он получит четкий юридический статус, позволяющий бороться с любыми незаконными подделками, мошенничеством и контрафакцией. Процедура централизации (в соответствии с Мадридской конвенцией) облегчает регистрацию на международном уровне, но концепция бренда Европейского сообщества, равно как и соответствующие правила установления права собственности, появились только в 1993 г. (*de Maricourt*, 1997). Эта функция защиты торговых марок производителей особенно важна в наши дни в свете стратегии «подражательства» со стороны частных торговых марок, получившей широкое распространение в крупных сетях розничной торговли во Франции и Соединенном Королевстве (*Kapferer*, 1995), а также среди производителей Латинской Америки и Азии.
4. *Функция капитализации.* Бренд, и особенно имидж бренда, служит не только для того, чтобы оправдывать инвестиции в рекламу, сделанные в прошлом; он является капиталом удовлетворения, порождаемым торговой маркой. Многие торговые марки имеют более чем вековую историю (см. пример 12.1). Они являются ценными активами фирмы, неосязаемым капиталом, созданным благодаря многим годам инвестирования

в рекламу. Поэтому торговые марки вносят элемент стабильности в бизнес; они позволяют планировать и долгосрочно инвестировать.

5. *Функция лояльности.* Существование торговых марок позволяет устанавливать отношения с потребителями, которые хотят вновь и вновь приобретать одну и ту же торговую марку. Наличие группы лояльных потребителей крайне важно для долгосрочного развития торговой марки.
6. *Функция входного барьера.* Благодаря всем вышеперечисленным функциям торговая марка создает настоящий входной барьер, препятствующий проникновению конкурентов на рынок. Торговая марка не только получает группу лояльных потребителей, но извлекает выгоду из своей известности и устойчивого благоприятного имиджа. Если вновь пришедшие на рынок конкуренты захотят приобрести столь же широкую известность и такой же устойчивый имидж, это будет стоить им очень дорого. Эти входные барьеры являются, по сути дела, финансовыми и связаны с эффектом масштаба, из которого сильные бренды могут извлекать выгоду. Такие торговые марки, как «Coca-Cola» и «Pepsi-Cola», построили настоящие барьеры на входе. Практически никакая другая торговая марка не сможет наладить выпуск аналогичного напитка и конкурировать с ними. Чтобы добиться такого же уровня известности и создать столь же сильный имидж, новичку потребуется истратить целое состояние (но даже это не гарантирует ему успеха).

12.3.3. ФУНКЦИИ ТОРГОВОЙ МАРКИ НА ДЕЛОВОМ РЫНКЕ

В общем, функции, выполняемые торговыми марками на деловом рынке, сходны с описанными для потребительского рынка, за исключением функции обеспечения удовольствия. Тем не менее, как показали работы Ф. Малавала (*Malaval*, 1998/2001), существуют различия, проистекающие из двух характеристик торговых марок на деловом рынке: покупаемости бренда и различимости бренда.

- *Покупаемость* бренда можно определить как возможность для широкой публики приобретать (или не приобретать) промышленный товар как отдельный продукт, а не только в виде компонента окончательного изделия. Так, индивидуальный потребитель не может приобрести микропроцессор «Intel» или подушку безопасности «Air-bag». Однако другие промышленные товары, такие как отдельные детали или офисное оборудование, можно купить, посетив специализированных дистрибьюторов. В зависимости от ситуации торговая марка будет играть различные роли; иногда они будут ограничиваться единственной фирмой, осуществляющей сборку для потребителей.
- *Различимость бренда* широкой публикой определяется возможностью потребителя узнавать торговую марку на деловом рынке посредством либо прямого физического контакта с ней, либо коммуникации. Существуют различные уровни различимости: в момент приобретения, в процессе использования, во время разборки на составные части или вообще без зрительного контакта. В зависимости от ситуации и типа коммуникации необходимо адаптировать функции на деловом рынке к целевой аудитории.

Для прямых покупателей особенно важны две функции торговых марок на деловом рынке. Первая связана с безопасностью и предоставлением гарантий, а вторая — со значением торговых марок поставщиков для фирмы, производящей сборку.

ПРИМЕР 12.1

История некоторых торговых марок

Потребность ассоциировать новый товар с названием торговой марки прежде всего подразумевает использование название компании или имя ее основателя. «Cinzano» — одно из старейших названий в мире бизнеса. Еще в 1757 г. Карло Стефано Чинзано и Джованно Джакомо Чинзано изготавливали на заводе под Турином алкогольный напиток, носивший их имя. Среди торговых марок, созданных в прошлом веке, многие существуют и процветают до сих пор: «Nestlé» (порошковое молоко Генри Нестле, 1867 г.), «Maggi» (соусы Джулиума Магги, 1883 г.), «Levi's» (Levi Strauss & Co, 1856), печенье мистера Лефевра и мисс Ютиль превратилось в торговую марку «LU», и то же самое произошло с анисовым аперитивом «Перно» (Pernod, 1850). Сегодня торговые марки стали частью нашей повседневной жизни.

ИСТОЧНИК: de Maricourt (1997, p. 687).

Функция отслеживания

Торговая марка выполняет сигнальную функцию, выступая в качестве сигнала, подписи и гарантии и обеспечивая потребителю двойную безопасность: во-первых, определенность в отношении источника и аутентичности товара и, во-вторых, уверенность в том, что в случае обнаружения какого-либо дефекта его устранением займется поставщик.

Функция отслеживания подразумевает возможность проследить продукцию, входящую в состав окончательного товара, и идентифицировать его компоненты. Если возникают проблемы с качеством, то потребитель (фирма-производитель) сможет убедиться сам (и убедить своих клиентов) в том, что ответственность лежит на нижестоящем поставщике, который и будет заниматься ремонтом или выплатой компенсаций. Таким образом, отслеживание — это предоставление поставщиком гарантий потребителю и его покупателям. Если говорить о закупочном центре и покупателе, то торговая марка поставщика должна уменьшать воспринимаемый риск, особенно если речь идет о сильном бренде, пользующемся широкой известностью на рынке.

Вспомогательная функция

Помимо традиционных функций торговой марки у фирм, оперирующих на деловом рынке, есть особые ожидания по поводу поставщиков. Ф. Малавал (*Malaval*, 1998, 2001) проанализировал ожидания и опасения большой выборки промышленных фирм.

Все ожидания можно разделить на четыре категории, которые мы приводим в порядке убывания важности:

1. Оказание помощи в процессе производства, т. е. способность торговой марки поставщика улучшить производственный процесс клиента, улучшая контроль качества и оказывая поддержку.
2. Оказание помощи в инновационном процессе, т. е. способность торговой марки поставщика улучшать дизайн конечной продукции покупателя.
3. Оказание помощи в операционном маркетинге, т. е. способность торговой марки поставщика приводить коммерческие аргументы или обеспечивать отличительный профиль благодаря своей репутации.

4. Оказание помощи в процессе принятия решения, т. е. способность торговой марки поставщика облегчать адаптацию к переменам и новым материалам и быстро достигать консенсуса в закупочном центре фирмы.

Самые важные ожидания касаются технического партнерства. В общем, закупщики более чувствительны к облегчению процесса принятия решения, тогда как сотрудники маркетингового отдела связывают большие надежды с коммерческими результатами, проистекающими из торговой марки компонентов.

Опасения по поводу сильных брендов поставщиков

Ф. Малавал (*Malaval*, 1998/2001) исследовал основные воспринимаемые риски, связанные с принятием сильных торговых марок поставщиков. Вот эти опасения, перечисленные в порядке убывания важности:

1. Опасение по поводу *слишком высокой цены*, связанной с коммуникационными инвестициями в торговую марку.
2. Риск попасть в *зависимость от торговой марки поставщика*, т. е. трудности, связанные со сменой поставщика, учитывая сделанный технический выбор и возможное влияние торговой марки поставщика на конечного потребителя.
3. Опасность *слишком сильного влияния* торговой марки поставщика на внутреннюю структуру фирмы.
4. Опасность *высокомерного отношения* со стороны персонала фирмы-поставщика, отражающего неблагоприятный баланс сил.

Вполне естественно, что риск чрезмерно высокой цены воспринимается как самый важный.

Проблема невидимых торговых марок поставщиков

Описанные выше функции торговых марок поставщиков имеют отношение по большей части к непосредственным покупателям (специалистам-закупщикам), а не к конечным пользователям, представленным широкой публикой. Поскольку огромное количество торговых марок поставщиков невозможно приобрести непосредственно, то они остаются невидимыми для широкой публики и, следовательно, неизвестными ей, за редким исключением — например, «Gore-Tex», «Lycra», «Rhodyl» и «Tetra Pak».

На протяжении последних лет наблюдается одна любопытная тенденция: все больше фирм на деловом рынке выбирают стратегию, адресованную широкому рынку, а не узким специалистам. Эту эволюцию можно объяснить следующими причинами:

- Готовность промышленных фирм дифференцировать свои предложения, которые слишком часто воспринимаются как товары широкого потребления или сырье, не имеющие добавленной ценности.
- Необходимость объяснять, «как» и «почему», если речь идет о сложных товарах, особенно в высокотехнологичных секторах.
- Желание поставщика заявить о своей индивидуальности, чтобы увеличить свою известность и укрепить репутацию среди профессионалов и широкой публики.
- Желание «перепрыгнуть через голову» непосредственных покупателей и склонить конечных пользователей требовать включения торговой марки поставщика в окончательный продукт, чтобы таким образом уменьшить давление на цены.

- Желание сертифицировать товар во время и после использования, основанное на гарантийных обязательствах и послепродажном обслуживании.
- Желание удовлетворить ожидания конечных пользователей, которые, будучи лучше информированными и более профессионально подготовленными, чем прежде, хотят получать более подробную информацию и гарантии.

Прекрасные примеры подобной стратегии коммуникации демонстрируют нам такие торговые марки поставщиков, как «Intel» и «Gore-Tex», а также многие другие (пример 12.2). Мы не можем не упомянуть здесь о быстром развитии частных торговых марок продавцов в секторе быстро оборачиваемых потребительских товаров. Этот вопрос мы рассмотрим более подробно в следующей главе.

12.4. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Брендинг — это гораздо больше нежели учение об имидже или коммуникации. Сильные бренды — это отнюдь не искусственные построения. В основе их лежит выдающийся товар или услуга и желание выбиться наверх. Если физический продукт проходит некий жизненный цикл и при надлежащем менеджменте умирает в один прекрасный день, бренд может существовать вечно.

Исполнительный директор компании *Procter & Gamble* приводит в качестве примера торговую марку «Tide», выпущенную на рынок в 1947 г. и тем не менее все еще находящуюся на стадии роста в 1976 г. На самом деле за 29 лет существования этот товар подвергался модификации 55 раз, чтобы адаптироваться к изменениям рынка, включая привычки потребления, характеристики стиральных машин, новые ткани и т. п. (цит по: *Day*, 1981, p. 61). В 2005 г. этот бренд был все еще «жив и здоров».

12.4.1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА

Разделив базовый рынок на сегменты, фирма решает отдать приоритет одному или нескольким из них и позиционировать свое предложение (торговую марку) так, чтобы это отвечало ожиданиям потенциальных потребителей и отличалось от предложений конкурентов. Этот процесс заключается в том, чтобы дать «объяснение» товару.

Как говорилось в гл. 9 (см. раздел 9.2.1), фирма принимает решение о позиционировании в самом начале процесса создания торговой марки. Оно основывается на глубоком анализе рынка, потребителей и конкурентов; суть этого анализа можно выразить в четырех вопросах:

1. Для чего нужен этот бренд? Этот вопрос относится к обещанию торговой марки и выгодам, которые получат потребители.
2. Для кого предназначен этот бренд? Этот вопрос касается целевого сегмента.
3. Когда нужен этот бренд? Этот вопрос относится к ситуациям потребления или использования.
4. Против кого направлен этот бренд? Этот вопрос касается непосредственного конкурента.

Ответы на эти вопросы образуют фундамент успеха торговой марки. В секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров, когда конкуренция была не такой острой, как сейчас, было принято основывать позиционирование тор-

ПРИМЕР 12.2

Примеры сильных промышленных торговых марок

Строительство: «Acova», «Grohe», «Isover», «Lafarge», «Llegrand», «Somfy», «Technal», «Villeroy & Boch».

Упаковочные материалы: «Ato», «BSN», «Combiblock», «Elopac», «Mead Emballages», «PLM», «Saint Gobain Emballages», «Tetra Pak».

Автомобильное оборудование: «Bertand Faure», «Bosch», «Michelin», «Sommer Allibert», «Valeo».

Текстильная индустрия: «DMC», «Dorlastan», «Gore-Tex», «Lycra», «Rhovyl», «Tactel», «Tergal», «Woolmark».

ИСТОЧНИК: Malaval (1998/2000).

говой марки на уникальном торговом предложении (УТП), т. е. на уникальности или эксклюзивной выгоде, предлагаемой на рынке этой торговой маркой. Сегодня не так легко найти устойчивое УТП, учитывая большое количество торговых марок-подражателей, существующих на рынке. Более того, традиционное позиционирование бренда, основанное на УТП, склонно делать упор лишь на осязаемых атрибутах и не сообщать достаточно информации об индивидуальности бренда или стране изготовления. (Некоторые авторы переводят сокращение УТП как «уникальная торговая персона»). Отчасти и по этой причине в конце 1980-х гг. была создана концепция идентичности торговой марки (*Kapferer*, 1992).

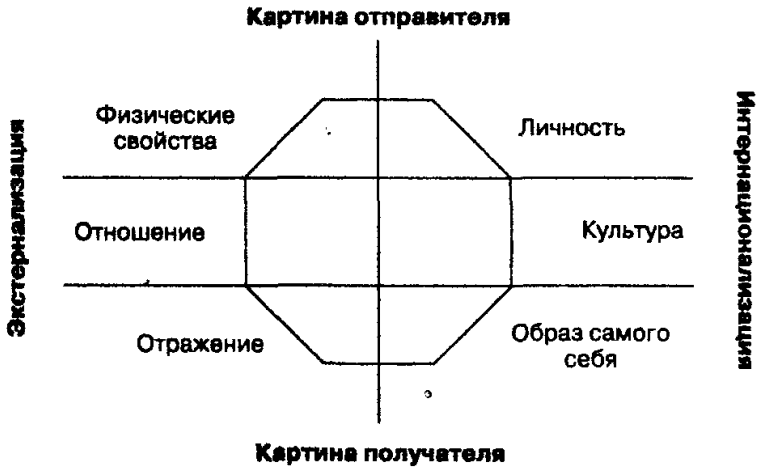
12.4.2. ИДЕНТИЧНОСТЬ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Идентичность бренда близка к понятию позиционирования бренда, но несколько шире его, поскольку сообщает о торговой марке другие сведения, стратегически важные для ее развития.

Чем отличаются «Coca-Cola» и «Pepsi-Cola», «Hertz» и «Avis», «Google» и «Yahoo»? Эти торговые марки позиционируются сходным образом, однако личности этих торговых марок сильно различаются.

Ж.-Н. Капферер (*Kapferer*, 1991/2004) разработал «призму идентичности торговой марки» (рис. 12.2), которая определяет идентичность бренда по шести параметрам.

1. Физические свойства: осязаемые атрибуты торговой марки.
2. Личность: бренд обладает личностью, которую можно описывать и оценивать с помощью свойств человеческой личности.
3. Культура: набор ценностей, лежащих в основе торговой марки, на который влияет имидж страны происхождения бренда.
4. Отношения: стиль отношений с потребителями.
5. Отражение: то, какими хотелось бы казаться потребителям, использующим эту торговую марку.
6. Образ самого себя: какими люди видят себя в момент использования торговой марки.



ИСТОЧНИК: Kapferer (2004).

РИСУНОК 12.2
Призма индивидуальности торговой марки

Например, индивидуальность спортивного автомобиля «Porsche» во Франции (*Variot*, 1985) можно описать следующим образом:

1. Физические свойства: эффективная работа.
2. Личность: перфекционист.
3. Отношения: ориентирован не столько на семью, сколько на одного человека.
4. Культура: немецкая технология.
5. Образ покупателя: автомобиль победителя.
6. Образ самого себя: превосходящий всех.

Концепция индивидуальности торговой марки используется при создании рекламных посланий. Это очень требовательный метод рекламы, поскольку он подразумевает согласованного и последовательного выражения. Дело в том, что форма, стиль и тон гораздо важнее для создания образа, нежели материал. Прекрасный пример творческого подхода к различным рекламным кампаниям продемонстрировала компания *Perrier* в Западной Европе.

12.4.3. ИМИДЖ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Позиционирование торговой марки и идентичность торговой марки — это концепции производителя (табл. 12.2). Они были разработаны продавцами, и их нельзя смешивать с имиджем торговой марки. Имидж бренда — это то, как воспринимают идентичность бренда потребители. Между идентичностью торговой марки и ее имиджем существуют глубокие различия. Имидж торговой марки или компании можно определить следующим образом:

> Совокупность когнитивных и аффективных представлений о торговой марке или компании, сложившаяся у человека или группы людей.

Понимание имиджа бренда, его сильных и слабых сторон является необходимой предпосылкой для создания любой стратегии и коммуникационной платформы. Здесь очень полезно различать три уровня анализа имиджа торговой марки.

1. *Воспринимаемый образ*: то, как люди видят и воспринимают торговую марку; взгляд снаружи внутрь, основанный на интервью, взятых на базовом рынке или в его сегменте.
2. *Действительный образ*: реальность торговой марки; взгляд изнутри внутрь, основанный на сильных и слабых сторонах торговой марки, выявленных фирмой в процессе внутреннего аудита.
3. *Желаемый образ*: идентичность торговой марки, то, как, по мнению бренд-менеджера, должна восприниматься торговая марка целевым сегментом благодаря ее позиционированию или решениям по идентичности.

Таблица 12.2. Идентичность джинсов торговой марки «Levi's»

Атрибуты и выгоды	Ассоциации
Атрибуты, связанные с товаром	Синяя эластичная хлопчатобумажная ткань, кнопки, кожаная нашивка с двумя лошадьми, маленькая красная этикетка на кармане
Образ пользователя	Американец с запада страны, «синий воротничок», трудолюбивый, приверженец традиций, сильный, суровый, мужественный
Образ использования	Пригодны для работы на улице и повседневной жизни
Личность бренда	Честный, классический, современный, доступный, независимый и разносторонний
Выгоды, связанные с опытом использования	Чувство уверенности в себе и в своих силах
Символические выгоды	Удобная и приятная в носке одежда
Функциональные выгоды	Высокое качество, долговечность, прочность

ИСТОЧНИК: цит. по: Keller (1998/2004).

Ясно, что между этими тремя уровнями оценки имиджа могут существовать существенные расхождения, которые необходимо привести к общему знаменателю:

- Может существовать разрыв между действительным образом и воспринимаемым образом в положительном или отрицательном смысле.
- Если этот разрыв в пользу бренда, то важную роль в его ликвидации должна сыграть коммуникация. В противном случае необходимо пересмотреть концепцию торговой марки.
- Может существовать разрыв между желаемым и реальным образом торговой марки, т. е. ее ноу-хау, качеством или коммуникацией; здесь все сводится к доверию к стратегии позиционирования.

Последняя проблема особенно остра в случае сервисных фирм, где работники, непосредственно контактирующие с клиентами, вносят свой вклад в воспринимаемый образ фирмы. Особая роль в этом случае отводится внутреннему маркетингу.

Чтобы оценить воспринимаемый образ, необходимо проанализировать три уровня реакции рынка, кратко рассмотренные в гл. 9 (табл. 9.1), воспользовавшись последовательно индикаторами когнитивной, аффективной и поведенческой реакции.

12.4.4. КОНЦЕПЦИЯ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА

За последние несколько лет марочный капитал стал одной из самых горячо обсуждаемых тем в деловых кругах. Эта тема интересует как практиков, так и теоретиков (*Aaker*, 1991, 1996; *Kapferer*, 1992), хотя экономисты используют

эту концепцию вот уже много лет (*Nerlove* and *Arrow*, 1962). В настоящее время используются два определения.

> Марочный капитал — это «капитал доброжелательности», накопленный торговой маркой в процессе предшествовавшей маркетинговой деятельности (*Nerlove and Arrow*, 1960).

А вот второе определение:

> Потребитель воспринимает капитал торговой марки как ценность, добавленную к функциональному товару или услуге, ассоциируя ее с названием торговой марки (*Aaker*, 1991).

В обоих определениях понятие имеет отношение к силе бренда, которая может варьировать в широких пределах и определяется известностью торговой марки, качеством, воспринимаемым потребителями, лидерством на рынке и стоимостью акций.

Идея заключалась в том, чтобы найти концепцию, суммирующую силу бренда. Концепция капитала торговой марки была разработана потому, что такие традиционные показатели, как доля рынка или объем продаж, плохо отражают ценность торговой марки и не принимают во внимание ассоциации, существующие в умах потребителей (пример 12.3).

Эта концепция имеет две стороны. С одной стороны, она дает финансовое определение капитала торговой марки, позволяющее оценить финансовую ценность (*финансовый капитал торговой марки*). Для финансовых аналитиков и компаний особенно важно оценить этот стратегический актив фирмы. С другой стороны, эта концепция включает в себя ценность бренда с точки зрения потребителя, *потребительский капитал бренда* — совокупность ассоциаций, существующих у потребителей и порождающих силу торговой марки (рис. 12.3).



ИСТОЧНИК: Feldwick (1996).

РИСУНОК 12.3

Капитал торговой марки: последовательность

Фелдвик (*Feldwick*, 1996) предложил три различных, но дополняющих друг друга значения.

1. Набор когнитивных и аффективных ощущений, ассоциаций и убеждений, существующих у потребителя в отношении торговой марки, который традиционно именуется *имиджем бренда*.
2. Сила *приверженности потребителей торговой марке* определяется по цене с надбавкой, которую они готовы платить.
3. Общая ценность бренда представляет собой выделяемый отдельно *актив* в момент продажи или включения в балансовый отчет.

Эти три различных значения связаны друг с другом и образуют некую каузальную последовательность: 1) атрибуты торговой марки; 2) сила торговой

ПРИМЕР 12.3

Ценовые преимущества самых сильных торговых марок

Чтобы оценить значение торговых марок для покупателей во время приобретения товара, компания *McKinsey* (1996) изучила результаты исследования 27 кейсов, охватывавших более 5 тыс. интервью, проведенных в США, Европе и Азии. В общем, цена самых сильных брендов (если говорить о важности торговой марки, лежащей в основе решения о покупке) была на 19% выше, чем цена самых слабых торговых марок. Если сравнивать с торговыми марками второго уровня, то средняя ценовая премия ведущих брендов составляла 5%.

ИСТОЧНИК: Court et al. (1996).

марки; 3) стоимость торговой марки. Атрибуты торговой марки влияют на то, что мы можем назвать силой торговой марки, что обеспечивает финансовую стоимость торговой марки на рынке. В табл. 12.3. приведена финансовая ценность некоторых брендов.

Таблица 12.3. Оценка некоторых европейских торговых марок

Торговая марка	Страна	Стоимость ($ млрд)
«Nokia» (5)	Финляндия	35,04
«Mercedes» (12)	Германия	21,73
«BMW» (22)	Германия	13,86
«Nescafé» (23)	Швейцария	13,25
«Volkswagen» (35)	Германия	7,34
«Louis Vuitton» (38)	Франция	7,05
«SAP» (43)	Германия	6,31
«Ikea» (46)	Швеция	6,01
«Gucci» (50)	Италия	5,36
«Reuters» (52)	Соединенное Королевство	5,24
«Philips» (5)	Нидерланды	4,90
«Chanel» (61)	Франция	4,27
«Rolex» (69)	Швейцария	3,70
«Adidas» (70)	Германия	3,65
«BP» (74)	Соединенное Королевство	3,25
«Shell» (77)	Соединенное Королевство Великобритания/Нидерланды	2,84
«Moët & Chandon» (79)	Франция	2,43
«Heineken» (82)	Нидерланды	2,27
«Nivea» (87)	Германия	1,78
«Johnnie Walker» (89)	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	1,65
«Armani» (91)	Италия	1,49
«Absolut» (93)	Швеция	1,38
«Guinness» (94)	Соединенное Королевство	1,36
«Financial Times» (95)	Соединенное Королевство	1,31
«Carlsberg» (96)	Дания	1,08
«Siemens» (98)	Германия	1,03
«Swatch» (99)	Швейцария	1,00
«Benetton» (100)	Италия	1,00

ПРИМЕЧАНИЕ: *n* — место в списке 100 всемирных торговых марок.

ИСТОЧНИК: Business Week, 06.08.2001 г.

12.5. СОЗДАНИЕ УСПЕШНОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ

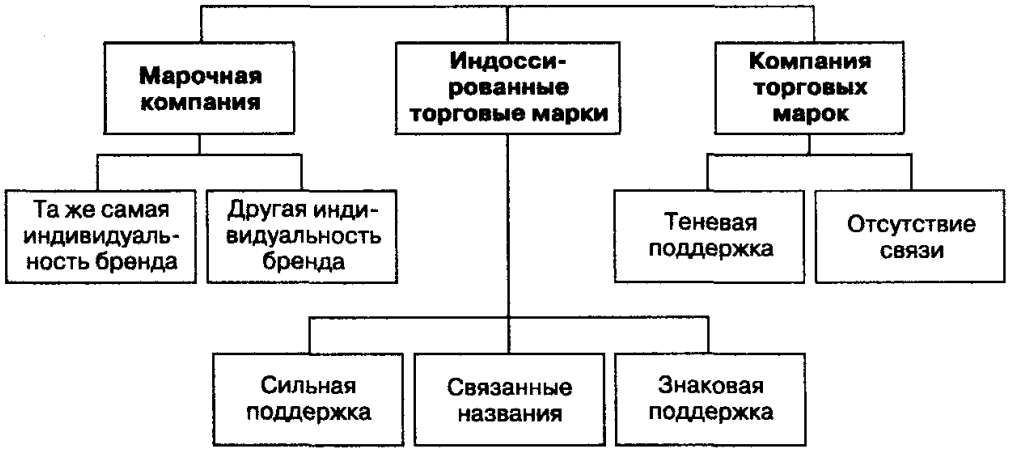
Решение о брендинге лежит на стыке стратегического и операционного маркетинга. Брендинг заключается в исключении продукта из спектра обезличенных товаров широкого применения. Развитие торговой марки можно сравнить с айсбергом. Видимая часть айсберга — это название торговой марки, реклама и логотип. Но торговая марка может добиться успеха только в том случае, если у нее есть прочный фундамент. Подводная часть айсберга включает в себя эффективные НИОКР, надежное производство и логистику, правильный выбор целевого сегмента, креативное позиционирование торговой марки/решение о ее индивидуальности. Все эти элементы — слагаемые успеха торговой марки.

12.5.1. АРХИТЕКТУРА ТОРГОВЫХ МАРОК

Архитектура торговых марок — это то, как бренды в портфеле компании связаны друг с другом и дифференцированы друг от друга (рис. 12.4). Архитектура должна уточнять функции торговой марки и природу отношений между ними. Вслед за Д. Аакером и Э. Иоахимшталлером (*Aaker* and *Joachimsthaller*, 2000) мы будем выделять три общие стратегии присвоения имени брендам:

1. Стратегия «марочной компании». Такие компании, как *Nivea*, *Virgin*, *Sony*, *Adidas* и *Mercedes-Benz* предпочитают во всех видах деятельности использовать одно слово (название компании или главного бренда; это название известно всем акционерам. Преимущество такой политики состоит в том, что она позволяет минимизировать расходы на коммуникацию и поддержку, потому что все продукты имеют одно и то же название и извлекают выгоду из известности и имиджа главного бренда, который выступает в качестве зонтичного бренда. Если о каком-либо бренде постоянно сообщают в связи с разными товарами и в течение какого-то времени, то его гораздо легче запомнить. Главный бренд всегда сопровождается функциональным дескриптором, описывающим предложение («GE Capital», «Nivea Deodorant», «Virgin Music» и т. д.). Эта стратегия опасна тем, что может возникать эффект размывания торговой марки, особенно если товары слишком сильно отличаются друг от друга или имеют разное качество. Кроме того, если фирма нацелена на различные товарные рынки, эта стратегия не допускает слишком сильных различий в индивидуальности бренда.
2. *Стратегия компании торговых марок.* На другом полюсе располагаются такие компании, как *Unilever* или *Procter & Gamble*, которые делают акцент на индивидуальных суббрендах. Ранее компания *Unilever* оперировала 1400 торговыми марками, мало связанными друг с другом; а в настоящее время она оперирует 400 брендами. Это позволяет фирме охватывать один и тот же рынок различными торговыми марками или нацеливаться на конкретный сегмент. Все бренды являются независимыми и не связаны с компанией. Если возникает проблема с качеством какого-либо одного бренда, это не затрагивает качества других товаров и не наносит урона репутации фирмы. У этой стратегии есть еще одно преимущество: она помогает избежать ассоциаций бренда с несовместимыми с ним предложениями. Например, торговая марка «Volkswagen» нанесла бы урон имиджу «Porsche» или «Audi», если бы была связана с ними. Однако эта стратегия обходится дороже, потому что каждый бренд нуждается в индивидуальной поддержке.

3. *Стратегия поддержки индоссированных торговых марок.* Торговые марки независимы друг от друга, но получают поддержку корпоративного бренда или названия компании. Вот примеры брендов, имеющих сильную корпоративную поддержку: «Kit-Kat» компании *Nestlé*, «Polo» компании *Ralph Lauren* или «Lycra» компании *DuPont*. Другой тип индоссамента — связанные названия, такие, как «Nestea», «Nescafé» или «Nesquick» компании *Nestlé* или серия *HP Jet*: «Laserjet», «DeskJet», «OfficeJet», «Inkjet». Связанное название обеспечивает преимущества отдельного названия, и при этом не нужно использовать второе название во избежание проблем. Более слабая форма поддержки — знаковый индоссамент (знаковая поддержка) в форме логотипа или клейма качества. Это способ поддержать еще не вполне устоявшиеся торговые марки, предоставив гарантии и создав им кредит доверия. Наконец, в случае теневой поддержки (теневого индоссамента), торговая марка не имеет никакой явной связи с поддерживающей компанией, но многие потребители знают о ней. Вот два примера: «Lexus» компании *Toyota* и «Dockers» компании *Levi Strauss*. Поддержка (индоссамент) снижает затраты на маркетинговую поддержку.



ИСТОЧНИК: Aaker and Joachimsthaller (2000), адаптировано.

РИСУНОК 12.4

Архитектура торговой марки

Суббренды — это торговые марки, связанные с основным (или зонтичным) брендом, которые усиливают или модифицируют ассоциации с основным брендом. В качестве примера можно привести «Sony Walkman». Как правило, суббренд выполняет функцию распространения основного бренда в новый сегмент. Суббренд — это больше чем функциональный дескриптор; он выполняет функцию продвижения, как, например, «Gillette Sensor» или «Porsche Carrera».

12.5.2. НАЗВАНИЕ И ЛОГОТИП ТОРГОВОЙ МАРКИ

Очень важно найти правильное название, поскольку оно помогает заявить о выгодах, связанных с использованием торговой марки, и ее личности. Это название должно соответствовать идентичности торговой марки. Если предполагается, что у бренда будет динамичная или веселая личность, нужно выбирать соответствующее название.

При выборе названия необходимо учитывать определенные критерии. Название должно быть простым и легко запоминающимся. Это облегчает запоминание торговой марки и получение ею признания в умах потребителей. Оно должно быть международным, чтобы отвечать запросам глобализации. Название не должно быть ни слишком описательным (дескриптивным), ни слишком общим и потому непатентуемым, чтобы конкуренты не смогли скопировать его, особенно в торговых марках дистрибьюторов.

Лишь совсем недавно фармацевтические компании поняли, что они продают не товары, а торговые марки, и поэтому им вовсе не обязательно называть свою продукцию со ссылкой на химическую номенклатуру. Такие сильные бренды, как «Viagra», добились блестящего успеха в создании своей собственной личности.

Логотип — это знамя торговой марки. Некоторые товарные марки настолько сильны, что их легко распознают только по логотипу. Вот прекрасные примеры: «Nike», «Mercedes», «Ferrari», «Lacoste». Некоторые символические изображения людей и животных также могут выступать идентификаторами торговых марок: «Bibendum» компании *Michelin*, уборщик *Mr. Proper*, лошадь *Ferrari*, слон *Cote-d'Or*. Фирмы склонны придавать большое значение символам своих брендов, считая это способом взращивать культурную идентичность торговой марки.

12.5.3. ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

Питер Дойл (*Doyle*, 1994/2003) выявил пять основных характеристик успешных брендов:

Качество товара. Удовлетворительный опыт использования продукта является основным фактором, определяющим успех торговой марки. Качество или сохранение качества — это требование номер один. Если качество торговой марки ухудшается, покупатели переключаются на конкурирующие бренды, что подрывает позиционирование торговой марки.

- *Быть первым на рынке.* Новатор вовсе не обязательно добивается успеха, однако приход на рынок первым способствует проникновению на рынок. Гораздо легче получить место в умах потребителей, когда у торговой марки нет конкурентов и она предлагает нечто инновационное.
- *Уникальное позиционирование.* Если торговая марка не является инновацией, она должна обладать уникальной концепцией позиционирования, которая обеспечит ее дифференцирование от конкурирующих марок. Прекрасным примером является позиционирование «Swatch» на традиционном рынке наручных часов.
- *Сильная коммуникационная программа.* Чтобы бренд добился успеха, он должен обладать хорошей поддержкой в сфере рекламы, продажи и стимулирования сбыта, которая заявляла бы о предложении торговой марки и создавала ее индивидуальность.
- *Время и последовательность.* Создание процветающего бренда требует времени и инвестиций в сохранение, «омоложение» и/или изменение его позиционирования в изменяющейся среде.

В табл. 12.4 перечислены десять признаков успешного бренда.

Таблица 12.4. Десять важнейших признаков успешных торговых марок

1. Выгоды, предоставляемые торговой маркой, превосходят ожидания потребителей
2. *Торговая марка сохраняет свою актуальность*
3. Ценовая стратегия основывается на воспринимаемой потребителями ценности
4. Торговая марка позиционирована надлежащим образом
5. Торговая марка отличается последовательностью
6. Портфель и иерархия бренда отличаются разумностью
7. Чтобы создать капитал, торговая марка использует и координирует весь спектр маркетинговой деятельности
8. Бренд-менеджер понимает, что означает торговая марка для потребителей
9. Торговая марка получает необходимую поддержку, которая обеспечивается в течение длительного времени
10. Компания осуществляет постоянный мониторинг источников капитала бренда

ИСТОЧНИК: Keller (2000).

12.5.4. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ БРЕНДА

Типичный жизненный цикл бренда изображен на рис. 12.5. Дж. Карон (*Caron*, 1996) изучил историческое развитие тысячи с лишним торговых марок и выделил пять стадий типичного жизненного цикла бренда (см. пример 12.4). Полученная кривая очень похожа на ту, что наблюдалась на американских рынках продовольственных товаров и косметики (*Hinkle*, 1966).

Внедрение	Утверждение	Консолидация	Развертывание	Орбитальное положение
Новый бренд	1. Бренд с высоким потенциалом 2. Бренд с низким потенциалом	Признанный бренд	1. Растущий бренд 3. Убывающий бренд	Референтный бренд 2. Погибающий бренд
Четкое определение искомой позиции	Определение границ территории бренда	Расширение доли рынка	Обновление маркетинга-микс	Постоянная смена позиции

ИСТОЧНИК: Caron (1996).

РИСУНОК 12.5

Типичный жизненный цикл бренда

Очевидно, что жизненный цикл бренда во многом определяется контролируемыми компанией факторами: применяемой маркетинговой стратегией и масштабом вкладываемых в нее усилий.

12.5.5. СТРАТЕГИИ РАСШИРЕНИЯ И РАСТЯГИВАНИЯ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Нацеливаясь на различные сегменты потребителей, фирма может использовать одинаковые или различные названия брендов:

ПРИМЕР 12.4

Жизненный цикл бренда

Дж. Карон сообщает (*Caron*, 1996), что *Carré Noir* провела исследование выборки из одной тысячи торговых марок. Исследование показало, что типичный жизненный цикл бренда состоит максимум из пяти стадий. Приблизительно в 85% рассмотренных случаев ЖЦБ включал в себя от двух до четырех стадий.

1. *Внедрение*. Ежегодно по всему миру регистрируется свыше миллиона торговых марок. Так, в 1995 г. во Франции было зарегистрировано 61 583 бренда. На этой стадии новая марка концентрирует свои маркетинговые усилия на создании собственной индивидуальности.
2. *Утверждение*. После того как эффект моды проходит, объемы продаж брендов с низким потенциалом падают. Крупные закупочные центры перестают приобретать такие марки. Оставшиеся бренды разграничивают свои территории.
3. *Консолидация*. Признанные бренды должны подтверждать свои национальные и/или международные стратегические амбиции, заявлять о своем отличии, расширять дистрибьюторский охват и т. д. Цель — «удержать» и расширить долю рынка.
4. *Развертывание*. Благодаря постоянному обновлению маркетинга-микс, проводимому в ответ на рыночные изменения, расширяющиеся бренды видоизменяют свои позиции и завоевывают новые слои потребителей. Некоторые марки не могут найти новые идеи и пополняют ряды убывающих брендов. Некоторых ожидают маркетинговые кризисы.
5. *Орбитальное положение*. Бренд полностью контролирует рынок. Имея богатый опыт, успех, репутацию и статус среди своих покупателей, марка выходит на высокую орбиту. Чтобы удержаться в этом положении, она должна постоянно развивать свой стиль и язык, причем делать это так, чтобы потребители принимали изменения.

Даже на этой последней стадии торговая марка не чувствует себя в безопасности. Пять стадий развития (см. рис. 12.5) выглядят как настоящий боевой путь.

ИСТОЧНИК: Caron (1996), адаптировано.

1. *Стратегия расширения бренда* подразумевает использование названия торговой марки, хорошо зарекомендовавшего себя в одном секторе, для проникновения в другой сектор того же рынка. Например, название крема для лица «Nivea» было использовано фирмой *Beiersdorf* и для удовлетворения остальных потребностей косметического рынка.
2. *Стратегия растягивания бренда* подразумевает перенос названия успешной торговой марки на другие рынки, достаточно сильно отличающиеся от исходного. К этой стратегии прибегла фирма *Canon*, переключившаяся с фотоаппаратов на копиры, принтеры и т. п.

На протяжении последних нескольких лет компании часто использовали стратегии расширения/растягивания. Идея заключается в том, чтобы извлечь непосредственную выгоду из известности и имиджа уже существующего сильного бренда, воспользовавшись его названием для выпуска новых товаров в других категориях. Это идея зонтичного брендинга, которую мы обсуждали в предыдущем разделе. Если раньше этим подходом традиционно пользовались компании, выпускающие предметы роскоши и распространявшие их названия на различные товарные категории, то теперь эту стратегию применяют в самых разных сферах бизнеса.

Стремительное распространение стратегии расширения бренда объясняется высокой стоимостью выпуска новых торговых марок на рынок и их рекламной поддержки. Основной вопрос здесь звучит так: как далеко можно зайти в растяжении бренда, не столкнувшись с опасностью. Во-первых, здесь есть риск размывания имиджа родительского бренда, во-вторых, риск снижения шансов на успех нового товара, если имидж бренда не будет соответствовать его концепции.

> Так, компания *Levi's*, создавшая изумительный бренд джинсовой одежды, попыталась выйти на рынок с коллекцией высококачественных деловых костюмов для мужчин среднего класса под тем же названием «Levi's». Эта затея с расширением бренда провалилась, поскольку новый целевой рынок не видел в этом секторе дополнительных ценностей в ассоциации с неформальной джинсовой одеждой «Levi's» (цит. по: *Doyle*, 1996).

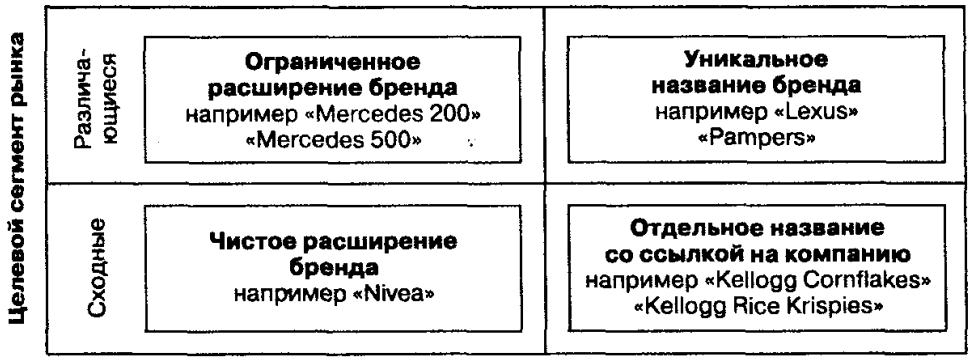
Делая выбор между расширением бренда и индивидуальным названием бренда, необходимо руководствоваться сходством конкурентных преимуществ и целевых сегментов рынка (рис. 12.6):

- Если бренды привлекательны для одних и тех же целевых сегментов и обладают одинаковыми конкурентными преимуществами, то безопасно и логично остановиться на стратегии чистого расширения бренда. Примером может служить «Nivea» на косметическом рынке.
- Если конкурентные преимущества одинаковые, а целевые рынки различаются, то бренд можно расширять, но в ограниченных пределах, чтобы подать сигнал целевому сегменту. Например, конкурентные преимущества и «Mercedes 200», и «Mercedes 500» основаны на качестве, но более дорогой «Mercedes 500» нацелен на сегмент, ориентированный на престиж.
- Если у компании различные конкурентные преимущества, но один и тот же целевой сегмент, она может воспользоваться одновременно и названием компанией, и названием торговой марки.
- Наконец, если и целевой сегмент, и конкурентные преимущества различаются, то лучшей стратегией будет использование уникального названия торговой марки (*Doyle*, 1996/2000).

12.5.6. СТРАТЕГИИ СОВМЕСТНОГО БРЕНДИНГА

Совместный брендинг (собрендинг) состоит в заключении альянса между двумя торговыми марками с целью выпуска нового товара или стимулирования сбыта (см. пример 12.5). Это путь к росту бизнеса. Ценность совместного брендинга в том, что он позволяет извлечь выгоду из известности обоих брендов и расширить целевой сегмент потребителей одного бренда за счет потребителей другой торговой марки. Совместный брендинг позволяет также в некоторых случаях получить более быстрый доступ к новому рынку с помощью сети совместных торговых марок. Когда два бренда-лидера выступают как партнеры, это может повысить лояльность к бренду, поскольку обе торговые марки пользуются огромным доверием потребителей. Совместный брендинг позволяет также использовать технологические преимущества и ноу-хау одного из партнеров. Он снижает затраты на разработку новых инициатив, поскольку расходы делятся между двумя фирмами.

У совместного брендинга есть ограничения. Для подобных союзов необходимо долгосрочное лидерство на рынке. Есть опасность того, что новый товар



ИСТОЧНИК: Doyle (1996/2003), адаптировано.

РИСУНОК 12.6

Стратегии расширения бренда

уничтожит (каннибализирует) один из уже существующих продуктов («Yolka»). Важно также убедиться в том, что оба бренда обладают равной силой и, следовательно, могут извлечь обоюдные выгоды из совместного брендинга. Нет никакого смысла в том, чтобы сильный бренд вступал в союз с менее известной торговой маркой. Партнеры также должны учитывать сложность оценки выгод, которые получат оба партнера после выпуска товара. Существует два типа совместного брендинга:

1. Стратегический совместный брендинг представляет собой долгосрочный союз и относительно крупные инвестиции обоих партнеров (*Swatch* и *Mercedes* — «Smart»; *Douwe Egberts* и *Philips* — «Senseo», *Nestlé* и *Krupps* — «Nespresso»).
2. Тактический совместный брендинг представляет собой краткосрочные союзы, заключаемые обычно с целью стимулирования сбыта. Он подразумевает достаточно скромные инвестиции обоих партнеров. Он делает акцент на коммуникационной деятельности, а не на новом товаре (*Procter & Gamble* и *Fisher Price*).

Компании *Nestlé* и *Coca-Cola* создали совместную фирму *Beverage Partners Worldwide*, чтобы продавать напитки на базе чая. Эта фирма использует ноу-хау компании *Nestlé* и коммерческую сеть компании *Coca-Cola*.

12.6. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ БРЕНДИНГА

Как говорилось в гл. 2, в современной ситуации глобализации фирмы сосредоточивают свои усилия на разработке международных брендов. В результате портфели международных брендов претерпевают реструктурирование, многие процветающие локальные бренды исчезают.

Так, компания *Unilever* заканчивает процесс уничтожения 1200 брендов из своего портфеля, чтобы сосредоточиться всего лишь на 400 брендах. *P&G* после продажи множества торговых марок сохранила для себя всего лишь 300. *L'Oréal* базирует свой успех всего лишь на 16 всемирных брендах. *Nestlé* отдает приоритеты 6 стратегическим всемирным торговым маркам, включая «Nescafe» и «Buitoni», а *Mars* в течение многих лет делает инвестиции лишь в глобальные бренды.

ПРИМЕР 12.5

Совместный брендинг *Philips* и *Nivea*

Компания *Philips* является убежденным сторонником совместного брендинга, который позволяет улучшить имидж ее бренда в глазах конечных пользователей. За последние годы она заключила несколько многолетних союзов с компаниями *Beiersdorf* («Nivea»), *Douwe Egberts* («Senseo»), *Procter & Gamble* и *Inbev*. Что касается совместного брендинга с «Nivea», то компании решили совместно создать «Philishave Cool Skin». Это новая электрическая бритва, выделяющая крем «Nivea». Совместный брендинг в данном случае был вполне обоснованным, поскольку обе фирмы являются лидерами на своих рынках. Этот союз обеспечил целый ряд преимуществ: возможность привлечь новых пользователей и проникнуть в новые каналы сбыта, которые ранее были недоступными; усилить имидж бренда и обеспечить рекламную поддержку совместными силами; разделить расходы на эту новую инициативу.

Сильные локальные бренды исчезают из многонациональных портфелей брендов не столько потому, что они не представляют собой сильных местных франчайзи на локальных рынках, а прежде всего потому, что их относительный объем продаж не позволяет получить эффекта масштаба.

В Европе в конце 1990-х гг. *Procter & Gamble* серьезно подумывала об устранении ведущего стирального порошка в Италии — «Dash»; и это несмотря на то, что этот бренд представлял собой национальный продукт и пользовался огромной популярностью в Италии. В то время компания руководствовалась следующей мотивацией: бренд «Dash» создавал проблемы с издержками, тогда как «Ariel» был европейским лидером.

12.6.1. ПРЕИМУЩЕСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ И ГЛОБАЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Ясно, что интернациональные и глобальные бренды обладают многими важными преимуществами. Они позволяют обеспечивать существенный эффект масштаба. Широко известно, что глобальные бренды могут вести к существенному снижению издержек во всех сферах системы бизнеса, включая НИОКР, производство и логистику. Переход к единому глобальному названию бренда дает существенную экономию на упаковке и сокращение издержек на рекламу. Еще одно преимущество — создание уникального имиджа бренда во всех странах. Для международных компаний огромное значение имеет и скорость появления на рынке новых товаров, предлагаемых международной товарной маркой. Сейчас компании могут обеспечить выпуск новых товаров в отрасли быстрооборачиваемых товаров на региональном или глобальном уровне за 12–18 месяцев. Другое преимущество — возможность поддерживать любые глобальные бренды крупными коммуникационными бюджетами. Это особенно важно сегодня, в контексте быстрого роста расходов на рекламу и СМИ.

12.6.2. ПРЕИМУЩЕСТВА ЛОКАЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Локальные бренды также обладают рядом преимуществ, которые компании не всегда осознают. Локальные бренды представляют собой результат многолет-

них маркетинговых инвестиций. Они пользуются широкой известностью на своих рынках и нередко имеют прочные отношения с местными потребителями, сложившиеся за много лет. В Европе все еще больше локальных, а не интернациональных торговых марок, даже при условии наличия тенденции к сокращению доли локальных брендов. Если такие отрасли, как автомобилестроение, компьютерная и высокотехнологичная индустрия, знамениты сильными международными брендами, многие сектора экономики характеризуются преобладанием локальных торговых марок.

Если говорить о нефтяной промышленности Германии, то компания *British Petroleum* (*BP*), приобретя компанию *Aral*, лидирующую на местном рынке, решила сохранить название локального бренда, учитывая его марочный капитал. Во Франции лидирующими торговыми марками виски являются не знаменитый «J&B» или «Johnny Walker», а местные марки «Label 5», «Clan Campbell» и «William Peel». В Чешской Республике компания *Danone* не добилась успеха на рынке со своим брендом «LU», и ей пришлось воспользоваться франшизой местной марки «Opavia», чтобы развивать свой бизнес. В Бельгии местным лидером производства минеральной воды является «Spa», которая намного опережает международного лидера «Evian» (*Schuiling* and *Kapferer*, 2004).

Местные бренды обладают целым рядом преимуществ:

- Местные марки лучше реагируют на местные нужды. Местный бренд можно создать таким образом, чтобы он удовлетворял конкретные потребности местного рынка. Товары под местными брендами обладают гибкостью, и их можно разрабатывать таким образом, чтобы они удовлетворяли определенную потребность местных потребителей. Локальный брендинг не только обеспечивает создание уникального товара, но и помогает выбрать то позиционирование и рекламную кампанию, которые отражают местные представления.
- Местные бренды более гибки в отношении ценообразования. Они могут предложить цену, соответствующую силе бренда. Подобная гибкость может обеспечить повышение прибыли, если цена будет установлена на более высоком уровне.
- С помощью местных брендов можно отвечать на местную или международную конкуренцию и даже сражаться с брендами розничных торговых сетей. Позиционирование локального бренда можно изменить, а маркетинг-микс — соответствующим образом адаптировать. Напротив, маркетинг международных брендов должен соответствовать заранее установленной региональной или глобальной стратегии.

Локальные бренды позволяют обеспечить более сбалансированный портфель брендов и, следовательно, уменьшить риск на международном уровне. Проблема, возникающая с одним из этих мегабрендов в одной отдельно взятой стране, может оказать негативное воздействие на международную деятельность в целом.

12.6.3. ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Слишком часто вопрос стандартизации, или кастомизации, формулируется по принципу «все или ничего». В действительности существуют промежуточные ситуации, и более важная проблема заключается в том, как согласовать два этих подхода. Мы поддерживаем идею о том, что брендинг и позиционирование —

это два независимых решения. Это позволяет говорить о четырех комбинациях, представленных в табл. 12.5.

Таблица 12.5. Альтернативные международные стратегии брендинга и позиционирования

Название торговой марки	Международное позиционирование	
	глобальное	локальное
Одно и то же название	**Стратегия № 1** Глобальный бренд и глобальное позиционирование	**Стратегия № 2** Глобальный бренд и локальное позиционирование
Разные названия	**Стратегия № 3** Локальный бренд и гармоничное позиционирование	**Стратегия № 4** Локальный бренд и локальное позиционирование

ИСТОЧНИК: Sandler and Shani (1992), адаптировано.

Глобальный брендинг и глобальное позиционирование

В *стратегии № 1* и названия торговых марок, и позиционирование глобальны. Такая ситуация должна превалировать в среде, где глобальные силы велики, а локальные — слабы.

Классические примеры такой стратегии — «Marlboro», «Coca-Cola», «Gillette Sensor», «Sony Walkman», «McDonald's», «Levi», «Gucci», «Pampers» и т. д.

Эти бренды, глобальность которых не подвергается сомнению, предлагают потребителям выгоды, которые одинаково ценятся во всех странах: «Coke» — удобство и притягательность американского молодежного стиля, «Sony» — возможность «слушать музыку на ходу», «Hermes» — моду и романтику. Выгодами могут служить как трудные для имитации изобретения, такие как подгузники «Pampers» или мгновенные фотоаппараты «Polaroid», так и эмоциональные переживания, как у «Dunhill» и «Cartier».

Особенно мощный вид позиционирования, которым можно пользоваться в глобальном масштабе, подразумевает применение национальных стереотипов: немецкое качество автомобилей, французский стиль и романтичность парфюмерии, английский консерватизм мужского готового платья, американская молодость и радость фастфуда.

Судя по всему, именно такой политикой в отношении своих торговых марок руководствуется компания *Procter & Gamble*. 70% ее товарооборота приходится на бренды, продаваемые по всему миру, такие как «Ariel», «Pampers», «Clearasil», «Vick». Правда, есть одно исключение: шампунь «Wash & Go» был выпущен на рынки 60 стран под шестью разными торговыми марками. Впрочем, на всех рынках сохранилась концепция «два в одном». Также существуют небольшие различия в исполнении рекламы. Этот пример иллюстрирует тот факт, что полная глобализация, скорее всего, неосуществима.

Глобальный брендинг и локальное позиционирование

Стратегия № 2 заключается в глобализации названий торговых марок и локализации стратегического позиционирования. Такая ситуация, вероятнее всего, будет доминировать в транснациональных средах, где ощутимо воздействие как глобальных, так и локальных сил.

Примерами этой стратегии служат «Bacardi» и грузовики «Volvo», а также, хотя и в меньшей степени, шампунь «Wash & Go» от *P&G*. Перечисленные компании по всему миру используют одну и ту же торговую марку, однако идеи позиционирования и/или его осуществление варьируют в зависимости от страны.

В ситуациях с высокой степенью стандартизации торговой марки локализованная реклама дает фирме возможность учесть особенности местной культуры и восприимчивость потребителей и за счет этого лучше позиционировать свой бренд на локальных рынках.

Локальный брендинг и гармоничное глобальное позиционирование

Стратегия № 3 предполагает гармоничное позиционирование при использовании локальных торговых марок. Такую стратегию применяет ряд европейских фирм, например *Unilever* и *Kraft*. Свой марочный портфель они расширяют за счет приобретения фирм. Руководство концерна *Unilever*, к примеру, убеждено, что, если основные ценности торговой марки гармоничны, ее название особой роли не играет (*Fraser*, 1990). Применение разных названий торговых марок занимает не последнее место в «политике гармонизации» *Unilever*.

Отказываться от оригинального названия опасно, если только это слово совершенно не лишено смысла. Названия, репутация которых накапливалась годами, составляют важную часть права на продажу товаров под именем основного бренда или его марочного капитала (*Fraser*, 1990).

Этим объясняется подход *Unilever* к подбору названий кондиционера для ткани. Во Франции он именуется «Cajoline», в Италии — «Coccolino», в Германии — «Kuschelweich», в Испании — «Mimosin», в США — «Snuggle». При всей своей непохожести эти названия означают одно и то же: приятную мягкость. Олицетворением выгод товара везде служит плюшевый медвежонок, универсальный символ мягкости. Таким образом, наличие множества названий из недостатка превращается в преимущество, фактически сближающее марку и чаяния местных потребителей.

Метод «одинаковая реклама — разные названия» применяется также в отношении рыбных палочек производства *Unilever*. По всей Европе в рекламных роликах фигурирует один и тот же бравый капитан, однако именуется он по-разному: «Bird's Eye», «Findus» или «Iglo». У капитана меняется только фуражка, да еще говорит он на разных языках. Отсюда экономия на производстве телевизионных роликов для разных стран.

Компания *Kraft General Food* тоже сочетает общеевропейский маркетинг и локальную восприимчивость к брендам. Например, вместо одной международной марки молотого кофе она предлагает дюжину таких марок в разных странах Европы, благодаря чему неизменно оказывается бесспорным лидером рынка.

В свое время компания расширялась главным образом за счет внешних приобретений, поэтому теперь мы контролируем много локальных брендов — Клаус Якобс (бывший владелец компании *Jacobs Suchard*, приобретенной *General Foods*) пытался было их интернационализировать, однако эксперимент решили прекратить. Менеджмент компании осознал, какие гигантские потери помимо затрат на такой «подъем» повлечет за собой фактическая смерть маленьких локальных

торговых марок, за которыми стоят и капитал, и исторические традиции (*Subramanian*, 1993).

Прямо противоположного подхода придерживается компания *Mars*. Не слишком ли далеко она зашла со сменой названий успешных брендов: «Raider» переименовали в «Twix», «Marathon» в «Snickers», «Kal-Kan» в «Whiskas»? Увлечение централизацией приводит к злоупотреблению ею.

Судя по всему, в Европе концепция «локального брендинга и гармоничной глобальной рекламы» является доминирующей. Возможно, она позволяет таким образом успешнее учитывать многообразие европейских народов. Для американцев, например, привычна другая концепция: «Глобальный брендинг и *локальное позиционирование*».

Локальный брендинг и локальное позиционирование

Стратегия № 4 применяется в средах, где действие локальных сил велико, а глобальных, наоборот, мало. Считается, что такая ситуация превалирует в секторе продовольственных товаров, где важными факторами являются вкус, запах и цвет.

Международным фирмам становится все труднее и труднее применять эту стратегию полной децентрализации, потому что на едином европейском рынке все более и более важными факторами успеха становятся *скорость* и *масштаб* деятельности.

> «Нам было трудно конкурировать с такими компаниями, как *P&G*, потому что, работая в 16–17 странах, мы *отставали* от них и по скорости, и по масштабу», — объясняет Альфред Юнг, один из первых европейских менеджеров *Unilever* (*Dalgic*, 1992).

В *Unilever* существуют два вида различий: а) один и тот же товар под разными торговыми марками или б) разные товары под одной и той же маркой.

> Газированный чай со льдом продается под торговой маркой «Liptonic» во Франции, «Lipton Ice Tea» в *Бельгии* и «Lipton Ice» и Великобритании. С другой стороны, во Франции под маркой «Lipton Ice Tea» выпускается чай со льдом с газом, а в Бельгии — без газа. Аналогично майонез «Calvé» в Бельгии имеет солоноватый вкус, а в Голландии — сладковатый.

Очевидно, что с развитием практики покупок товаров в соседних странах многообразие торговых марок и их содержания вызовет путаницу в сознании потребителей, в связи с чем потребуется некоторая степень стандартизации. В контексте Европы уместнее будет говорить не о стандартизации, а о *гармонизации* стратегий брендинга.

12.6.4. УПРАВЛЕНИЕ МАРОЧНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Мало создать торговую марку и управлять ею; компания должна успешно управлять *марочным портфелем*. Как правило, компании владеют множеством брендов, и в марочном портфеле необходимо логично управлять отношениями между этими брендами (см. табл. 12.7). Поглощения нередко ведут к тому, что в руках компании оказывается настолько много торговых марок, что она не может обеспечить такое управление ими, которое приносило бы прибыль. Чтобы более критично взглянуть на марочные портфели компаний, нужно оценить

маркетинговые возможности компаний. А для этого необходимо ответить на целый ряд вопросов:

- Каким образом новые бренды соотносятся с корпоративным брендом?
- Что новые бренды получили от родительской торговой марки? И что они принесли ей?
- Какую роль играет каждый из брендов, входящих в марочный портфель?
- Насколько успешно дифференцируются различные бренды и суббренды?
- Понимает ли потребитель эти различия?
- Является ли архитектура марочного портфеля в целом чем-то большим нежели просто суммой входящих в портфель брендов?

Это очень сложная и крайне актуальная тема для маркетологов. Чтобы правильно управлять марочным портфелем, необходимо предпринять следующие действия:

Каждый бренд должен играть четко определенную роль в марочном портфеле.

Например, в Европе «Ariel» предназначен для требовательных домохозяек, стремящихся к превосходному качеству стирки, «Bonux» — для экономных домохозяек, «Dreft» — для домохозяек, нуждающихся в бережной стирке своих вещей, а «Vizir» — для тех, кто стремится к быстроте и простоте. Каждый из стиральных порошков предлагает свою, отличную от других выгоду.

Необходимо удостовериться в том, что каждый бренд получает необходимое количество ресурсов компании (в отношении финансов, продаж и НИОКР).

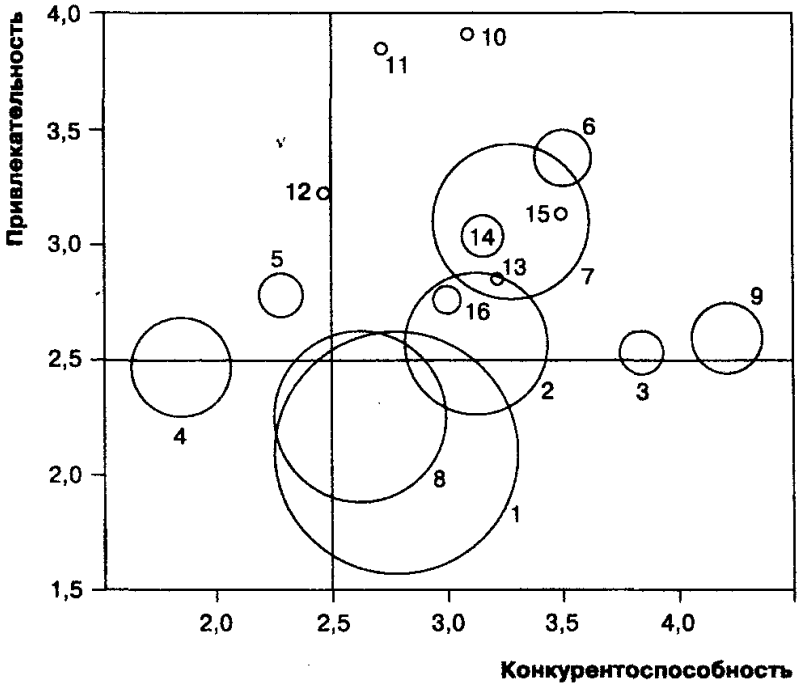
Например, компания *L'Oréal* приняла четкое решение относительно управления инновациями и приоритетов своих торговых марок. Прежде всего, компания отдает лучшие инновациии своим брендам класса «премиум», распространяемым через селективные каналы сбыта, например марке «Lancôme», и лишь затем — торговой марке «L'Oréal», распространяемой через супермаркеты.

Фирма должна четко знать, какой бренд ей нужно создавать, какой — уничтожить, какой — расширить, а какой — приобрести.

Для этого фирма должна знать, какие сегменты рынка являются для нее приоритетными. Менеджер, отвечающий за управление марочным портфелем, может выполнять свою работу лишь при высочайшем уровне организации. Идеальный марочный портфель должен обладать следующими характеристиками:

- Соответствовать предназначению компании и ее видению будущего.
- Четко расставлять приоритеты в отношении рынков и их основных сегментов.
- Эффективно охватывать эти сегменты рынка.
- Безжалостно отказываться от тех, которые не подходят.
- Заполнять пробелы с помощью новых или расширенных брендов или за счет поглощения.

Решить эти задачи помогают методы портфельного анализа, представленные в гл. 10, особенно многокритериальная портфельная матрица. Пример марочного портфеля в секторе продовольственных товаров представлен на рис. 12.7.



Бренды	Страны
Бренд А	1
Бренд Б	1
Бренд В	1
Бренд Г	1
Бренд Д	1
Бренд А	2
Бренд Б	2
Бренд Г	2
Бренд Д	2
Бренд А	3
Бренд Б	3
Бренд Г	3
Бренд Д	3
Бренд А	4
Бренд Б	4
Бренд Г	4

ИСТОЧНИК: отраслевые данные.

РИСУНОК 12.7

Многокритериальный марочный портфель

Примеры индикаторов рыночной привлекательности и конкурентоспособности (сила брендов) представлены в табл. 12.6. Там же приведены показатели для каждого индикатора, предложенные Г. Дэвидсоном (*Davidson*, 1997). Как уже отмечалось в гл. 10, этот метод количественного анализа представляет собой ценный инструмент, позволяющий при помощи графиков сравнивать конкурентоспособность торговых марок на основе общих критериев и выделять стратегические приоритеты в инвестировании. Он дает ответы на следующие вопросы:

- На какой основе следует делать инвестиции в будущий рост торговых марок?
- Какие бренды следует оставить на местном рынке, а какие выводить на международную арену? А если выводить, то каким образом?
- Какие бренды необходимо расширить?
- Какие бренды необходимо продать или уничтожить?

Портфельный анализ позволяет избежать крупных ошибок в управлении портфелем; например, такой ошибкой является решение управлять каждым брендом изолированно, по отдельности — то, что хорошо для отдельной торговой марки, может быть плохо для портфеля в целом. Ниже перечислены некоторые крупные ошибки:

- Слишком большое количество брендов в слишком большом количестве сегментов рынка; может быть избыток брендов по отношению к запросам потребителей, пространству розничной торговли или способности компании стимулировать сбыт.
- Повторы и перекрывание.
- Пробелы в приоритетных рыночных сегментах.

Таблица 12.6. Пример показателей марочного портфеля

Рыночная привлекательность		Сила бренда	
Показатель	Максимальное количество баллов	Показатель	Максимальное количество баллов
Емкость рынка	8	Прибыльность бренда	12
Темп роста рынка	15	Относительная потребительская ценность	15
Прибыльность	20	Относительная доля бренда	9
Тенденции ценообразования	10	Положение рыночного сектора	7
Интенсивность конкуренции	10	Уровень продаж и ее тенденции	7
Риск неудачи	6	Дифференцирование	12
Возможности дифференцирования	10	Силы сбыта	7
Сегментация	9	Показатель инноваций	6
Структура розничной торговли	12	Способность к расширению	10
		Известность и лояльность	7
		Поддержка рекламы и НИОКР	8
Итого	100	Итого	100

ИСТОЧНИК: Davidson (1997).

Таблица 12.7. Примеры пролиферации брендов

«Colgate Palmolive»	«Crest»
«Colgate»	«Crest»
«Colgate 2 in 1»	«Crest Dual Action Whitening»
«Colgate Baking Soda and Peroxide»	«Crest Multi-care»
«Colgate Fresh Confidence»	«Crest Neat Squeeze»
«Colgate Max fresh»	«Crest Sensitive»
«Colgate Sensitive»	«Crest Tartar Protection»
«Colgate Simply White»	«Crest Vivid White»
«Colgate Sparkling White»	«Crest Whitening»
«Colgate Total Whitening»	«Crest Whitening Expression»
«Colgate Cavity Protection»	«Crest Extra Whitening»
«Colgate Tartar Control»	«Crest Rejuvenating Effects»
«Colgate Total»	«Crest Cavity Protection»
«Colgate Children's» («2 in 1 Kids», «Colgate Barbie», «Blue's Clues», «Fairly Odd Parents»)	«Crest Kids»

- Неэффективность операция и цепи поставок.
- Диффузное и, следовательно, неэффективное, распределение ресурсов.

Чтобы оценить структуру портфеля, можно воспользоваться «генеалогическим древом» брендов (*Aaker*, 2004).

РЕЗЮМЕ

Бренд воспринимается потенциальным покупателем как совокупность атрибутов и психологических ассоциаций, которые вместе образуют отличительные элементы идентичности бренда. Состав этих атрибутов, а также их относительная важность и воспринимаемое наличие вносят свой вклад в решение

о покупке, которое принимает потенциальный покупатель. В настоящее время бренды распространены повсеместно. Они существуют, потому что порождают доверие. Доверие базируется на тесных взаимоотношениях, которые сложились между брендами и потребителями за много лет. В рыночной экономике бренды играют важную роль — не только для покупателей, но и для производителей. В этой главе исследуется роль брендов на рынках B2C и B2B. Приняв решение охватить один или несколько сегментов, фирма должны позиционировать свое предложение (бренд) таким образом, чтобы это соответствовало ожиданиям потенциальных покупателей и одновременно отличалось от предложений конкурентов. Капферер (*Kapferer*, 1991/2004) разработал модель «призмы идентичности бренда», которая определяет идентичность бренда по шести параметрам. Позиционирование бренда и идентичность бренда — это понятия производителя. Они создаются продавцом, и их не надо смешивать с имиджем бренда. Имидж бренда — это восприятие идентичности бренда в умах потребителей. В обоих определениях есть упоминание силы бренда, которая сильно варьирует у различных марок и определяется известностью бренда, индивидуально воспринимаемым качеством, лидированием или стоимостью акций. Для суммирования всех сильных сторон бренда была разработана концепция капитала бренда, поскольку традиционные данные, такие как доля рынка или объем продаж, не в состоянии удовлетворительно отразить стоимость бренда и не учитывают ассоциации, возникающие в сознании потребителей. Архитектура бренда — это способ взаимодействия различных брендов в марочном портфеле компании, а также их отличия друг от друга. Архитектура призвана уточнить роли бренда и природу взаимоотношений между брендами. На протяжении последних нескольких лет компании стали прибегать к стратегиям расширения и растягивания бренда. Идея этих стратегий заключается в том, чтобы извлечь непосредственную выгоду из известности и имиджа сильного существующего бренда, используя его название для запуска новых товаров в других категориях. Международные и глобальные бренды обеспечивают фирме важные преимущества. Они обеспечивают значительный эффект масштаба. Общеизвестно, что глобальный бренд может привести к существенному сокращению издержек во всей системе бизнеса, в том числе НИОКР, производстве и логистике.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Выберите общеизвестный бренд потребительских товаров и приведите примеры его базовых атрибутов, атрибутов качества и атрибутов, вызывающих восхищение.
2. Что такое лояльность бренду? Сравните лояльность бренду на уровне поведения и на уровне установок. Как связаны эти понятия?
3. Сравните функции бренда на потребительском и производственном рынках. Каково основное сходство и различие?
4. В чем состоит различие между идентичностью бренда, позиционированием бренда и имиджем бренда?
5. *Nestlé* решила заняться совместным брендингом с компанией *Krupp*, чтобы создать систему «Nespresso». В чем заключаются преимущества и опасности такой стратегии? Какими критериями следует руководствоваться при выборе партнера?
6. Два бренда конкурируют на одном и том же базовом рынке. Показатель лояльности бренду А составляет 80%, а показатель привлекательности

этого бренда — 30%. Рыночная доля бренда А составляет 30%, а бренда Б — 70%. Какое равновесие будет между рыночными долями этих двух брендов, если показатели лояльности и привлекательности останутся неизменными? Что бы вы делали, если бы вы были бренд-менеджером бренда Б?

7. Сравните четырех изготовителей микрокомпьютеров, используя четыре атрибута (А, Б, В и Г), имеющих следующие показатели значимости для потребителей (веса): 0,40/0,30/0,20/0,10. Значения этих четырех атрибутов по 10-балльной шкале для каждого из данных брендов таковы: А = 10/8/6/4, Б = 8/9/8/3, В = 6/8/10/5 и Г = 4/3/7/8. Сравните показатели общей полезности для каждого бренда, используя эти данные. Объясните и проанализируйте полученные результаты.

ГЛАВА 13

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

13.1. Экономическая роль каналов сбыта

13.2. Альтернативные структуры каналов сбыта

13.3. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта

13.4. Вертикальные маркетинговые системы

13.5. Стратегии охвата рынка

13.6. Коммуникационные стратегии в канале сбыта

13.7. Анализ сбытовых издержек

Резюме

Вопросы и задания

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О КАНАЛАХ СБЫТА

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

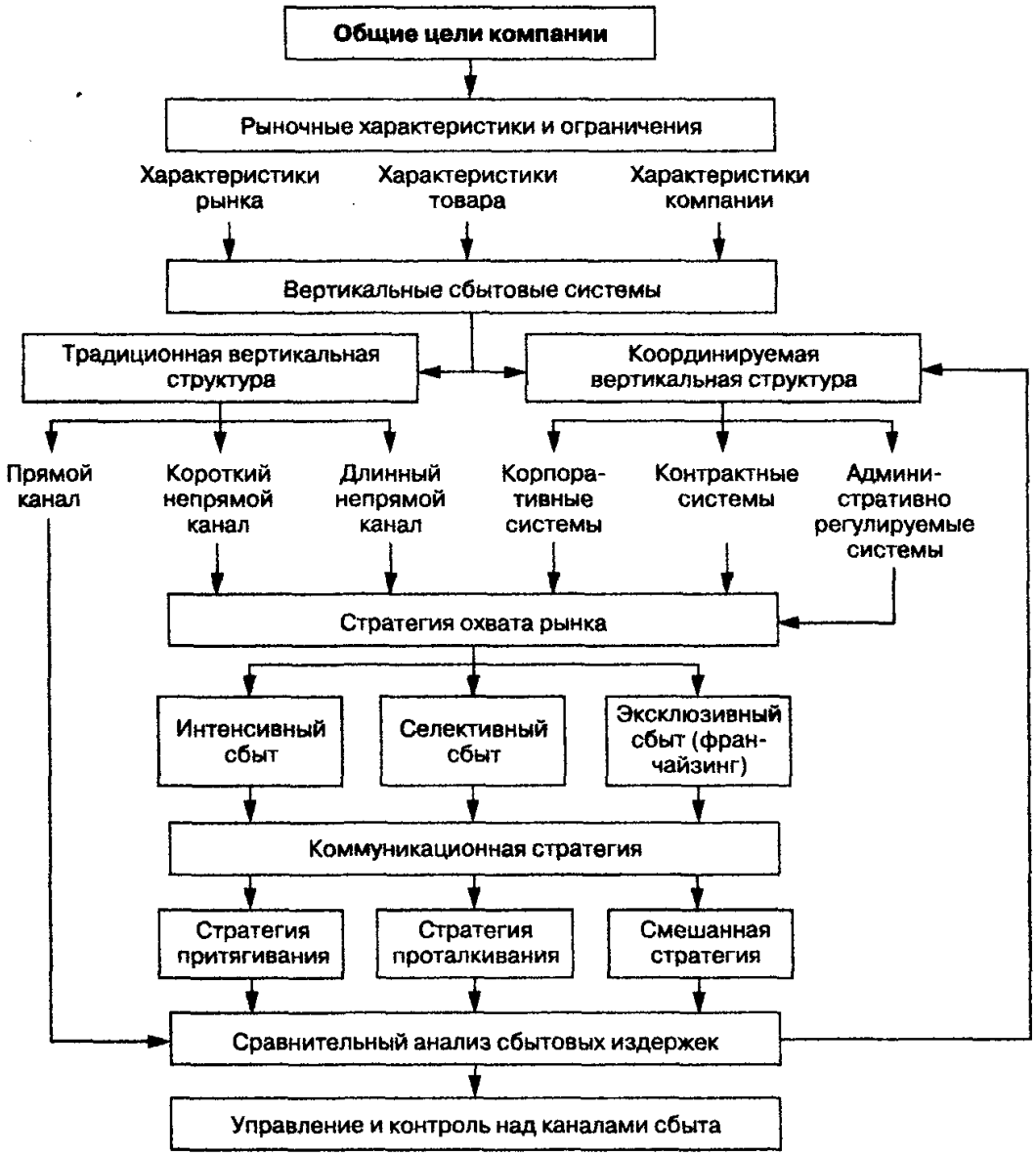
- роли и функциях каналов сбыта в рыночной экономике;
- причинах использования компаниями определенных каналов сбыта и задачах, выполняемых различными участниками этих каналов;
- основных конфигурациях каналов распределения и структуре сбытовых издержек в каждой из этих конфигураций;
- различных стратегиях охвата рынка и стратегиях коммуникации, доступных производителю;

На большинстве рынков физическая и психологическая дистанция между производителями и конечными пользователями такова, что эффективное согласование спроса и предложения невозможно без участия посредников. Важность оптовых и розничных фирм обусловлена тем, что производители не в состоянии самостоятельно выполнять все функции распределения, требующиеся в условиях свободного и конкурентного обмена, укладываясь при этом в разумные стоимостные рамки. Для производителя привлечение посредников означает утрату контроля над определенными функциями сбыта, поскольку тогда фирма поручает сторонним организациям задачи, которые в принципе могли бы выполнять ее собственные службы маркетинга и продаж. Таким образом, с точки зрения фирмы решения о каналах распределения относятся к разряду принципиально важных. Структура канала распределения должна соответствовать стратегии фирмы, а также потребностям целевого сегмента. Построение такой структуры — важнейшее стратегическое решение, которое принимается нечасто и не допускает произвольных модификаций. В этой главе мы сначала рассмотрим решения о выборе структуры каналов сбыта с точки зрения производителя (рис. 13.1), а затем проанализируем стратегии позиционирования, применяемые в розничной торговле потребительскими товарами.

13.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ КАНАЛОВ СБЫТА

Канал сбыта — это структура, формируемая независимыми партнерами, которые участвуют в процессе предоставления товаров и услуг потребителям или промышленным пользователям для потребления или дальнейшего использования. Этими партнерами являются производители, посредники и конечные пользователи. Каналы сбыта — организованные структуры, задача которых — содействовать процессам обмена (рис. 13.1). В рыночной экономике они играют роль моста между производителями и конечными пользователями: предоставляют

товары там и тогда, где и когда они необходимы, при соответствующих условиях торговли. Каналы сбыта создают полезность с точки зрения времени, пространства и состояния, что и составляет добавленную стоимость распределения.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 13.1

Стратегические решения по каналам сбыта

13.1.1. ФУНКЦИИ СБЫТА

Сбытовые каналы выполняют множество функций, выгодных производителю, потребителю или тому и другому. С точки зрения производителей каналы распределения выполняют семь различных функций:

1. *Транспортировка*: перемещение товаров ближе к потребителям или промышленным пользователям.
2. *Разделение крупных партий на более мелкие*: предоставление товаров в количестве или объеме, максимально соответствующем покупательским привычкам потребителей.

3. *Хранение*: предоставление товаров в момент покупки или использования, что отчасти избавляет производителя от необходимости хранить готовую продукцию на собственных складах.
4. *Сортировка*: создание наборов взаимодополняющих товаров, адаптированных для использования.
5. *Контакты*: установление персональных отношений с удаленными и многочисленными потребителями.
6. *Информирование*: сбор и распространение информации о потребностях рынка, товарах и условиях торговли.
7. *Продвижение*: продвижение товаров посредством рекламы и стимулирования сбыта в местах покупок.

В дополнение к этим основным функциям посредники также кредитуют, предоставляют гарантии, обеспечивают доставку, ремонт, обслуживание и т. д. Главная экономическая роль каналов распределения заключается в *ликвидации несоответствия*, существующего между спросом и предложением.

13.1.2. ПОТОКИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

В процессе выполнения данных функций между сторонами — участницами процесса обмена возникают дистрибьюторские потоки. Часть из них направлена вперед, к потребителю (права собственности, физические товары, продвижение), часть — в обратном направлении, к производителю (заказы и оплата), третьи же имеют двустороннюю направленность (информация). Всего в сбытовом канале можно выделить пять основных потоков:

1. *Поток прав собственности*: переход права собственности на товары от одной организации к другой.
2. *Физический поток*: физическое движение товаров от производителя к конечному пользователю.
3. *Поток заказов*: заказы от посредников из канала распределения направляются к производителю.
4. *Денежный поток*: покупатели оплачивают счета продавцов через финансовые учреждения.
5. *Информационный поток*: передача информации рынку и/или производителю по инициативе производителя и/или посредников.

При формировании сбытовых каналов ключевой вопрос состоит не в том, нужны ли эти функции и потоки, а в том, кто должен выполнять эти функции и управлять потоками. Как функции, так и управление потоками распределения могут быть сосредоточены в руках разных участников канала. Однако следует определить, кто может осуществлять эти экономические функции наиболее эффективно: производитель, посредник или потребитель.

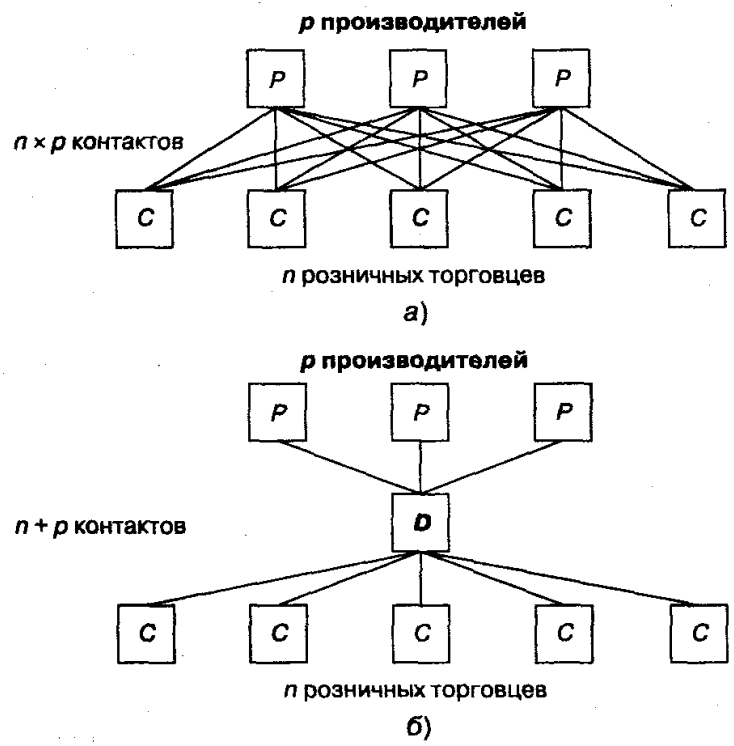
13.1.3. ДЛЯ ЧЕГО НУЖНЫ КАНАЛЫ СБЫТА

От функций распределения невозможно отказаться, но зато их можно поручить другим, более эффективным участникам канала. В сущности, все инновации в системах распределения отражают открытие более эффективных способов управления представленными выше экономическими функциями или потоками. Посредники обладают различными инструментами, которые позволяют им выполнять функции распределения с меньшими финансовыми за-

тратами, чем это могли бы сделать потребитель или производитель. Это особенно заметно в сфере потребительских товаров, так как в этом случае мы имеем дело с большим числом географически рассредоточенных потребителей.

Эффективность контактов

Чем больше партнеров в сбытовой системе, тем сложнее процесс обмена. Как показано на рис. 13.2, в децентрализованной системе число контактов, необходимых для поддержания взаимодействия всех партнеров по процессу обмена, намного выше, чем в централизованной. Так, в случае с тремя производителями и пятью розничными торговцами, закупающими продукцию каждого производителя, требуется 15 межфирменных контактов. Если производитель работает с этими же торговцами через одного оптовика, число необходимых контактов снижается до восьми. Таким образом, централизованная система с привлечением посредников более эффективна, чем децентрализованная система, так как в первом случае требуется меньше контактов для установления соответствия между спросом и предложением.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 13.2

Эффективность контактов при разных системах сбыта: а) *сбыт без оптовых* посредников; б) сбыт с оптовыми посредниками

Эффект масштаба

Группируя товары нескольких производителей, посредники могут выполнять одну или несколько функций распределения более эффективно, чем сами изготовители. Например, затраты на одного торгового представителя оптовой фирмы распределяются между несколькими производителями, так что каждый из них платит меньше, чем за содержание своего собственного торгового представителя.

Уменьшение функционального несоответствия

Закупая у производителей большие объемы продукции, храня ее и разбивая на удобные для потребителей партии, оптовые и розничные торговцы дают производителям и их покупателям возможность экономить ресурсы. Вместо того чтобы выпускать продукцию малыми партиями, по одной для каждого отдельного заказчика, производители могут пользоваться эффектом масштаба. Аналогично, их покупатели могут приобретать товары в небольших количествах, не «замораживая» капитал в крупных запасах.

Если какая-либо организация совмещает в себе две разные функции (например, производство и сбыт) и оптимальные масштабы выполнения этих функций различны, возникает опасность, что одна из них (или даже обе) не будут достигать оптимального уровня выполнения. В этом случае увеличиваются затраты, а значит и цены. Когда некоторые функции поручают посредникам, затраты и цены производителя снижаются.

Улучшение ассортимента

На уровне производителя номенклатура выпускаемой продукции во многом определяется технологическими аспектами, в то время как ассортимент востребованных потребителями товаров — ситуацией использования. Как правило, потребителям требуется ограниченное количество самых разнообразных товаров. Роль посредников в том и состоит, чтобы создавать широкий ассортимент товаров, которые потребители могут приобрести в одном месте в ходе одной сделки. Соответственно, на поиски необходимых товаров потребителям приходится тратить меньше времени и усилий. Такая же экономия усилий возникает и со стороны производителя. Например, производитель ограниченной номенклатуры скобяных товаров мог бы открыть собственные магазины лишь в том случае, если бы те были готовы аккумулировать достаточно широкий ассортимент данной продукции — такой, что обычно встречается в хозяйственных магазинах. В большинстве случаев оптовые торговцы скобяными изделиями выполняют эту ассортиментную функцию более эффективно, чем индивидуальные производители.

Повышение качества обслуживания

Посредник ближе к конечным пользователям и поэтому может лучше разбираться в их потребностях и желаниях, а также адаптировать ассортимент к условиям местного рынка.

Впрочем, превосходство посредников по части эффективности в рыночной системе не абсолютно. Отдельно взятый посредник существует в структуре канала распределения лишь до тех пор, пока остальные партнеры по процессу обмена не видят другого, более рационального способа выполнения сбытовой функции. Таким образом, вопрос о том, кто должен осуществлять различные дистрибьюторские функции, — это вопрос относительной эффективности потенциальных участников.

13.2. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ КАНАЛОВ СБЫТА

Выбор структуры сбытового канала сводится к решению вопроса о том, какие обязанности должны выполнять различные участники процесса обмена. С точки зрения производителя, прежде всего необходимо решить, следует ли поручать определенные сбытовые функции другим фирмам, и если да, то в какой степени и при какой торговой конъюнктуре.

13.2.1. ТИПЫ ПОСРЕДНИКОВ

В свою сбытовую сеть фирма может включить всего четыре категории посредников: оптовых торговцев, розничных торговцев, агентов и специализированные сервисные компании.

Оптовые торговцы

Эти посредники обычно осуществляют продажи другим продавцам, таким как розничные торговцы, институциональные и промышленные покупатели (гостиницы, рестораны, строительные организации), но, как правило, не индивидуальным потребителям. Они приобретают право собственности на закупаемые товары и могут быстро выполнять заказы, так как в большинстве случаев находятся ближе к потребителям, чем производители. В этом смысле показателен пример с организацией оптовой торговли в фармацевтической промышленности Франции (см. пример 13.1).

Оптовые торговцы закупают большие партии товаров у производителей и в меньших количествах перепродают их розничным торговцам. За счет работы с несколькими источниками поставок оптовики, как правило, формируют ассортимент из нескольких наименований продукции родственных категорий. В пищевой промышленности оптовые торговцы с полным циклом обслуживания испытывают серьезную конкуренцию со стороны крупных розничных сетей, которые могут выполнять оптовые функции самостоятельно. В ответ на это оптовики создают *добровольные сети* — организованные оптовиками группы независимых розничных торговцев, совместно осуществляющих закупки и мерчандайзинг.

Существует два типа оптовиков. Оптовики типа «cash-and-carry» управляют магазинами, напоминающими склады, в которых продают еду и напитки, главным образом традиционным розничным торговцам и мелким клиентам категории HORECA (отели, рестораны, кафе). Покупатели сами отбирают товар и забирают свои покупки. Напротив, оптовики, обеспечивающие доставку, доставляют товары со своих складов непосредственно клиентам. Оптовики, обеспечивающие доставку, особенно многочисленны; как правило, они представлены мелкими локальными семейными фирмами. Они обеспечивают товаром 50–60% рынка во всех странах. Магазины «cash-and-carry» обслуживают 10–20% рынка, а остальные посредники, включая розничные гипермаркеты и нескольких производителей продовольственных товаров, — оставшуюся часть рынка. Как показывают данные, приведенные в табл. 13.1, оптовики играют важную роль на европейских рынках.

Таблица 13.1. Сегментирование оптовиков в Европе

Типы товаров	Франция	Германия	Италия	Испания
Мясо	700	2000	3645	5229
Рыба	900	130	2451	8161
Фрукты и овощи	1250	2000	11 913	9622
Замороженные продукты	420	800	783	na
Прохладительные напитки	4500	3600	6019	6276
Бакалейные товары	1100	2800	16 059	12 213

ИСТОЧНИК: Castrillo et al. (2003).

Розничные торговцы

Розничные торговцы продают товары и услуги непосредственно потребителям для личного (т. е. некоммерческого) использования. Они принимают право

ПРИМЕР 13.1

Оптовые торговцы в фармацевтической промышленности

- Каким образом 350 фармацевтических лабораторий и 250 поставщиков лекарственных препаратов могут быстро реагировать на потребности 22 тыс. французских аптек, при условии, что ежедневно в стране продаются 12 млн наименований медицинских товаров?
- Специально для этого французские оптовые торговцы покрыли всю территорию Франции сетью складов. В результате эти оптовики на сегодняшний день распространяют 81% всех медицинских товаров. Оставшиеся 19% доставляются напрямую в больницы (12%) и в аптеки (7%).
- Аптеки размещают заказы два раза в день при помощи электронных средств связи. Заказанные препараты доставляются к полудню, до закрытия школ, либо на следующее утро, перед открытием аптеки. На выполнение заказа у персонала есть не более двух часов.

ИСТОЧНИК: Le Monde, 16 March 1993.

собственности на реализуемые товары. Доход розничного торговца состоит из торговой наценки — разницы между ценой, которую он устанавливает на продукцию, и той суммой, за которую он эту продукцию приобретает. Существуют разные способы классификации розничных торговцев. Традиционная классификация делит независимых торговцев на три типа: розничные торговцы пищевыми товарами, специализированные розничные торговцы и «кустарные» торговцы (пекари, мясники и т. п.)

Также можно классифицировать торговцев по объему предлагаемых услуг (розничная торговля с самообслуживанием и с полным циклом) и по методам работы (малая наценка/большой товарооборот или высокая наценка/малый товарооборот). Торговцы с низкой наценкой и большим оборотом конкурируют главным образом за счет цен, в то время как розничные торговцы второго типа концентрируются преимущественно на уникальном ассортименте, товарах особого спроса, сервисе и престижном имидже магазина. В большинстве стран Европы число независимых розничных торговцев резко сократилось, главным образом по причине конкуренции со стороны крупных розничных сетей.

Интегрированный сбыт

С начала XX в. в системе сбыта произошли глубокие перемены. Кратко рассмотрим основные:

- Первое революционное изменение относится к 1852 г., когда в Париже был открыт первый *универмаг*. Данная форма торговли содержала целый ряд инновационных принципов: тут и широкий ассортимент товаров, и низкая торговая наценка с быстрой оборачиваемостью, и маркировка/демонстрация цен, и свободный вход, ни в коей мере не обязывающий посетителя совершить покупку. На сегодняшний день наиболее известны такие универмаги, как *Harrods* (Лондон), *Galeries Lafayettes* (Париж), *Macy's* (Нью-Йорк), *La Renascente* (Милан) и др.
- Следующим поколением розничной торговли стали *сети специализированных магазинов*, располагающихся в торговых центрах на окраинах го-

родов или в пригородах, ближе к потребителям. Данная концепция основана на ограниченном ассортименте и эффекте масштаба, обусловленном большими объемами закупок.

- Следующее поколение составили так называемые *популярные магазины*. Они предлагают товары по невысоким ценам, устанавливая низкую наценку, надеясь на большой товарооборот, и предоставляют минимум услуг (например, сеть магазинов *Prisunic* во Франции и в Бельгии).
- Четвертым этапом эволюции стало появление супермаркетов — концепции магазина, предполагающей самообслуживание и обеспечение всех потребностей клиентов в продуктах питания, бытовых и хозяйственных товарах. В сущности, это концепция всех необходимых покупок за один визит. Постепенно супермаркеты превратились в еще большие по площади магазины: супермагазины, или *гипермаркеты* (например, *Carrefour* во Франции).

Концепция супермаркета пользуется в Европе огромным успехом, в особенности в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров. Эта формула торговли характеризуется шестью управленческими правилами:

1. Широкий ассортимент и большое разнообразие популярных товаров, что способствует большому объему покупок и быстрой оборачиваемости запасов.
2. Низкие закупочные цены благодаря большим объемам закупок и рыночной власти над поставщиками.
3. Низкая наценка и низкие розничные цены.
4. Динамичное продвижение для привлечения потребителей в магазин.
5. Эффект масштаба в физической дистрибуции (экономия на транспортировке, хранении и упаковке).
6. Длительные отсрочки платежей (как правило, на 90 дней) при закупках товаров, обычно реализуемых в течение 15 дней, для накопления дополнительных финансовых ресурсов.

Благодаря этой формуле интегрированные торговые посредники приобрели значительное конкурентное преимущество над независимыми розничными торговцами. Сегодня ситуация меняется: у потребителей появляются новые ожидания, а независимые торговцы предлагают новые концепции магазинов.

Новые продовольственные магазины-дискаунтеры

В настоящее время эволюция массовой розничной торговли проходит пятый этап, характеризующийся появлением *магазинов-дискаунтеров*, среди которых в Западной Европе лидируют немецкие *Aldi* и *Lidl*. Эта система розничной торговли характеризуется стабильно низкими ценами на весь ассортимент товаров, что достигается за счет систематического контроля над издержками и политики предоставления ограниченного сервиса.

Перечислим основные особенности торговли по сниженным ценам, иногда называемой *минимальным маркетингом*, на примере магазинов *Aldi*:

- ограниченная торговая площадь (3–7 тыс. кв. футов в Великобритании, в среднем 662 м^2 во Франции) (LSA, 1998);
- узкий ассортимент товаров (приблизительно 600 продуктовых линий) с одним предложением в каждой товарной категории. Товары размещаются в крупных упаковках на паллетах;

- приблизительно 70% ассортимента составляют частные торговые марки или бренды, «упакованные специально для *Aldi*»;
- цены, как правило, на 20–25% ниже, чем в средних и крупных магазинах;
- небольшое число (4 или 5) универсальных работников торгового зала;
- электронные кассовые машины не используются, кассиры помнят большинство цен;
- оплата производится только наличными, кредитные карты не принимаются;
- полиэтиленовые пакеты предлагаются за плату, сами магазины часто представляют собой модернизированные склады или кинотеатры.

Согласно исследованию *LSA* (1998), во Франции торговля по сниженным ценам процветает: в 1998 г. в стане было зарегистрировано свыше 2 тыс. магазинов-дискаунтеров, а их доля рынка составляет от 6 до 7% и продолжает расти. Лидерство держат немецкие сети *Aldi* и *Lidl*, за ними следуют *Leader Price* и *Le Marché Discount*. Значительный рост магазинов-дискаунтеров наблюдается и в Великобритании, где развиваются сети *Aldi*, *Rewe* (Германия) и *Netto* (Дания). Доминируют на рынке сниженных цен британские сети *Kwik Save* и *Lo Cost*.

Агенты

Это функциональные посредники, не приобретающие право собственности на товары, но организующие закупки или поставки от имени своих клиентов или принципалов. Услуги агента оплачиваются как комиссионное вознаграждение, размер которого зависит от объема покупок или продаж. В большинстве своем агенты — это независимые предприниматели, представляющие интересы клиентских организаций. К наиболее распространенным типам агентов относятся агенты по импорту и экспорту, трейдеры, брокеры, представители фирм-производителей. Последние обычно работают от лица нескольких компаний и предлагают неконкурирующие, взаимодополняющие товары на эксклюзивной территории внутреннего рынка или в других странах.

Специализированные сервисные компании

Специализированные сервисные компании — это коммерческие организации, выполняющие другие дистрибьюторские задачи помимо закупки, продажи и передачи права собственности. С точки зрения фирмы это подрядчики, специализирующиеся на выполнении определенных сбытовых функций. Наибольшее распространение получили такие типы специализированных компаний, как транспортные агентства, складские агентства, рекламные агентства, фирмы, проводящие рыночные исследования, финансовые агентства, страховые компании и т. д. Они включаются в маркетинговый канал по мере необходимости, а их услуги оплачиваются в форме комиссионных или фиксированных гонораров.

В процессе сбыта участвует много различных организаций. Структура канала зависит от того, как различные сбытовые функции распределяются между участниками.

Электронные посредники

По мере развития электронной коммерции возникают новые типы посредников, выполняющих основные функции, что облегчает обмен, снижает затраты на совершение сделок и улучшает удовлетворение запросов потребителей. Давайте перечислим эти функции:

- *Агрегация*. Агрегированные одним посредником запросы покупателей, или агрегация нескольких поставщиков одним дистрибьютором, — это

альтернатива ситуации, когда каждый покупатель должен искать прямой источник товара, а каждый производитель должен продавать товары непосредственно индивидуальным покупателям. Процесс агрегации сокращает транзакционные издержки и способствует эффекту масштаба.

- *Доверие.* Посредники могут дать гарантии и защитить покупателей (или продавцов) от произвольных или манипулятивных действий. Эта функция особенно важна в анонимном мире электронной коммерции, где пока еще не до конца разработаны механизмы, обеспечивающие уверенность в розничном торговце, а также конфиденциальность и безопасность.
- *Облегчение.* Передача информации на децентрализованный рынок может оказаться дорогостоящим делом, поскольку каждый его участник должен выискивать информацию и обмениваться ею с другими экономическими игроками. Брокер способен ускорить этот процесс. Посредники могут также ускорять обмен, предлагая комбинированные услуги, например управление финансовыми и административными вопросами.
- *Подбор партнеров.* У посредников есть различные способы находить покупателей, и у покупателей — посредников. Они могут выполнять функции администраторов баз данных, фокусируя внимание покупателей на предпочтениях поставщиков и избирательно рассылать информацию.

По мере развития электронной коммерции функции этих новых посредников становятся все более сложными и изощренными (*Jallat* and *Capek*, 2001).

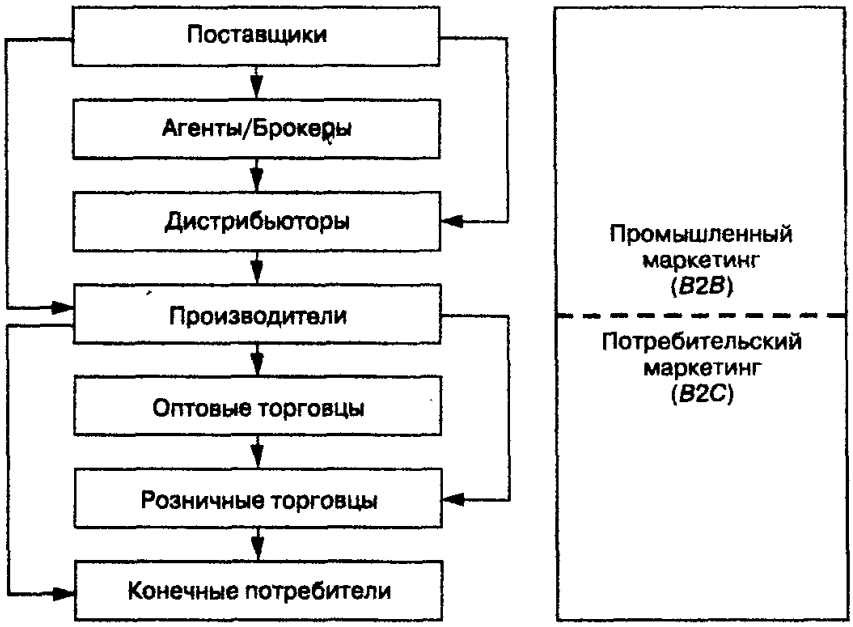
13.2.2. КОНФИГУРАЦИИ КАНАЛА СБЫТА

Канал сбыта характеризуется числом промежуточных уровней, разделяющих производителя и конечного пользователя. На рис. 13.3 представлено несколько видов структур, применяемых для распространения товаров производственного и потребительского назначения. Различают прямые и непрямые сбытовые системы:

- В *системе прямого сбыта* производитель продает свою продукцию непосредственно конечному пользователю, т. е. работает без посредников. Данную структуру называют также системой прямого маркетинга.
- В *системе непрямого сбыта* в движении товаров от производителя к конечному покупателю участвуют один или несколько посредников. В зависимости от числа промежуточных уровней непрямая система может быть «короткой» или «длинной».

В сфере потребительских товаров преобладают длинные каналы распределения, включающие сразу несколько посредников. Обычно это оптовые и розничные торговцы. На рынках товаров производственного назначения каналы, как правило, короче, особенно если покупатели известны и представляют собой крупные организации. С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем острее стоит проблема контроля.

В большинстве рыночных ситуации компании применяют *несколько каналов* выхода на целевые сегменты. Делается это для того, чтобы породить соревнование между дистрибьюторами, либо чтобы выйти на целевые сегменты с различными покупательскими привычками. К примеру, многие производственные компании обслуживают мелких заказчиков через дистрибьюторов, а крупных — силами собственного торгового персонала.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 13.3

Структура традиционной вертикальной маркетинговой системы

13.2.3. ТИПЫ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ ТОРГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

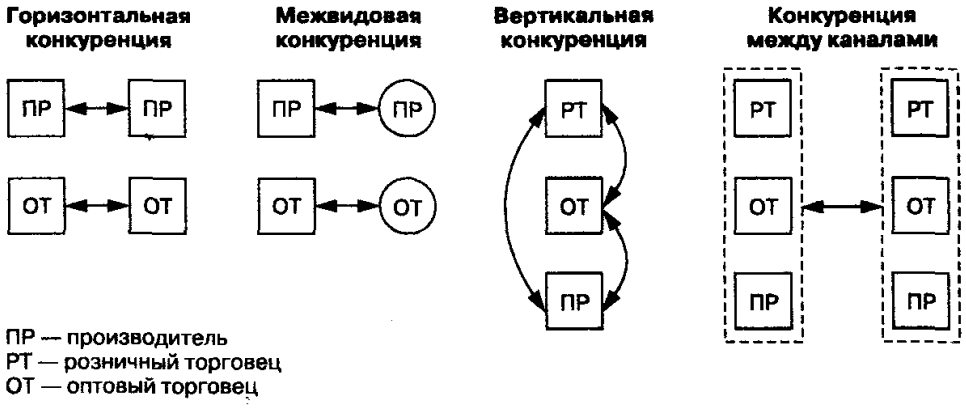
Между участниками системы сбыта могут возникать разные типы конкуренции (рис. 13.4):

- *Горизонтальная конкуренция.* Конкуренция между посредниками одного типа на одном и том же уровне канала.
- *Межвидовая конкуренция.* Конкуренция между разными видами посредников на одном и том же уровне канала (самообслуживание и полное обслуживание).
- *Вертикальная конкуренция.* Конкуренция между представителями разных уровней канала, например, между розничными торговцами, выполняющими оптовые функции, и собственно оптовиками.
- *Конкуренция между каналами.* Конкуренция между разными системами сбыта. Например, может существовать конкуренция между непрямым распределением через оптовых и розничных торговцев, с одной стороны, и прямым маркетингом посредством адресной рассылки — с другой.

За последние 30 лет в сфере распределения произошли крупные изменения, результатом которых стало усиление конкурентной борьбы между посредниками. Наглядным примером этой эволюции может служить повсеместное распространение вертикальных маркетинговых систем.

13.3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРУКТУРУ КАНАЛА СБЫТА

Выбор той или иной структуры сбытового канала во многом определяется рядом ограничений, связанных с рыночными факторами и поведением покупателей, а также характеристиками товара и компании. Данные факторы и их влияние на конфигурацию канала сбыта приведены в табл. 13.2.



ИСТОЧНИК: Palamountain (1955).

РИСУНОК 13.4

Типы конкуренции между дистрибьюторами

Число потенциальных покупателей определяет размер (емкость) рынка. Общее эвристическое правило о связи между размером рынка и структурой канала гласит: чем больше рынок, тем вероятнее потребность в посредниках. И наоборот, чем меньше рынок, тем с большей вероятностью фирма сможет отказаться от услуг посредников и выполнять их функции самостоятельно. Кроме того, чем сильнее географический разброс покупателей, тем сложнее и дороже обходится сбыт. При увеличении географической дисперсии потребителей вероятность использования посредников возрастает, так как адекватное обслуживание в этом случае сопряжено с большими затратами.

Таблица 13.2. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта

Влияющие факторы	Структура канала			Комментарии
	прямой	короткий непрямой	длинный непрямой	
Характеристики рынка				
Большое число покупателей		**	***	
Сильный географический разброс		**	***	
Большие объемы покупок	***			
Сезонный характер спроса		**	***	
Характеристики товара				
Скоропортящийся товар	***			
Сложный товар	***			
Инновационный товар	***	**		
Тяжелый и громоздкий товар	***			
Стандартизированный товар		**	***	
Низкая цена единицы продукции		**	***	
Характеристики компании				
Большие финансовые возможности	***	**		
Полный ассортимент	***	**		
Необходимость контроля	***	**		

Структура канала зависит и от поведения покупателей. Если потребители чаще всего приобретают товар в небольших количествах и если спрос носит

сезонный характер, то имеет смысл воспользоваться каналом с несколькими посредниками.

13.3.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА

Характеристики товара тоже влияют на структуру канала распределения. В случае со скоропортящимися товарами каналы должны быть как можно короче. Сбыт тяжелых и громоздких товаров сопряжен с большими затратами на хранение и транспортировку. Чтобы свести издержки к минимуму, фирма должна поставлять их грузовиками и контейнерами в ограниченное число мест. Предпочтительна короткая структура канала.

Короткие каналы необходимы и в случае с технически сложными товарами, требующими широкого послепродажного обслуживания и помощи в эксплуатации. То же касается и инновационных товаров, требующих агрессивного продвижения на стадии внедрения на рынок. В этом случае короткий канал будет способствовать проведению мероприятий по стимулированию сбыта, направленных на принятие товара потребителями, и контролю над ними. Длинные каналы, с другой стороны, более уместны в отношении стандартизированной и дешевой продукции. В последнем случае затраты на сбыт могут распределяться между многими другими товарами, распространяемыми с помощью посредников.

> Например, трудно представить, что какая-либо компания — производитель чипсов будет торговать своей продукцией напрямую. Только распределение сбытовых издержек между большим ассортиментом товаров, реализуемых оптовыми и розничными торговцами, позволяет потребителям приобретать чипсы по низким розничным ценам.

На выбор канала влияет также широта ассортимента фирмы-производителя. Производитель, выпускающий один-единственный товар, вынужден будет пользоваться услугами оптовиков, тогда как производитель многих наименований продукции может обратиться непосредственно к розничным торговцам. Один розничный торговец не может приобрести контейнер стиральных машин, зато может закупить контейнер разной бытовой техники.

13.3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИИ

Основными переменными здесь являются размер и финансовые возможности производителя. В общем случае крупные фирмы располагают большими финансовыми ресурсами и поэтому могут выполнять некоторые сбытовые функции самостоятельно, благодаря чему они становятся менее зависимыми от посредников. Ряд функций распределения, такие как транспортировка и хранение, связаны с постоянными издержками. Крупным компаниям проще справиться с такими расходами. С другой стороны, в случае привлечения посредников затраты пропорциональны товарообороту, так как услуги посредников оплачиваются в виде комиссии, которая определяется фактическим объемом продаж. Таким образом, небольшие фирмы склоняются в сторону работы через посредников. В некоторых случаях вся продукция фирмы реализуется под торговой маркой розничного торговца. Недостаток такой схемы в том, что производитель находится в полной зависимости от одного крупного продавца.

Следует учесть и другие факторы. Например, недостаток маркетингового опыта, необходимого для выполнения функций сбыта, может вынудить фирму обратиться за помощью к посредникам. Такое часто случается, когда фирма выходит на новый (например, зарубежный) рынок. Высокотехнологичные компании, для

которых главное — инженерные способности менеджмента, часто поручают маркетинг своей продукции дистрибьюторам. Производитель может выбрать как можно более короткий канал просто потому, что он хочет контролировать сбыт своей продукций, даже если это сопряжено с повышенными расходами.

13.4. ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Если фирма выбирает непрямой канал распределения, между его участниками должна существовать некоторая степень *кооперации* и координации (см. пример 13.2). Возможны две формы вертикальной организации: традиционные вертикальные структуры и координируемые вертикальные структуры, или вертикальные маркетинговые системы:

- В *традиционной вертикальной структуре* каждый уровень канала распределения существует независимо от других, как самостоятельная организация, стремящаяся максимизировать собственную прибыль, пусть даже в ущерб общей эффективности канала. Это традиционный способ работы сбытовой сети, когда ни один из участников канала не обладает контролем над остальными.
- В *координируемой вертикальной структуре* участники процесса обмена ведут себя как партнеры и координируют свои действия с целью увеличения рыночной власти, экономии производственных затрат и оказания максимального воздействия на рынок. При таком типе вертикальной организации один из членов канала (производитель, оптовик или розничный торговец) берет на себя инициативу по координации остальных.

Существует несколько форм вертикальных маркетинговых систем. Принято различать корпоративные, контрактные (договорные) и административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы.

13.4.1. КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

В корпоративной вертикально интегрированной маркетинговой системе координация и контроль над фирмой осуществляются благодаря тому, что последняя принадлежит головной корпорации. Владеть и управлять другими элементами канала может производитель, оптовик или розничный торговец. К примеру, собственные розничные магазины имеют такие фирмы, как *Bata* (обувь) и *Rodier* (одежда). Впрочем, не всегда канал распределения контролирует производитель (т. е. имеет место интеграция «вперед»). Возможна и интеграция «назад», когда розничный или оптовый торговец владеет предприятиями, стоящими выше него в канале распределения. Например, американские универмаги *Sears* и британские *Marks & Spencer* участвуют в уставном капитале нескольких производственных фирм, являющихся крупными поставщиками продукции для их частных торговых марок.

13.4.2. КОНТРАКТНЫЕ ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

В контрактной вертикальной маркетинговой системе независимые фирмы, работающие на разных уровнях канала распределения, координируют свои действия посредством формальных договоров, в которых оговариваются права

ПРИМЕР 13.2

Формы кооперации между реселлерами

- *Розничные кооперативы.* Группы независимых розничных торговцев создают собственные кооперативные сетевые организации. Обычно они договариваются о совместных закупках, т. е. фактически о ведении оптово-закупочной деятельности. Во многих случаях розничные кооперативы также совместно проводят программы по рекламе, стимулированию сбыта и мерчандайзингу.
- *Добровольные сети, организуемые оптовиками.* Оптовики организуют добровольную сеть, предлагая независимым розничным торговцам заключать с ними договоры, согласно которым те обязуются стандартизировать свои методы продажи и приобретать определенную долю материально-товарных запасов у оптовика-организатора. Это позволяет последним приобрести большую покупательскую власть в общении с производителями. Некоторые добровольные сети располагают общими фирменными магазинами.
- *Франчайзинговые системы.* Франчайзинг — форма кооперации между двумя разными предприятиями, при которой поставщик (франчайзер) дает право дилеру (франчайзи) продавать товар, а взамен получает некоторое вознаграждение, например процент от выручки. Франчайзер предоставляет франчайзи необходимое оборудование, помещение, управленческие ноу-хау и обеспечивает маркетинговую поддержку. Франчайзи должен согласиться работать в соответствии с правилами, установленными франчайзером.
- *Мелкооптовая торговля.* Мелкооптовые торговцы выполняют закупочную и складскую функции для розничных торговцев. Как правило, они поставляют товары импульсной покупки с коротким жизненным циклом — игрушки, книги, пластинки, избавляя розничных торговцев от необходимости иметь дело с незнакомой продукцией. Мелкооптовые торговцы хранят товары, пополняют их запасы, размещают товары в выкладке и ведут учет материально-товарных запасов. Розничным торговцам остается лишь обеспечить торговые площади и оборудование для этой деятельности. Как правило, оптовики с ограниченным набором услуг работают по принципу консигнации. Розничному торговцу выплачивают некоторый процент от выручки.
- *Оптовики типа «cash-and-carry».* Торговцы типа «cash-and-carry» — это оптовые торговцы с ограниченным набором услуг; клиенты платят за товар наличными и либо самостоятельно организуют транспортировку приобретенного товара, либо платят за доставку дополнительно. Эти посредники обычно предлагают ограниченный ассортимент товаров, таких как бакалейные товары, строительные материалы, электротовары или товары для офиса.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

и обязанности каждого партнера. Существуют три типа таких систем: розничные кооперативы, организуемые оптовиками добровольные сети и франчайзинговые системы. В последние годы наибольшей популярностью пользуется франчайзинг. Подробнее о нем см. в следующем разделе.

13.4.3. АДМИНИСТРАТИВНО РЕГУЛИРУЕМЫЕ ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

В этом третьем виде вертикальных маркетинговых систем фирмы — участницы канала координируют свою деятельность посредством неформального контроля или влияния со стороны одного из участников (не являющегося собствен-

ником партнерских организаций и не связанного с ними договорными отношениями). Влияние руководящей фирмы, чаще всего производителя, основано на ее собственной репутации, репутации ее торговой марки или на управленческом опыте. В качестве удачных примеров такой кооперации можно привести компании *L'Oréal* (косметика) и *Procter & Gamble* (моющие средства).

За последние 20 лет вертикальные маркетинговые системы превратились в доминирующий способ распределения в сфере потребительского маркетинга. Их можно рассматривать как новую форму конкуренции — конкуренции между каналами. Она отличается от традиционной вертикальной конкуренции, когда соперничество происходит между представителями разных уровней одного и того же канала (между розничными и оптовыми торговцами, производителем и оптовиками и т. д.). Вертикальные маркетинговые системы позволяют устранить характерные для традиционных вертикальных структур источники конфликтов и усилить маркетинговое воздействие на рынок.

13.5. СТРАТЕГИИ ОХВАТА РЫНКА

Если производитель принимает решение распространять свою продукцию через посредников, ему необходимо определить, сколько участников требуется на каждом уровне канала, чтобы достичь как можно более высокого уровня проникновения на рынок. Существуют три основные стратегии охвата рынка:

1. Компания *Hollywood* распространяет свою жевательную резинку везде, где только можно: в продовольственных магазинах, табачных лавках, аптеках, через торговые автоматы и т. д.
2. Женская одежда марки «Pierre Cardin» продается в специально отобранных магазинах. Компания стремится быть представленной в тех магазинах, которые имеют хорошую репутацию.
3. *VAG* (*Volkswagen Audi Group*) продает свои машины через сеть эксклюзивных дилеров. За каждым дилером закреплена определенная территория, на которой не может торговать другой дилер.

Hollywood применяет стратегию интенсивного сбыта, *Pierre Cardin* — стратегию селективного сбыта, а *VAG* — эксклюзивного сбыта. Оптимальная стратегия сбыта конкретного товара зависит от природы самого товара, от целей фирмы и от конкурентной ситуации.

13.5.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

В сфере потребительских товаров выбор стратегии охвата рынка во многом определяется покупательскими привычками потребителей в отношении конкретного продукта. Потребительские товары делятся на четыре подгруппы: товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого выбора и товары пассивного спроса. Основные различия в покупательском поведении, связанном с этими товарами, заключаются в объеме и типе усилий, которые прилагают потребители при совершении покупки.

Товары повседневного спроса

При покупке товаров повседневного спроса потребители стараются прилагать как можно меньше усилий. Сами покупки осуществляются часто и в малых объемах. В данном случае мы имеем дело с покупками, совершаемыми по привычке.

Товары повседневного спроса подразделяются на основные товары повседневного спроса, товары импульсной покупки и товары для экстренных случаев.

- Покупки *основных товаров повседневного спроса* совершаются регулярно. Данная категория включает в себя большинство продуктов питания. Покупкам по привычке способствует лояльность к торговой марке, а сами товары требуют «предпродажной подготовки» потребителей, а именно многократно повторяющейся рекламы.
- Приобре́тения *товаров импульсной покупки* (таких, как чипсы, журналы, сладости и т. д.) совершаются незапланированно. Данные товары должны продаваться во многих местах; важными факторами продажи являются привлекательная упаковка и оформление прилавков в супермаркетах.
- *Товары для экстренных случаев* — это товары, удовлетворяющие неожиданные и безотлагательные потребности. Они приобретаются сразу после того, как такая потребность возникает, и поэтому должны иметься в наличии в как можно большем числе торговых точек.

В отношении этих категорий товаров у фирмы практически нет иного выбора, как ориентироваться на интенсивный охват рынка. Если потребитель не обнаруживает в магазине товар необходимой марки, он купит товар другого наименования, и сделка будет упущена.

Товары предварительного выбора

К товарам предварительного выбора относят продукцию, с которой потребители ассоциируют повышенную степень риска. При покупке таких товаров люди готовы потратить лишнее время и силы, чтобы сравнить имеющиеся альтернативы по таким параметрам, как качество, цена, стиль, функции и т. д. В качестве примеров можно привести крупную бытовую технику, мебель и одежду. Все это дорогие и редко приобретаемые вещи. Прежде чем принять окончательное решение, потенциальные покупатели посещают несколько магазинов. Важную роль в совершении сделки играет торговый персонал, предоставляющий потребителям информацию и рекомендации. В случае с товарами предварительного выбора максимальный охват рынка не требуется. Система селективного сбыта будет более уместна, особенно если требуется кооперация с розничным торговцем.

Товары особого спроса

Товары особого спроса — это товары с уникальными характеристиками, достаточно важные для потребителей, чтобы они прилагали особые усилия к их изучению. Например, к этой категории можно отнести товары некоторых дорогих марок, экзотические продукты питания, дизайнерскую одежду, сложную фототехнику и т. д. Потенциальные покупатели такой продукции не занимаются сравнениями, они ищут магазин, предлагающий строго определенный товар. Определяющими факторами являются лояльность к торговой марке и отличительные качества товара. Здесь крайне важна роль розничных торговцев, соответственно, производители товаров особого спроса стремятся ограничивать сбыт ради поддержки со стороны розничной сферы. Лучший выбор для поставщика товара особого спроса — селективное или эксклюзивное распределение.

Товары пассивного спроса

Товарами пассивного спроса называют товары, о существовании которых потребители не знают или знают, но не предполагают их приобретать. Например, это могут быть тепловые насосы, детекторы дыма, энциклопедии, страхование жизни. Продажа таких товаров требует значительных сбытовых усилий. В этом

случае важнее всего кооперация с посредниками. В качестве альтернативного варианта фирма может пойти по пути прямого маркетинга.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо принять во внимание и некоторые другие факторы. В общем случае системы селективного и эксклюзивного распределения предполагают повышенный уровень кооперации с торговыми посредниками, снижение сбытовых издержек производителя и более тщательный контроль над сбытовой деятельностью. С другой стороны, в обоих случаях поставщик по собственной воле ограничивает количество товара, представленного в розничной сети. Значит, потенциальные покупатели должны активно искать товар. Отсюда вывод: фирма должна поддерживать разумный баланс между преимуществами и ограничениями каждой системы сбыта.

13.5.2. ИНТЕНСИВНЫЙ СБЫТ

В случае использования системы интенсивного сбыта фирма стремится реализовывать свою продукцию через как можно большее число оптовых складов и розничных магазинов. Ее цель — добиться максимального охвата рынка и наибольшей заметности бренда. Такая стратегия может применяться в отношении товаров повседневного спроса, наиболее распространенных видов сырья и нетрудоемких услуг. Преимущества интенсивного распределения позволяют максимально представить товар в продаже и получить большую долю рынка, как раз благодаря тому, что потенциальные покупатели замечают торговую марку. С другой стороны, эта стратегия имеет существенные недостатки и в некоторых случаях может быть рискованной:

- Выручка от реализации, полученная от разных розничных торговцев, значительно отличается, в то время как стоимость контакта остается одинаковой для всех посредников. Если фирма получит много мелких заказов от «интенсивной» сети из мелких розничных торговцев, сбытовые издержки на обработку заказов и транспортировку могут оказаться крайне высокими, что негативно отразится на прибыльности в целом.
- Когда товар продается во многих и очень разных торговых точках, фирма рискует утратить контроль над своей маркетинговой стратегией. Снижение цен, плохое обслуживание потребителей, отсутствие кооперации — предотвратить все эти последствия деятельности розничных торговцев бывает трудно.
- Интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием имиджа торговой марки и с точным позиционированием на рынке. Причина все та же: недостаточный контроль над торговой сетью.

Рассмотрев эти недостатки, можно сделать следующий вывод: после того как потребители ознакомятся с торговой маркой, ориентированные на рынок компании должны обратиться к более избирательным системам сбыта.

13.5.3. СЕЛЕКТИВНЫЙ СБЫТ

При селективном сбыте производитель работает с немногими посредниками из числа имеющихся в определенном географическом регионе. Такая стратегия наиболее подходит для товаров предварительного выбора, которые потребители приобретают нечасто, сравнивая отличия в ценах и других характеристиках изделий.

Селективный сбыт может также быть следствием отказа ряда торговых компаний от включения товара в своей ассортимент продукции. В любом случае

,фирма должна определить критерий, по которому будет проводиться отбор посредников. Наиболее часто используются следующие критерии:

- Самый популярный критерий — *размер торговой компании*, точнее, ее объем продаж. На большинстве рынков значительная доля общей выручки распределена между небольшим числом продавцов. Например, концентрация торговцев продуктами питания очень велика в Швейцарии, Великобритании и Бельгии. В этих странах на пять ведущих дистрибьюторов приходится соответственно 82, 53 и 52% общего товарооборота (*Nielsen*, 1997). В таких условиях устанавливать контакты со всеми дистрибьюторами, очевидно, невыгодно.
- Другим важным критерием является *качество сервиса*. Посредникам платят за определенные функции, однако некоторые дилеры и розничные торговцы выполняют их эффективнее остальных.
- Третий критерий — *техническая компетентность* дилера и наличие у него современного оборудования. Это в основном касается сложных товаров, когда большое значение имеет послепродажное обслуживание.

Применяя систему избирательного сбыта, фирма добровольно ограничивает доступность своего товара в продаже ради снижения сбытовых издержек и более интенсивного сотрудничества с посредниками. Это сотрудничество может принимать разнообразные формы:

- участие в затратах на рекламу и стимулирование сбыта;
- допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров пассивного спроса, требующих повышенных сбытовых усилий;
- поддержание минимального уровня запасов;
- снабжение производителя информацией;
- повышенное качество обслуживания потребителей.

Основной риск системы селективного сбыта — недостаточный охват рынка. Производитель должен убедиться, что потребители знают продавцов, с которыми он намеревается сотрудничать. В противном случае отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной значительных потерь в виде упущенных сделок. Может случиться так, что у фирмы не окажется выбора и в своей сбытовой стратегии она будет вынуждена поддерживать определенную степень избирательности. Например:

- розничный торговец согласится принять на реализацию новый, еще не пользующийся успехом товар только в том случае, если получит право на эксклюзивную торговлю этим товаром на своей территории;
- селективный сбыт необходим, если ассортимент товаров широк, что обусловлено необходимостью предоставить покупателю выбор. В противном случае ожидаемый объем продаж будет слишком мал, чтобы заинтересовать розничного торговца;
- селективное распределение необходимо, если послепродажное обслуживание требует длительного и дорогостоящего обучения дилеров. Причина — экономия затрат;
- если фирма решает использовать селективный сбыт, она должна понимать, что это автоматически влечет за собой работу с «коротким» непрямым каналом распределения. Действительно, маловероятно, что оптовые торговцы согласятся добровольно ограничивать свою сферу деятельности ради выполнения стратегических целей производителя.

13.5.4. ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СБЫТ И ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

При использовании системы эксклюзивного распределения производитель доверяет дистрибуцию своего товара на определенной географической территории всего одному розничному торговцу или дилеру. В свою очередь, эксклюзивный дилер соглашается не торговать никакой конкурирующей продукцией из той же товарной категории.

Эксклюзивный сбыт выгоден, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей. Особенно хорошо тесная кооперация с эксклюзивными дилерами помогает в отношении последнего фактора. Эксклюзивное распределение обладает теми же преимуществами и недостатками, что и избирательное, только в данном случае они усиливаются. Отдельный вид эксклюзивного сбыта — франчайзинг.

Франчайзинг — это контрактная вертикально интегрированная маркетинговая система, использующая метод широкого распространения товаров и услуг. Она предполагает установление постоянных договорных отношений между франчайзером и франчайзи: *франчайзер* предоставляет лицензию на право ведения деятельности и помощь в организации, обучении персонала, мерчандайзинге, менеджменте и других сферах, а *франчайзи* в обмен на это выплачивает определенное вознаграждение. Вознаграждение состоит из начального платежа и отчислений (роялти), рассчитываемых от объема продаж, и выплачивается за право продажи товаров или услуг хорошо известной марки и периодическое получение вспомогательных услуг от франчайзера. Фактически франчайзи приобретает продукт, которому гарантирован успех.

Типы франчайзинговых систем

Франчайзер может занимать любое место в сбытовом канале; соответственно, возможны четыре основных типа франчайзинговых систем:

- Примерами франчайзинга *производитель — розничный торговец* могут служить автомобильное дилерство и сервисное обслуживание. В качестве конкретных примеров можно привести компании *Singer* (США), *Pingouin* и *Yves Rocher* (Франция).
- Франчайзинг *производитель — оптовый торговец* практикуют производители прохладительных напитков, такие как *Coca-Cola* и *7-Up*. Они выпускают концентраты для будущих напитков и продают их франчайзи — оптовым торговцам. Те разбавляют концентрат газированной водой, разливают по бутылкам и отправляют розничным торговцам.
- Франчайзинг *оптовый торговец — розничный торговец* представлен компаниями *Rexall Drug Stores* (сеть аптек), *Christianssens* (детские игрушки), *Unic* и *Disco* (продукты питания).
- Франчайзинг *поставщик услуги — розничный торговец* практикуют компании *Avis*, *Hertz*, *McDonald's*, *Midas* и *Holiday Inn*.

Наиболее быстро франчайзинговые предприятия развиваются в сфере деловых и профессиональных услуг, фастфуда, в ресторанном бизнесе, прокате легковых и грузовых автомобилей, уборке домов и производственных помещений.

Характеристики хорошей франчайзинговой системы

В первую очередь хорошая франчайзинговая система должна основываться на проверенном и воспроизводимом успешном товаре, т. е. товаре, который будет

пользоваться успехом на новой территории или в другой среде. Согласно Дж. Сэллинэйву, хорошая франчайзинговая система должна (*Sallenave*, 1979):

- Быть связанной с распространением *высококачественного* товара или услуги.
- Удовлетворять *универсальную потребность* или желание, не привязанные к конкретной стране или региону.
- *Обладать историей успеха*, связанной с предшествующим опытом франчайзера, который может служить образцом для подражания для других франчайзи.
- Обеспечивать полную передачу *ноу-хау* и обучение франчайзи методам ведения бизнеса и операционным вопросам.
- Предлагать франчайзи *комплекс услуг* по совершенствованию способов работы.
- Использовать *информационную систему и систему отчетности*, обеспечивающие сбор маркетинговой информации и эффективный мониторинг результатов деятельности.
- Определить конкретные *суммы* начального фиксированного платежа и последующих платежей (роялти), рассчитываемых от объема продаж франчайзи (обычно в размере 5%).
- Привлекать франчайзи к *управлению* франчайзинговой системой и ее развитию.
- Содержать *формальные условия* для прекращения, отмены и возобновления франчайзингового соглашения, а также выкупа франшизы.

Франчайзинговые системы представляют собой достойную альтернативу полностью интегрированным корпоративным вертикальным маркетинговым системам. Во франчайзинговой системе источниками денежных поступлений являются франчайзи, они же вкладывают средства в развитие своих компаний. С точки зрения франчайзера, создание системы дилеров-франчайзи — идеальное средство быстрого налаживания общенационального и международного сбыта товаров и услуг, не требующее значительных финансовых ресурсов и в то же время обеспечивающее контроль над системой, организованной на договорном принципе.

Джон Браун, президент корпорации *Kentucky Fried Chicken*, заявил, что, владей он первыми 2700 заведениями *KFC*, ему пришлось бы вложить в дело $450 млн. На ранних стадиях развития такая сумма была для его компании попросту недосягаема. Однако, используя средства, поступающие от франчайзи, предложенный план расширения удалось воплотить в жизни (*McGuire*, 1971).

Итак, франчайзинговая система — это интегрированная маркетинговая система, контролируемая франчайзером, но финансируемая франчайзи. Хороший франчайзинг представляет собой партнерство, в котором тесно переплетены интересы как той, так и другой стороны.

Выгоды для франчайзеров

На создание и развитие франчайзинговой системы компанию-франчайзера могут подтолкнуть следующие доводы:

- Поступление денежных средств без ослабления контроля над маркетинговой системой.

- Обеспечение высокой гибкости в использовании капитала, накопленного для развития системы.
- Отсутствие постоянных накладных расходов на сбыт продукции, что достигается силами фирменной сети отделений или магазинов.
- Кооперирование с независимыми бизнесменами-франчайзи, которые могут активнее работать над развитием своих рынков, чем получающие фиксированную заработную плату работники.
- Кооперирование с бизнесменами, признанными в местных деловых кругах и потребительском сообществе, в том числе в зарубежных странах.
- Развитие новых источников дохода на основе существующего ноу-хау и маркетингового опыта.
- Ускорение роста объемов продаж за счет эффекта снежного кома, возникающего при франчайзинге удачной идеи.
- Выгода от эффекта масштаба при развитии франчайзинговой системы.

Франчайзеры оказывают франчайзи первоначальные и последующие (периодические) услуги (*McGuire*, 1971). К первоначальным услугам относятся: исследование рынка и выбор местоположения, дизайн и планировка помещений, ведение переговоров и консультации по вопросам аренды, консультации по финансовым вопросам, передача руководств и пособий для персонала, подготовка менеджеров и обучение рядовых работников. Последующие услуги включают в себя авторский надзор, мерчандайзинг и материалы для мероприятий по стимулированию сбыта, переподготовку менеджеров и работников, контроль качества, централизованные закупки, рыночные данные и консультирование, бухгалтерский учет и аудит, предоставление отчетов для менеджеров и коллективное страхование.

За последние 10 лет доходы франчайзинговых систем значительно выросли, а сам франчайзинг теперь применяется практически во всех сферах бизнеса.

Выгоды для франчайзи

С точки зрения потенциального франчайзи наибольшее значение имеет репутация качества и корпоративный имидж фирмы-франчайзера. Впрочем, франчайзинг имеет и другие привлекательные стороны, чем и объясняется успех данной системы распределения:

- Франчайзинг дает предпринимателю возможность заняться бизнесом, который слишком дорого начинать с нуля.
- Снижается неопределенность, так как идея уже успешно прошла испытания.
- На начальном и последующем этапах франчайзер предоставляет дорогостоящие услуги, что снижает риск франчайзи.
- Франчайзинг означает повышение покупательной способности, возможность расположения в более выгодных местах и поддержку со стороны общенациональной рекламы.
- Открывается возможность для вывода на рынок новой продукции и постоянного обновления портфеля товаров.
- Оказывается содействие по вопросам маркетинга и менеджмента.
- Индивиды получают возможность работать в роли независимых предпринимателей в составе крупной организации.

Франчайзинг — очень гибкий способ организации, допускающий множество вариантов. Для успешной работы на условиях франчайзинга необходимо соблюдение *трех основных условий*:

1. Готовность к партнерским отношениям.
2. Право на взаимный контроль.
3. Наличие ценной деловой идеи.

Особенно важно последнее условие. Франчайзинг эффективен только в том случае, если бизнес-идея уже успела хорошо себя зарекомендовать. Если такой идеи у фирмы нет, объявлять себя франчайзером бессмысленно.

13.6. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В КАНАЛЕ СБЫТА

Поддержка со стороны независимых посредников и кооперация с ними — ключевой фактор успеха для достижения маркетинговых целей фирмы. Для обеспечения кооперации фирма может воспользоваться двумя совершенно разными коммуникационными стратегиями: стратегией проталкивания и стратегией притягивания. Третий вариант — использовать сочетание этих двух стратегий.

13.6.1. СТРАТЕГИИ ПРОТАЛКИВАНИЯ

Коммуникационная стратегия проталкивания заключается в направлении основных маркетинговых усилий на оптовых и розничных торговцев, чтобы заручиться поддержкой с их стороны: в приеме к продажам товаров определенных марок, в поддержании минимального объема запасов, в демонстрации и выгодном расположении продукции на прилавках. Цель — наладить добровольное сотрудничество, предложив привлекательные условия торговли, т. е. повышенную прибыль, оптовые скидки, помощь в проведении местной или внутримагазинной рекламы, выделение денежных средств на мероприятия по стимулированию сбыта, раздачу образцов, проведение презентаций в магазинах и т. д. Основными маркетинговыми инструментами в этом случае становятся личная продажа и персональные контакты. Основная работа ложится на плечи торговых представителей и мерчандайзеров. В табл. 13.3 перечислены некоторые стимулы, с помощью которых фирма может увеличить число участников своего канала сбыта.

Программа стимулирования неоценима при стремлении обрести поддержку посредников. Чем больше их рыночная власть, тем сложнее эта задача. На рынках с высокой концентрацией торговых фирм именно посредники диктуют условия реализации товаров. Опасность стратегии, ориентированной исключительно на проталкивание, состоит в том, что она лишает фирму встречных прав и ставит ее в зависимость от посредника, который фактически контролирует доступ к рынку.

Единственная возможность для фирмы — применить систему прямого маркетинга, т. е. работать вообще без посредников. Это, однако, дорогостоящий вид сбыта, так как фирма должна самостоятельно выполнять все дистрибьюторские функции. Следует отметить, что новейшие разработки в области коммуникационных технологий несколько облегчают эту задачу.

13.6.2. СТРАТЕГИИ ПРИТЯГИВАНИЯ

Производитель, применяющий стратегию притягивания, фокусирует свои коммуникационные усилия на конечных пользователях, пытаясь создать спрос на свою продукцию не среди посредников, а среди потенциальных потребителей, представителей целевого сегмента. Целью коммуникации является формирование стабильного спроса и лояльности потребителей к торговой марке. Это

Таблица 13.3. Стимулы для мотивации торговых посредников

Желаемый результат	Примеры стимулов
Увеличенный объем закупок или поддержание больших запасов	Большая прибыль, эксклюзивная территория, поощрение за объем закупок, оптовые скидки, обязательства по выкупу непроданного товара, бесплатные *поставки, помощь в оформлении прилавков*
Интенсификация работы торгового персонала	Обучение торгового персонала, руководства, программы стимулирования торговых работников фирм-посредников
Более активное локальное продвижение Местная реклама Наглядная демонстрация товара	Совместная реклама, выделение средств на рекламу, предоставление местным продавцам макетов печатных объявлений, телевизионных и радиороликов
Внутримагазинное продвижение	Выделение средств на стимулирование сбыта в увязке с расположением товара на прилавках
	Различные указатели и фирменные прилавки, демонстрации и презентации товара в магазинах
Улучшенное обслуживание клиентов	Программы обучения сервису, учебные пособия, выгодные условия поставки запасных частей, оплата расходов по гарантийному обслуживанию

ИСТОЧНИК: Boyd and Walker (1980).

необходимо для того, чтобы товар втягивался рынком и потребители требовали от посредников наличия товара в продаже.

Для этого основную часть коммуникационного бюджета производитель должен тратить на рекламу в средствах массовой информации, стимулирование потребителей и прямой маркетинг, направленный на завоевание предпочтений конечного потребителя. Если такая политика окажется успешной, производитель сможет оказывать влияние на участников канала сбыта, побуждая их реализовывать пользующийся спросом товар. Ключевая цель стратегии притягивания, таким образом, состоит в нейтрализации рыночной власти посредника, способного заблокировать доступ к рынку.

Компания *Procter & Gamble* обычно применяется стратегию притягивания при выпуске на рынок новых товаров. Однако рекламная кампания (направленная на потребителей) начинается только после того, как новый бренд будет почти на 100% представлен в розничной сети. Само собой разумеется, такой результат достигается только благодаря тому, что торговые представители *P&G* могут продемонстрировать розничным торговцам планы рекламной кампании, которая будет сопровождать выход нового товара на рынок. Это побуждает продавцов сотрудничать с компанией.

Вообще говоря, для реализации стратегии притягивания требуются большие финансовые ресурсы. Средства необходимы в первую очередь на оплату имиджевых рекламных кампаний, поэтому они представляют собой постоянные накладные расходы. При использовании стратегии проталкивания затраты пропорциональны объему продаж, а потому не столь тягостны для компании, особенно если речь идет о маленькой фирме.

По существу, стратегию притягивания следует рассматривать как программу долгосрочных инвестиций. Фирма стремится к созданию деловой репутации, или *марочного капитала*, в отношении корпоративной или иной торговой марки. Положительный имидж бренда — это актив для фирмы, а также лучший аргумент, позволяющий обрести поддержку посредников.

На практике обе стратегии коммуникации используются одновременно. Трудно представить себе ситуацию, когда фирма не использовала бы стимулов для мотивации посредников. По мере накопления маркетингового опыта ориенти-

рованные на рынок компании все больше склоняются к активному брендингу и стратегиям притягивания. Этому способствует и постоянное удорожание личных продаж. Так как средняя стоимость контакта торгового представителя с покупателем продолжает расти, избирательность средств информации также повышается, что ведет к падению удельной стоимости рекламного контакта.

13.7. АНАЛИЗ СБЫТОВЫХ ИЗДЕРЖЕК

Сбытовые издержки определяются путем вычисления разницы между ценой единицы продукции, которую платит конечный пользователь, и ценой единицы продукции, которую платит производителю первый покупатель. Соответственно, торговая наценка характеризует *добавленную стоимость*, создаваемую каналом сбыта. Если в процессе распределения участвуют несколько посредников, торговая наценка является суммой наценок всех торговых компаний. Наценка конкретного дистрибьютора равна разнице между ценой покупки и ценой продажи. В случае, если канал сбыта состоит всего из одного дистрибьютора, оба определения наценки совпадают.

Таблица 13.4. Расчет торговой наценки

- Торговая наценка в абсолютном выражении:

  Торговая наценка = Цена продажи – Цена покупки

  $$D = P - C$$

- Торговая наценка в процентах:

  от цены продажи (скидка)

  $$D' = \frac{P - C}{P}$$

  от цены покупки (надбавка)

  $$D^0 = \frac{P - C}{C}$$

- Правила преобразования:

  $$D' = \frac{D^0}{1 + D^0}$$

  $$D^0 = \frac{D'}{1 - D}$$

- Примеры «скидок» и «надбавок»

Скидка	Надбавка
50%	100%
33%	50%
30%	42,86%
25%	33,33%
20%	25%

- Определение розничной цены

  Если цена покупки составляет €90, а скидка — 25%, то розничная цена будет равна:

  €90 / (1 – 25%) = €90/75% = €120

  Поскольку 25%-ная скидка эквивалентна надбавке в 33,33%, то мы получаем:

  €90 × (1 + 33,33%) = €90 × 1,3333 = €120

- Определение цены покупки:

  Если розничная цена составляет €120, а скидка — 25%, то цена покупки будет равна:

  €120 × (1 – 25%) = €120 × 75% = €90

  Поскольку 25%-ная скидка эквивалентна надбавке в 33,33%, то мы получаем следующее:

  €120 / (1 + 33,33%) = €120/1,3333 = €90

ИСТОЧНИК: данные авторов.

13.7.1. ТОРГОВЫЕ НАЦЕНКИ

Торговая наценка обычно выражается в процентах. Здесь часто возникают недоразумения, потому что процент может исчисляться как от цены покупки (C), так и от цены продажи (P). Соответственно, торговая наценка (D) может называться «надбавкой» или «скидкой к цене» («дисконтом»). Правила преобразования этих величин приведены в табл. 13.4.

Предположим, розничный торговец закупает товар по цене £10 за единицу и продает его по £20, т. е. его наценка составляет £10. Чему равна наценка розничного торговца в процентах? Если считать от цены продажи, то

$$£10 / £20 \times 100 = 50\%.$$

Если считать от цены покупки, то

$$£10/£10 \times 100 = 100\%.$$

Обычно торговая наценка считается от цены продажи, впрочем, в разных фирмах и в разных отраслях расчет может вестись по-своему.

Величина торговой наценки зависит от места продавца в канале сбыта и является платой за выполнение определенных дистрибьюторских задач. В некоторых случаях посредник пользуется сразу несколькими наценками (табл. 13.5). Чем больше посредников разделяют производителя и потребителя, тем сложнее установить прейскурантную цену, т. е. окончательную рекомендуемую цену.

Таблица 13.5. Расшифровка структуры цены

- Торговая наценка определяется местом продавца в канале распределения и представляет собой плату за выполнение определенных сбытовых задач
- Обычно цена для торговой компании определяется в виде записи из нескольких чисел, зависящих от числа выполняемых функций
- В случае с крупной розничной сетью структура цены может выглядеть так:

  «30, 10, 5 и 2/10, *календарные* 30»
- Первые три числа представляют собой последовательные скидки от прейскурантной цены
- 30%: функциональная скидка, предоставляемая розничному торговцу в связи с его местом в канале распределения
- 10%: компенсация за хранение товара, что обычно является функцией оптового торговца
- 5%: сумма, которая предоставляется розничному торговцу на продвижение товара в местных средствах информации
- 2/10: скидка за своевременную оплату; означает, что покупатель получит 2% скидку, если оплатит счет в течение 10 дней
- *Календарные* 30: предельная длительность периода кредитования

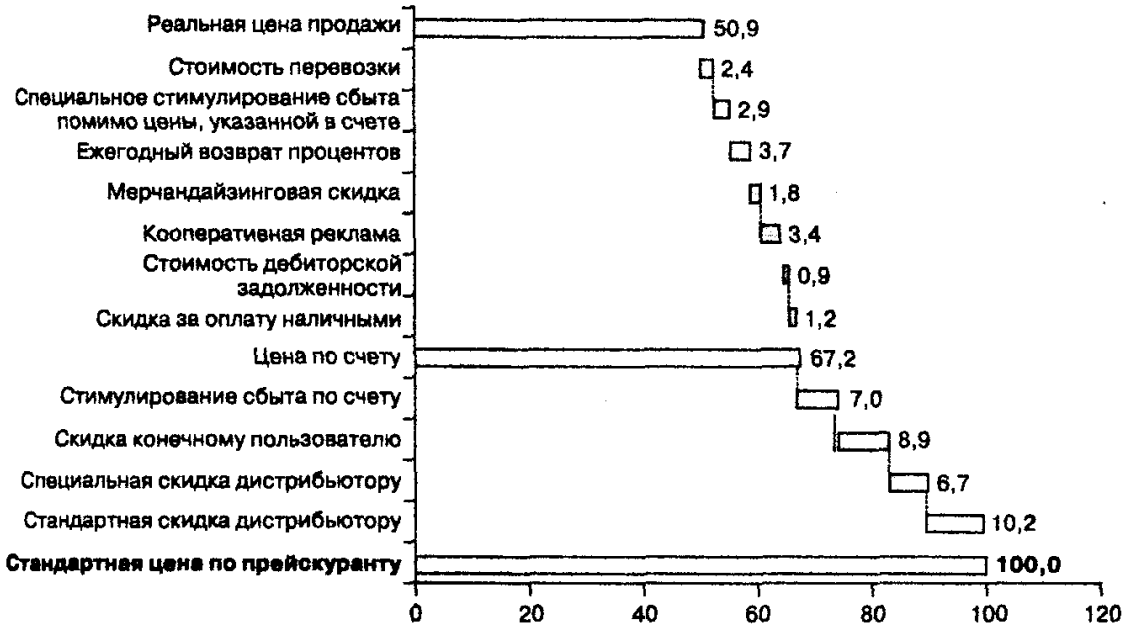
ИСТОЧНИК: Monroe (1979), адаптировано.

13.7.2. ПРЕЙСКУРАНТНАЯ ЦЕНА, ЦЕНА В СЧЕТЕ И ЦЕНА ПРОДАЖИ

Сбытовые наценки составляют, как правило, лишь часть общей торговой наценки. Менеджеры, контролирующие ценообразование, нередко делают акцент на ценах в счете, сведения о которых легко доступны, но это лишь верхушка айсберга. Необходимо различать прейскурантную цену, цену по счету, реальную цену продажи и реальную маржу.

- Прейскурантная цена — это стандартная цена, опубликованная в списке тарифов компании или ее прейскуранте.
- Цена по счету — это прейскурантная цена за вычетом «включенных в фактуру потерь» (on-invoice leakages), которые необходимо учитывать, помимо стандартной скидки дистрибьютору, точно так же, как специальную скидку дистрибьютору, скидку конечному пользователю и стимулирование сбыта, указываемое в счете (on-invoice promotion).
- Реальная цена продажи — это цена по счету за вычетом «внефактурных потерь» (скидки за быструю оплату, издержки, связанные с дебиторской задолженностью (cost of carrying receivables), издержки производителя на рекламную поддержку дистрибьютора, бонусы дистрибьютору на основании общего годового объема продаж, не указываемые в счете издержки по стимулированию сбыта и расходы на транспортировку).

В случае, описанном компанией *McKinsey* (*Marn* et al., 2003), цена по счету и реальная цена продажи составляли соответственно 67,2 и 50,9% прейскурантной цены, включая снижение выручки на 16,3%, не указанное в счете (рис. 13.5).



ИСТОЧНИК: Marn et al. (2003).

РИСУНОК 13.5

От прейскурантной цены к реальной цене продажи

В случае компаний, предлагающих кастомизированные товары, уникальные пакеты решений или уникальные формы логистики или технического обслуживания, чтобы определить реальную маржу при продаже, истинное мерило прибыльности, необходимо вычесть стоимость вышеуказанных услуг из реальной цены продажи. В другом случае, также описанном *McKinsey*, стоимость индивидуализированного обслуживания клиентов составляла в среднем 17% от прейскурантной цены, реальная маржа — 28%, а стандартная валовая прибыль — 45%.

13.7.3. СРАВНЕНИЕ СБЫТОВЫХ ИЗДЕРЖЕК

Итак, торговая наценка — это плата посредникам за выполнение ими определенных функций и задач. Если часть этих функций производитель осуществляет

сам, он берет соответствующие затраты на себя. В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 13.6 где сравниваются затраты двух непрямых каналов распределения: «длинного», состоящего из двух видов посредников — оптовых и розничных торговцев, и «короткого», включающего только розничные магазины. Во втором случае оптовую функцию производитель берет на себя.

В *длинном непрямом канале* большинство функций физического распределения (хранение и транспортировку) осуществляют оптовые торговцы, поэтому издержки в основном пропорциональны их активности и покрываются из наценки оптовиков. Производителю необходимо финансировать лишь небольшой отдел сбыта, т. е. накладные расходы сводятся к минимуму. При такой традиционной вертикальной маркетинговой организации производитель попадает в зависимость от репутации дистрибьюторов и обладает ограниченным контролем над процессом продажи. Чтобы как-то нейтрализовать этот недостаток, производитель может сформировать штат собственных продавцов (мерчандайзеров). В их задачи будет входить стимулирование сбыта на уровне розничных торговцев, а также размещение рекламы в средствах массовой информации, что позволит ознакомить конечных пользователей с торговой маркой и добиться того, чтобы предпочтение было отдано именно ей (элемент коммуникационной стратегии притягивания).

Таблица 13.6. Анализ расходов по реализации в двух каналах распределения

Функции сбыта	Длинный непрямой канал		Короткий непрямой канал	
	издержки	комментарии	издержки	комментарии
Транспортировка		П→О: выполняет П (дороже) О→Р: выполняет Р (дешевле)	–	П→склады: выполняет П (дешевле) Склады→Р: выполняет Р (дороже)
Создание ассортимента	Покрываются наценкой оптовика: 16% от выручки производителя	Выполняют О и Р: полный ассортимент	–	Выполняет Р: риск неполного ассортимента
Хранение		Склады: выполняет О Запасы: выполняет О За потребителей отвечает О	€750 тыс. 2,5% от выручки 1,25% от выручки	7 складов (меньше) 4 оборота (ставка 10%) Оплата в течение 45 дней (ставка 10%)
Контакты		Выполняет О (опасность инерции)	€500 тыс.	25 торговых работников по €20 тыс.— стратегия притягивания (динамичнее)
Информирование	2,5% от выручки	Стратегия проталкивания к О и Р	1,5% от выручки	Стратегия притягивания
Управление сбытом	€30 тыс.	В основном выполняет О; небольшая команда	€200 тыс.	В основном выполняет П; большая команда
Итого	€30 тыс. + 18,5% × × (выручка от реализации)	Расходы пропорциональны активности (продажам)	€1450 тыс. + 5,25% × × (выручка от реализации)	Большинство расходов постоянные

ПРИМЕЧАНИЕ: П — производитель, Р — розничный торговец, О — оптовый торговец.

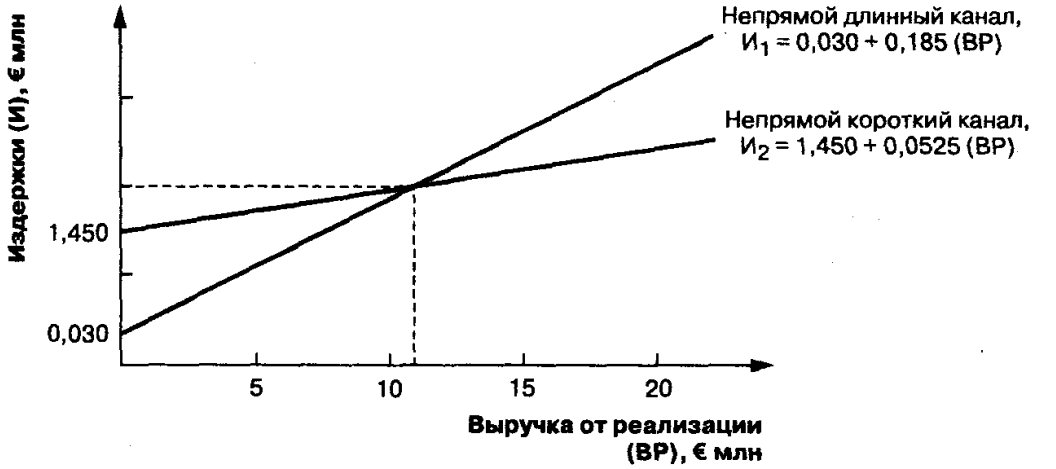
ИСТОЧНИК: данные авторов.

Теперь обратимся к структуре *короткого непрямого канала*. Как мы видим, наибольшую долю сбытовых издержек составляют накладные (постоянные) расходы. Дело в том, что в этом случае производитель сам несет расходы по физическому распределению продукции; он должен организовать систему складов, а также содержать намного более дорогую службу сбыта. Он также прини-

мает на себя финансовые затраты, связанные с управлением запасами и дебиторской задолженностью.

Допустим, выбрав стратегию селективного сбыта, фирма должна хотя бы раз в месяц связаться с 2500 розничных торговцев. Один торговый представитель в среднем способен совершать по 4,8 встречи в день в течение 250 рабочих дней в году. Следовательно, для достижения цели, ориентированной на охват рынка, фирме необходимы 25 торговых представителей.

Таким образом, с одной стороны, работа с коротким непрямым каналом сбыта сопряжена с большим финансовым риском для производителя. С другой стороны, эта стратегия обеспечивает больший контроль над организацией продаж и более тесный контакт с конечными пользователями. На рис. 13.6 приведены кривые затрат для этих двух ситуаций.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 13.6

Сравнение структуры издержек для двух каналов сбыта

Как правило, ожидаемая выручка от реализации при использовании разных каналов неодинакова. Прибыльность каждого канала определяется следующим образом:

R = (Выручка от реализации – Сбытовые издержки) / Сбытовые издержки,

где R — ожидаемая норма прибыли, учитывающая все расходы в канале сбыта. Разумеется, при интерпретации этого количественного показателя следует принимать во внимание все «качественные» факторы, о которых говорилось выше.

РЕЗЮМЕ

Каналы сбыта — это организованные структуры, задачи которых состоят в содействии процессам обмена. Каналы сбыта создают ценности времени, пространства и состояния, что составляет добавленную стоимость дистрибуции. Деятельность торговых посредников (оптовых торговцев, розничных торговцев, агентов, брокеров) необходима потому, что производители не в состоянии самостоятельно выполнять все функции распределения, необходимые в условиях свободного и конкурентного обмена, укладываясь при этом в разумные стоимостные рамки. Каналы сбыта характеризуются числом промежуточных уровней, разделяющих поставщика и конечных пользователей. Выбор конкрет-

ной структуры канала определяется рыночными факторами, поведением покупателей и характеристиками компании. При использовании непрямого канала требуется некоторая степень координации и кооперации между участниками вертикальной маркетинговой системы. В зависимости от числа посредников, которое рассматривается как необходимое, могут использоваться три стратегии охвата рынка: интенсивный, селективный и эксклюзивный сбыт. Большой популярностью пользуется эксклюзивный сбыт посредством франчайзинга: эта система присутствует почти во всех сферах бизнеса. Торговая наценка — это вознаграждение посредников за выполнение ими функций и задач распределения.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Вы отвечаете за сбыт нового химического вещества, предназначенного для обработки воды в бассейнах. Предложите альтернативные каналы распределения для охвата разных групп потенциальных потребителей и опишите функции, которые должны выполнять производитель и торговые посредники в каждом случае.
2. «Посредники — паразиты». Так утверждают многие, в особенности марксисты. Что вы ответите на это высказывание, учитывая реалии рыночной экономики?
3. Шоколадные конфеты «Godiva» продаются эксклюзивно — только в фирменных или франчайзинговых магазинах. Компания желает сохранить позиционирование конфет «Godiva» как предмета роскоши. Как можно изменить стратегию сбыта, чтобы расширить долю рынка этой торговой марки?
4. Поставщик предоставляет дистрибьютору 5%-ную скидку на продвижение продукции. Дистрибьютор уже имеет оптовую скидку в размере 7%. Прейскурантная цена равна $4. Вычислите цену покупки дистрибьютора сначала с 7%-ной оптовой скидкой, а затем с 5%-ной скидкой на продвижение.
5. Цена покупки дистрибьютора без учета НДС равна €120. НДС в этой категории товаров равен 20,5%, а торговая наценка до налогообложения составляет 30%. Чему будет равна розничная цена товара?

ГЛАВА 14

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

14.1. Изменения в секторе розничной торговли

14.2. Стратегии дифференциации розничных торговцев

14.3. Стратегии производителей брендов

Резюме

Вопросы и задания

СРАЖЕНИЕ БРЕНДОВ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- причинах возрастания власти дистрибьюторов;
- поведении потребителя, ставшего искушенным покупателем-экспертом;
- мультиатрибутивной концепции розничного магазина;
- стратегиях брендинга дистрибьюторов на потребительском рынке;
- альтернативах позиционирования при розничных продажах;
- стратегиях, к которым прибегают производители брендов.

За последние десять лет в Соединенных Штатах и Европе отношение розничных торговцев, особенно крупных, к своей роли в процессе обмена существенно изменилось. Из пассивных посредников в канале сбыта розничные торговцы превратились в активных участников рынка, создающих новые концепции магазинов и свои собственные торговые марки, предназначенные для четко очерченных целевых сегментов. Теперь они напрямую конкурируют с брендами производителей; у них есть сила, позволяющая диктовать условия поставщикам и убирать бренды последних с прилавков, если они не являются лидерами в своей категории. В этой главе после общего обзора изменений, произошедших в секторе розничной торговли, мы рассмотрим стратегии дифференциации, к которым прибегают розничные торговцы, в частности стратегию собственных торговых марок дистрибьютора. Затем мы оценим происходящее с точки зрения производителей, проанализируем оборонительные и атакующие стратегии, которые используют производители брендов.

14.1. ИЗМЕНЕНИЯ В СЕКТОРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Сегодня на рынках потребительских товаров розничные торговцы являются незаменимыми игроками, которые принимают активное и конструктивное участие в процессе глобализации. На этих рынках недостаточно быть ориентированным на потребителя. Фирма должна стать ориентированной на дистрибьютора — в противном случае она окажется вычеркнутой из их списков поставщиков. Также компания-производитель должна создать ориентированную на розничных торговцев маркетинговую программу B2B, основанную на глубоком понимании базовых потребностей дистрибьюторов — создании желательного имиджа магазина, эффективном выполнении заказов, защите от нежелательных конкурентов и т. д.

14.1.1. ВЛАСТЬ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

Несколько факторов, перечисленных ниже, объясняют переход власти из рук производителей в руки розничных торговцев.

1. Высокий показатель концентрации розничных торговцев, особенно в секторе быстро оборачиваемых потребительских товаров. В 12 европейских странах трем крупнейшим розничным торговцам принадлежит 50% рынка.
2. Розничные торговцы придерживаются мудрой политики частных торговых марок товаров, принадлежащих магазинам. Эти частные торговые марки нацелены на сегменты, которыми зачастую пренебрегают производители (на самые дешевые сегменты рынка), и на увеличение числа торговых марок дистрибьюторов, доля рынка которых составляет 42% в Швейцарии, 30% в Великобритании и больше 15% в остальных шести европейских странах.
3. Несколько розничных торговцев — *Wal-Mart* в Соединенном Королевстве Великобритания, *Carrefour* в Латинской Америке и Японии, *Delhaize* в Восточной Европе, Соединенных Штатах и Азии, *IKEA* во всем мире, а совсем недавно в России и Малайзии голландская *Ahold*, немецкая *Aldi*, британская *Tesco* и др. взяли на вооружение стратегию быстрой интернационализации (табл. 14.1).
4. Появление нового поколения розничных торговцев, жестких дискаунтеров* (hard discounters), которые в своих универмагах назначают очень низкие цены на собственные частные торговые марки (private labels) и одновременно вытесняют бренды поставщиков с прилавков.

Таблица 14.1. Пятнадцать крупнейших розничных сетей по итогам 2006 г.

Место	Страна происхождения	Название компании	Объем розничных продаж в 2003 г. ($ млн)	Число стран, в которых компания осуществляет свои операции
1	США	«Wal-Mart»	256 329	10
2	Франция	«Carrefour»	79 796	30
3	США	«Home Depot»	64 816	4
4	Германия	«Metro»	60 503	28
5	США	«Kroger»	53 791	1
6	Великобритания	«Tesco»	51 535	12
7	США	«Target»	46 781	1
8	Нидерланды	«Ahold»	44 584	21
9	США	«Costco»	41 693	8
10	Германия	«Aldi Einkauf»	40 060	12
11	Германия	«Rewe»	38 931	13
12	Франция	«Intermarche»	37 472	7
13	США	«Sears»	36 372	3
14	США	«Safeway»	35 553	3
15	США	«Albertsons»	35 436	1

ИСТОЧНИК: Deloitte (2006).

* Жесткий дискаунтер — формат дискаунтера с минимально возможными ценами, минимальным сервисом, очень ограниченным ассортиментом (из которого исключены все продукты с ограниченным сроком хранения). — *Примеч. науч. ред.*

В результате происходит глубокая трансформация потребительского рынка и изменение баланса власти между производителями и розничными торговцами. Сегодня такие могущественные бренды, как «Nestlé» и «Coca-Cola», нуждаются в услугах розничных торговцев больше, чем те в них, даже при условии того, что электронная торговля открывает новые возможности для производителей, которые могут обойтись без традиционных посредников.

Вертикальная конкуренция уменьшает рыночную власть крупных международных брендов, облегчает адаптацию к местным требованиям и стимулирует ценовую конкуренцию, что показывает успех ряда торговых марок.

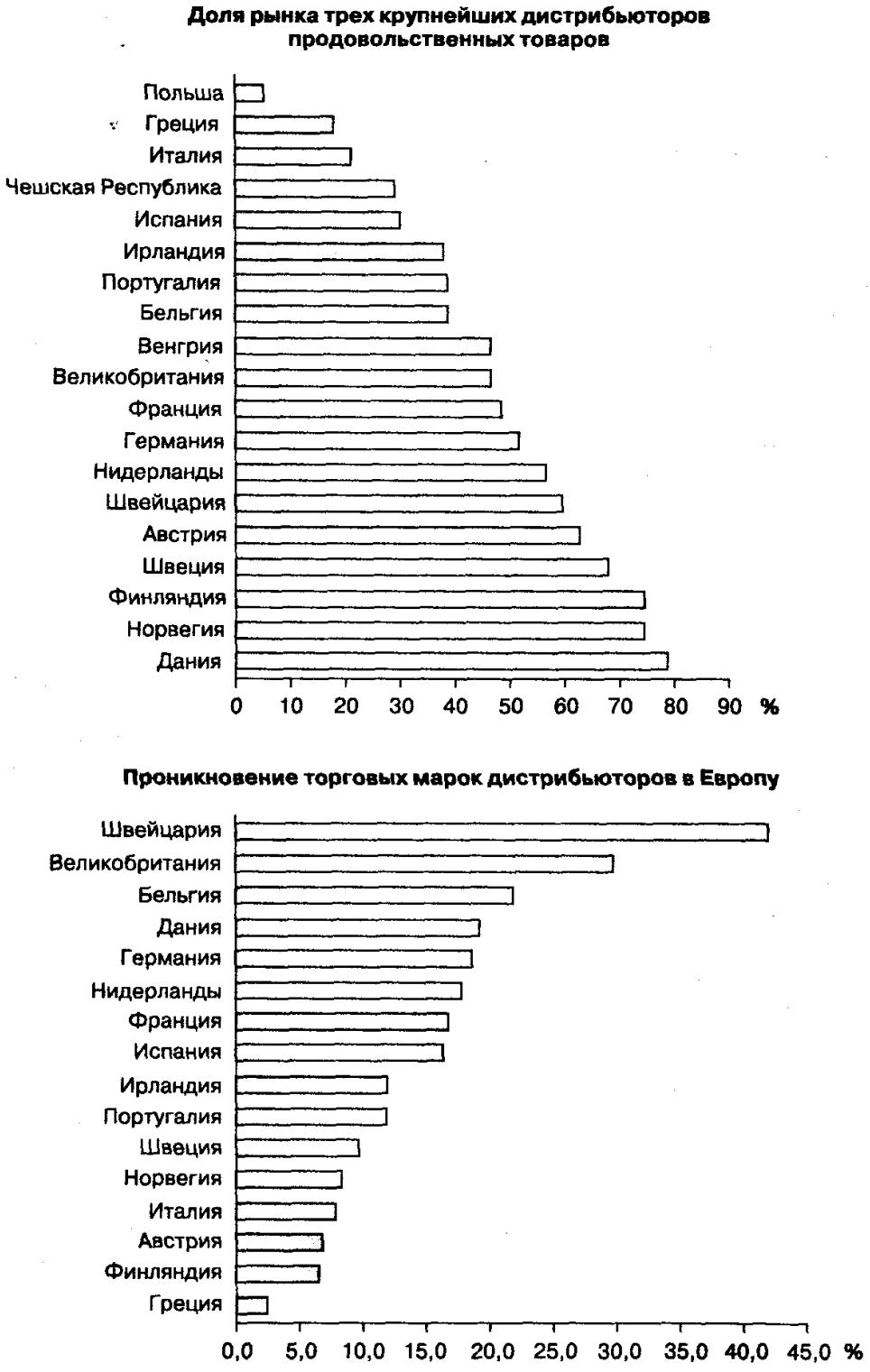
В 1990-х гг. отношение розничных торговцев, особенно крупных, к своей роли в процессе обмена существенно изменилось. Раньше роль розничных торговцев сводилась к функциям посредников, пассивных субъектов рынка в промежутке между производителем и потребителями. Розничные торговцы занимались исключительно физическими задачами распределения: предлагали потребителям товары в требуемом состоянии, в определенном месте и в определенное время. Теперь посредники все чаще играют инновационную, активную роль. Таким образом, баланс сил между производителями и розничными торговцами меняется.

В богатых странах данное изменение совпало по времени со значительными социально-культурными преобразованиями, вынудившими розничных торговцев выступать в роли экономических агентов и все активнее ориентироваться на рынок. И если раньше интересы розничного торговца не простирались дальше собственного магазина, то теперь он отказывается от философии бизнеса, в которой маркетинговая функция ограничена закупками и физическим распределением.

14.1.2. ВАЖНЕЙШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РОЗНИЧНОМ СЕКТОРЕ

Важнейшие изменения в макросреде уже рассматривались в гл. 2. Во многих странах Западной Европы розничная торговля превратилась в зрелую отрасль. Этот вывод подтверждают следующие показатели:

- Розничная торговля развивается в том же темпе, что и экономика в целом, т. е. *темп роста минимален или равен нулю*, особенно в торговле продуктами питания. Доля крупных торговых сетей не увеличивается, а на некоторых рынках даже уменьшается.
- *Увеличение количества розничных торговцев* приводит к переизбытку торговых площадей. Сегодня розничному торговцу приходится конкурировать с множеством других магазинов. Это касается не только торговли продовольственными товарами, но и торговли одеждой, бытовой техникой и даже новейшими категориями товаров, такими как компьютеры.
- *Конкуренция* интенсивна и во всех категориях товаров почти полностью основана на ценовом принципе. Большинство товаров потребители могут приобрести в универмагах по одним ценам, а в магазинах попроще — по другим, более низким.
- В некоторых странах Европы наблюдается *высокий уровень концентрации* крупных торговых фирм. На рис. 14.1. приведены показатели концентрации по трем крупнейшим компаниям в секторе продуктов питания. Эти продавцы и раньше обладали значительной рыночной властью, а после создания совместных закупочных центров на общеевропейском уровне она еще больше усилилась.



ИСТОЧНИК: IHT (23–24 August 2003), and Ernst and Young and A. C. Nielsen (1999, p. 32).

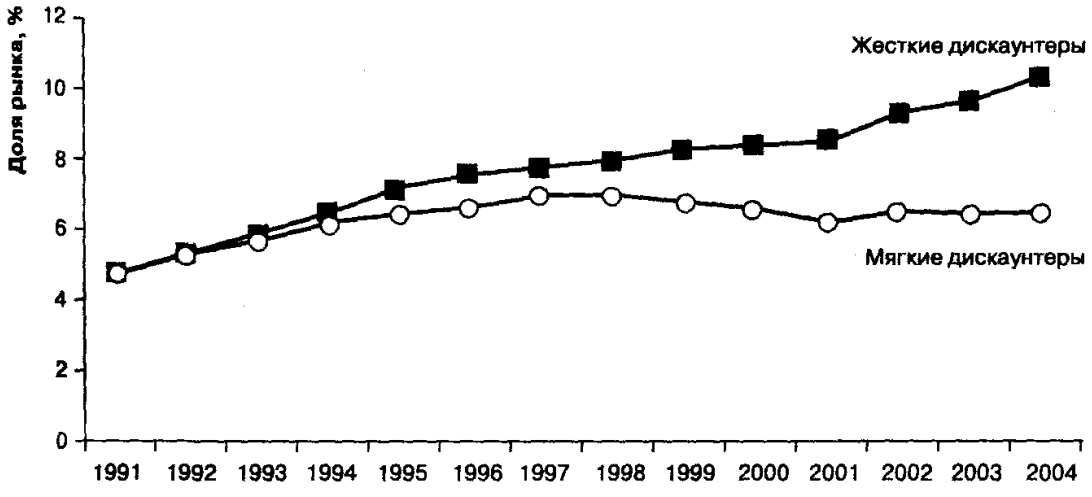
РИСУНОК 14.1

Растущая сила крупных дистрибьюторов продовольственных товаров

Все эти характеристики: зрелость, переизбыток мощностей, концентрация и ценовая конкуренция — типичны для рынков предметов потребления. Это говорит о том, что розничная торговля сама превратилась в предмет потребления. Правда, судить об этом можно только в контексте конкретной страны и товар-

ной категории. Сам факт подобного превращения обусловлен несколькими факторами:

- В 1960-х гг. торговые марки производителей начали преобладать во все большем числе товарных категорий, и большинство розничных торговцев стали предлагать эти марки. В результате присутствие бренда в розничном ассортименте стало определяющим критерием выбора магазина. Параллельно розничные торговцы «передали» производителям большинство своих обязанностей в сфере маркетинга и позиционирования.
- Данная ситуация способствовала развитию магазинов-дискаунтеров, предлагающих товары известных марок по исключительно низким ценам с минимальным набором услуг (рис. 14.2).
- Изобилие слабо дифференцированных торговых марок и применение производителями стратегий интенсивного сбыта способствовали ликвидации различий между магазинами. Большинство магазинов стали предлагать один и тот же набор брендов.
- Раньше послепродажным обслуживанием занимались главным образом розничные торговцы, поэтому при покупке бытовой техники, электроники и других подобных товаров выбор магазина занимал не последнее место. Сегодня послепродажное обслуживание в большинстве случаев осуществляется независимо от розничного торговца, и этот тип дифференциации магазинов тоже уходит в прошлое.
- Недостаток потребительских услуг на розничном уровне, которые могли бы повысить прибыльность розничных торговцев, привел к самообслуживанию услуг потребителями, что вносит свой вклад в увеличение «общей цены» массового сбыта.
- И наконец, на лояльности потребителей магазинам негативно сказывается повсеместное распространение банковских кредитных карт. Потребители уже не выбирают магазин по причине того, что там у них открыт кредит: банковские карточки позволяют покупать товары практически где угодно.



ИСТОЧНИК: A. C. Nielsen (2006).

РИСУНОК 14.2

Эволюция дискаунтеров в Западной Европе

Все эти факторы приводят к снижению дифференциации и лояльности к магазинам, к ис-

чезновению концепции совершения покупок ради удовольствия и к модификации покупательского поведения. Последнее в основном касается работающих женщин, которых теперь привлекают другие, более интересные виды деятельности.

14.1.3. ИЗМЕНЕНИЯ В ПОКУПАТЕЛЬСКОМ ПОВЕДЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Современные потребители совершают покупки уже не так, как раньше, и не только по причине вышеуказанных социальных и демографических изменений, но еще и потому, что они стали более образованными и профессиональными в своих покупательских решениях. Как уже было сказано в гл. 2, одним из важнейших изменений является появление так называемых покупателей-экспертов. К этой категории относят потребителей со следующими характеристиками:

- Информированность о товарах, которые планируется приобрести, и способность сравнивать и выбирать товары независимо от торговых марок, рекламы, магазина и рекомендаций продавцов. Потребитель желает приобретать за свои деньги наибольшую ценность.
- Способность отделять функции товара от дополнительных выгод и услуг, предоставляемых магазином. Покупатели-эксперты осознают, что является частью собственно товара, т. е. будет получено в любом месте, где бы они ни совершили покупку, а что добавляет конкретный магазин. Исходя из этого, они сравнивают между собой не только товары, но и магазины.
- Осознание того факта, что бренды становятся все более похожими друг на друга. «Эксперты» не всегда предпочитают известные марки менее известным просто потому, что они им более знакомы или имеют лучший имидж. Повышенную ценность должен представлять сам товар.
- Вдобавок многие потребители рассматривают покупки уже не как развлечение, а скорее как утомительное занятие, которое необходимо выполнить как можно экономичнее и эффективнее. Причем это касается все большего числа товаров. В погоне за дополнительной ценностью многие потребители стремятся не только найти хороший товар, но и сэкономить время и силы.

Согласно данным последнего глобального онлайнового опроса мнения потребителей, проведенного компанией *A. C. Nielsen* (2006a), половина онлайновых потребителей согласна с тем, что глобализация существенно улучшила их жизнь, начиная от получения доступа к международным новостям и развлечениям и заканчивая облегчением приобретения товаров и услуг во всем мире, нивелированием культурных различий и расширением возможностей получения работы.

14.2. СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

В ответ на указанные выше изменения розничному торговцу приходится пересматривать свою традиционную стратегическую позицию, а именно переопределять концепцию магазина и формировать позицию, представляющую уникальную ценность для потребителей. На рынке, где розничная торговля превращается в предмет потребления, применение стратегии дифференциации магазина просто необходимо. Концепции стратегического маркетинга, раз-

работанные для маркетинга товаров, могут быть напрямую применены в розничной торговле.

14.2.1. МУЛЬТИАТРИБУТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАГАЗИНА

С точки зрения потребителя концепцию магазина можно рассматривать как совокупность выгод. Здесь нам на помощь приходит *мультиатрибутивная концепция товара*, подробно рассматривавшаяся в гл. 3. По нашему мнению, любому магазину присущи шесть характеристик, или атрибутов (свойств), многие из которых могут рассматриваться в качестве активных переменных:

- *Расположение.* Определяет территориальный охват, или торговую зону, в рамках которой необходимо налаживать деловые отношения. Альтернативные варианты расположения: в центральной части города, в периферийном районе, в пригороде или в регионе.
- *Ассортимент.* Количество продуктовых линий, которые будут продаваться в магазине. Сюда входят решения о широте товарного ассортимента (узкий или широкий) и его глубине (мелкий или глубокий) в отношении каждой продуктовой линии.
- *Ценообразование.* Общий уровень цен (высокая или низкая валовая прибыль), политика использования сниженных цен и ценового стимулирования.
- *Услуги.* Широта комплекса услуг магазина. Следует различать предпродажные услуги (заказ товаров по телефону, время работы, примерочные и т. д.), послепродажные услуги (доставка, любые изменения товара, оформление подарков и др.) и дополнительные услуги (кредитование, кафе, детская комната, туристическое агентство на территории магазина и т. п.).
- *Время.* Время, затрачиваемое на дорогу до магазина. Близость является ключевым фактором, но также важны время открытия и закрытия, удобство подъезда, простота поиска товаров в магазине, время, проведенное в очереди, и быстрота кассового обслуживания.
- *Атмосфера.* Планировка магазина, а также освещение, свободное пространство, музыкальное оформление, оформление интерьера и т. д.

Именно этими характеристиками руководствуются потребители, когда сравнивают магазины. При желании розничный торговец может построить концепцию магазина на уникальной комбинации этих атрибутов, дабы результирующий пакет выгод дифференцировал его от конкурентов (пример 14.1).

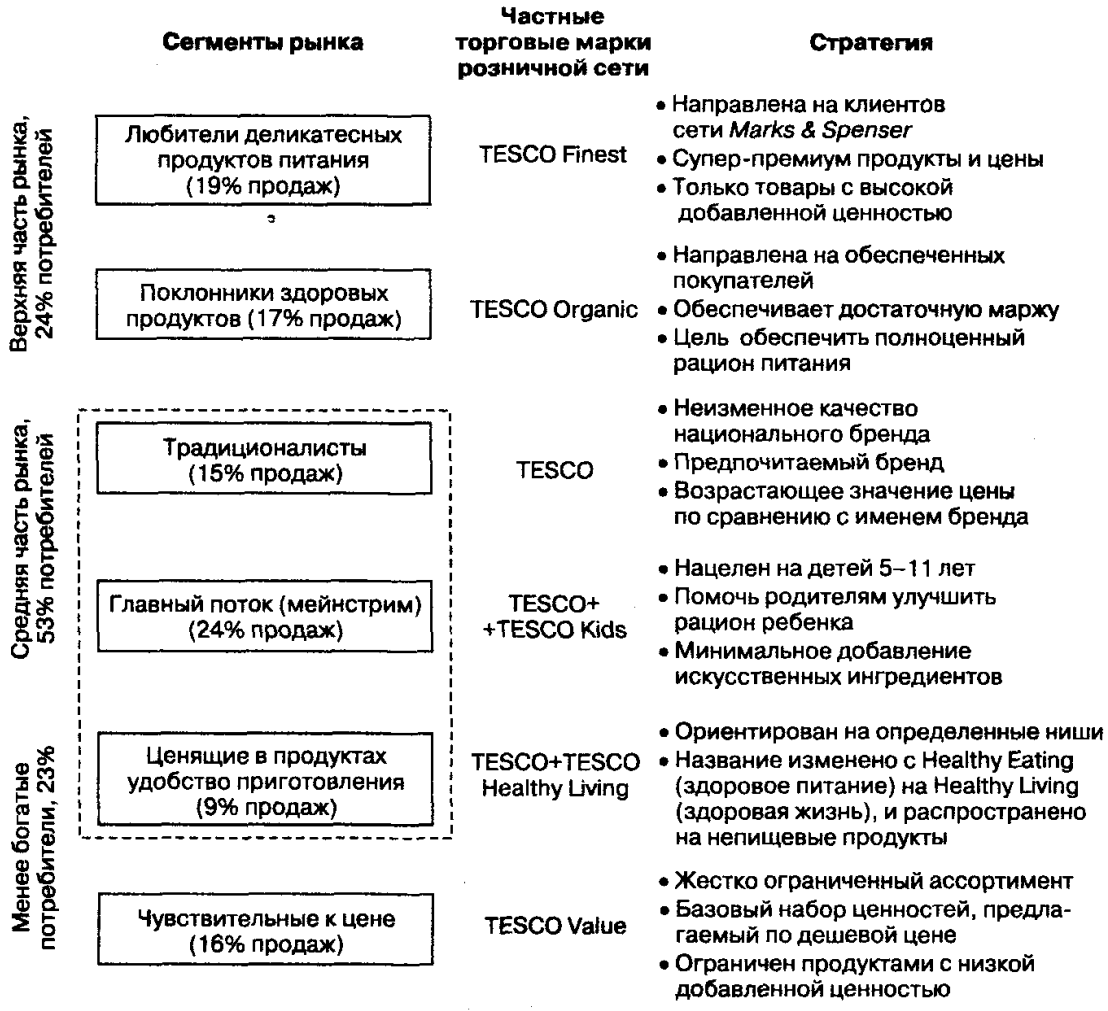
14.2.2. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ МАГАЗИНА

Стратегии позиционирования в рознице зависят от сектора торговли. Розничные магазины можно классифицировать по двум параметрам: по уровню валовой прибыли от реализации (высокий или низкий) и типу выгод, искомых потребителями (символические или функциональные). Соответственно, мы получаем двумерную систему координат, определяющую четыре разные стратегии позиционирования (рис. 14.3):

1. В случае с функциональными товарами, продаваемыми с большой валовой прибылью (левый верхний квадрант), мы имеем дело со специализированными магазинами. Такие магазины предлагают специально по-

ПРИМЕР 14.1

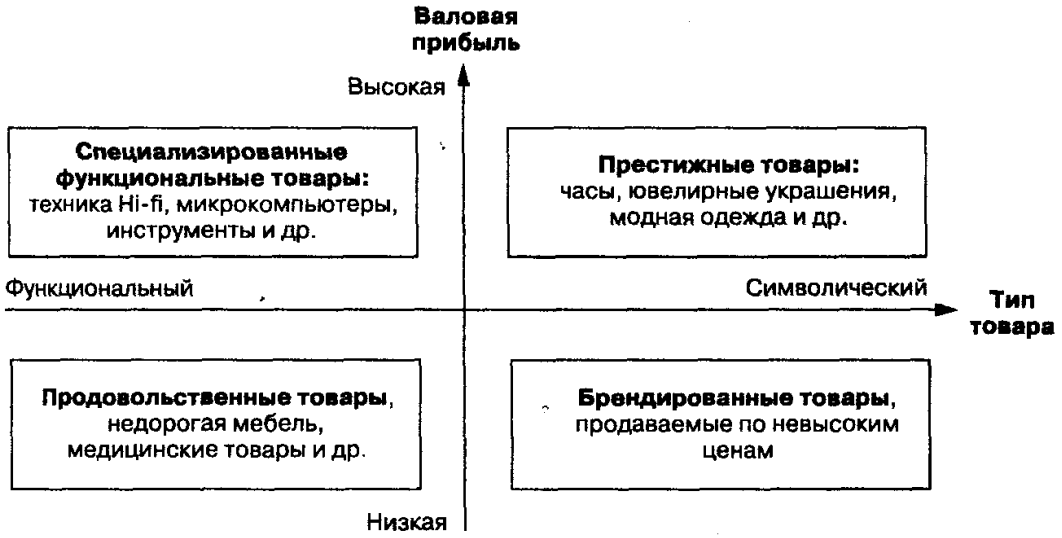
Стратегия сегментации рынка компанией Tesco



добранный ассортимент продуктов питания, аудиовидеотехники, компьютеров, инструментов и т. д.

2. К функциональным товарам с низкой валовой прибылью относятся «повседневные» продовольственные товары, продаваемые в супермаркетах и гипермаркетах, недорогая мебель (*IKEA*), строительные товары, дешевая аудио- и видеопродукция и др.
3. Символические товары с высокой наценкой продаются в престижных специализированных магазинах. Речь идет о модной одежде и аксессуарах (*Benetton, Rodier*), ювелирных изделиях, часах и т. п.
4. Фирменные товары, продаваемые по низким ценам, распространяются через магазины-дискаунтеры. В таких магазинах товары известных марок предлагаются по ценам ниже, чем в большинстве других магазинов.

Розничный торговец может воспользоваться тремя основными стратегиями позиционирования магазина: дифференциация товарного ассортимента, улучшение сервиса и персонализация, ценовое лидерство:



ИСТОЧНИК: Wortzel (1987).

РИСУНОК 14.3 Стратегии позиционирования в розничной торговле

1. Стратегия дифференциации товарного ассортимента основана на предложении продукции, которая имеет внутренние отличия. Например, это могут быть другие торговые марки или другие стили, отличные от тех, которые предлагаются в той же товарной категории в остальных магазинах.
2. При стратегии улучшения сервиса и персонализации розничный торговец предлагает в основном те же товары, что и конкуренты, однако добавляет к ним специализированные услуги и персональный подход к покупателям.
3. Стратегия ценового лидерства означает предложение тех же товаров, что и у конкурентов, но по более низким ценам.

Розничный торговец, способный управлять несколькими из рассмотренных выше активных переменных, может рассматривать несколько альтернативных стратегий позиционирования. Соответственно, можно говорить о разработке стратегического плана маркетинга и его внедрении в виде программы действий, совпадающей с поставленными целями и направленной на достижение устойчивого преимущества над конкурентами.

14.2.3. СОЗДАНИЕ ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

В последние десять лет большим успехом пользуются стратегии дифференциации, в основе которых лежит создание частных торговых марок. В Бельгии, например, доля рынка частных марок выросла с 11,4% в 1983 г. до 19,8% в 1992 г. (*Nielsen*, 1997). Доля рынка торговых марок дистрибьюторов в других европейских странах представлена на рис. 14.1.

Рост популярности частных марок происходит одновременно с возрастанием рыночной власти крупных розничных торговцев вследствие трех групп факторов:

1. Созданием влиятельных закупочных центров на общеевропейском уровне, что привело к резкому увеличению рыночной власти розничных торговцев, по сравнению с производителями.
2. Разработкой централизованных систем складирования и доставки, ставших физическим барьером между поставщиком и местным супермаркетом.

3. Повсеместным использованием электронных систем учета реализации — компьютеризированных кассовых систем, благодаря которым розничный торговец в любой момент времени может получить точную и детальную информацию об объемах продаж.

В результате этих технологических нововведений мы являемся свидетелями изменения баланса сил между поставщиками и розничными торговцами.

Усиление рыночной власти и погоня за прибылью побудили торговцев разрабатывать собственную политику брендинга. В Западной Европе история создания частных торговых марок насчитывает более 20 лет, однако в последнее время интерес к этому аспекту розничной торговли резко возрос. На европейском рынке существует несколько типов частных марок:

- *Марки магазинов.* В этом случае товар предположительно обладает теми же характеристиками, что и продукция «настоящих» производителей, но продается по более низким ценам. Типичные примеры — «Delhaize», «St. Michael» (торговые марки магазинов *Marks & Spencer*), «Casino». В названии марки фигурирует название торговой сети, а сама марка призвана развивать имидж магазина.
- *Марки-дженерики.* Несложные товары в простейшей упаковке, продаваемые по низким ценам без явно выраженного марочного названия. Пример — «белая линия» товаров от бельгийской компании *GB*.
- *Вновь изобретенные бренды.* Представляются как обычные марки, но распространяются исключительно в магазинах одной торговой сети. «Новые бренды» предлагают многие торговые компании: «Beaumont» в *Monoprix*, «O'Lacy» в *Asko*, «Saint Goustain» и «Chabrior» в *Intermarché*.
- *Ценовые лидеры.* Перед такими брендами стоит задача противостоять вторжению магазинов-дискаунтеров, а именно *Aldi*. Название магазина не упоминается в качестве бренда.

Стоит отметить, что созданию частных торговых марок (см. рис. 14.1) во многом способствовала популярность «ценовых лидеров», а также динамичное развертывание дешевых сетей магазинов-складов *Aldi*, *Lidl* (Германия, Дания) и *Kwik-Save* (Соединенное Королевство).

Наступление частных торговых марок оказалось удачным и как результат лояльность к брендам общенационального масштаба снижается, в связи с чем поставщики вынуждены принимать меры для уменьшения разницы цен.

Сейчас, однако, возникает ощущение, что во Франции и в Великобритании рост частных марок прекратился. Согласно исследованию, проведенному компанией *LSA* во Франции, за расширение ассортимента частных брендов своих излюбленных магазинов высказались всего 24% опрошенных потребителей (May, 1997). Против такой политики высказались 70% респондентов. Похожий результат был получен в исследовании 1995 г.

14.2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДИСТРИБЬЮТОРОВ

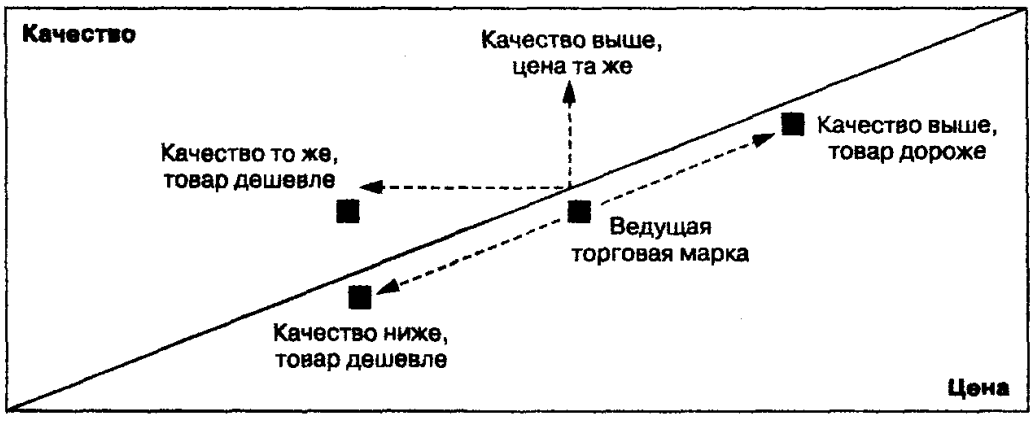
Маркетинговые стратегии розничных торговцев становятся все изощреннее. Они уже не имитируют существующие товары, а вырабатывают новые концепции, ориентированные на четко определенные сегменты потребителей. Реализация этих концепций поручается международным производителям, специализирующимся на выпуске продукции для частных торговых марок. Предлагая частные марки, розничный торговец преследует сразу три цели:

1. Уменьшить рыночную власть производителей, уменьшая их объемы продаж и переманивания потребителей, а также устранить мелких конкурентов.
2. Повысить прибыльность товарных категорий (прибыльность частных марок на 5–10% выше, у общенациональных брендов).
3. Создать дифференцированный товар, который будет работать на имидж розничного торговца.

В последнее время максимальное внимание наиболее динамичных розничных торговцев приковано к третьей цели, к дифференциации.

Как показано на рис. 14.4, дистрибьютор может воспользоваться различными стратегиями позиционирования, используя критерий «цена/качество»:

- *Такое же качество, но товар дешевле.* Эта стратегия чаще всего применяется в отношении частных марок: торговец предлагает товар того же качества, что и ведущая общенациональная марка, но по цене на 15–20% ниже.
- *Более низкое качество и более дешевый товар.* Эта стратегия предназначается для новых брендов розничных торговцев и марок-дженериков. На товар более низкого качества в упрощенной упаковке устанавливается на 30–40% более низкая цена, чем у общенациональных марок.
- *Более высокое качество по той же цене.* Предлагается более высокий уровень качества, чем у общенациональных брендов, а цена устанавливается на их уровне. Сеть британских магазинов *Sainsbury* практикует такую стратегию позиционирования в отношении ряда категорий товаров, в которых она предлагает свои новые торговые марки.
- *Более высокое качество по более высокой цене.* Эта стратегия встречается реже всего и применяется продавцами, ориентированными на высший сектор рынка. Так позиционируются товары «домашнего» или ручного изготовления.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 14.4

Соотношение цены и качества у частных торговых марок

Результатом этих агрессивных ценовых стратегий является общее давление с целью снижения цен. В крупных супермаркетах в одних и тех же товарных категориях можно наблюдать три класса брендов:

1. *Общенациональные торговые марки* и марка-лидер в категории (бренды класса А). Имеют активную поддержку в виде массовой рекламы и стимулирования сбыта;

2. *Частные торговые марки, марки магазинов и зонтичные марки* (бренды класса В). Создаются розничными торговцами для повышения прибыльности и развития имиджа магазина;
3. *Ценовые лидеры* (бренды класса С). Выступают в роли марок-истребителей: противостоят предложениям *магазинов-дискаунтеров*, выступая в роли дешевых альтернатив для потребителей.

В этой конкурентной борьбе первыми с прилавков супермаркетов исчезают товары слабейших марок производителей.

14.3. СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БРЕНДОВ

Как говорилось в гл. 1 (см. раздел 1.3.3), в глобальной экономике происходит постоянное развитие баланса сил между двумя основными участниками рынка — производителями и дистрибьюторами; природа взаимоотношений между ними меняется, и происходит постепенный переход от модели бизнеса с доминирующим производителем (рис. 1.6) к модели доминирования розничного торговца (рис. 1.7). В этом новом контексте производитель бренда должен решить, какую стратегию защиты ему следует избрать.

14.3.1. ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ВАРИАНТА

Какие оборонительные стратегии могут использовать производители фирменных потребительских товаров в условиях усиления рыночной власти крупных розничных торговцев? Возможны четыре варианта стратегии:

1. *Стратегия притягивания.* Продвижение инновационного (уникального) товара или дифференцированной торговой марки путем творческого сегментирования рынка и ориентированной на конечного потребителя рекламы в СМИ. Цель — оказать влияние на покупательское поведение, которое должно быть направлено на приобретение продвигаемого бренда.
2. *Прямой маркетинг.* Отказ от услуг розничных торговцев и применение *безмагазинной маркетинговой стратегии*, когда потребитель, не выходя из дома, совершает покупки, которые доставляются в указанное им место.
3. *Субподрядный операционный маркетинг.* Концентрация усилий на НИОКР и производстве с передачей маркетинговой функции четко диверсифицированной группе розничных торговцев.
4. *Торговый маркетинг.* Отношение к дистрибьюторам как к промежуточным потребителям и разработка маркетинговой программы, ориентированной на розничных торговцев.

Далее мы рассмотрим прежде всего особенности стратегии притягивания и торгового маркетинга, а затем обсудим возможности прямого маркетинга.

14.3.2. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ ПРИТЯГИВАНИЯ

С точки зрения производителя идеальная ситуация выглядит так: четко дифференцированная торговая марка, подкрепленная активной рекламой и пользующаяся спросом у потребителей. В такой ситуации производитель доминирует на рынке, а продавцу не остается ничего другого, как включать его продукцию

в ассортимент. Однако такое положение не может длиться вечно. Даже крупные и видные производители не застрахованы от угрозы частных марок, как наглядно показал случай с «Coca-Cola» и «Classic Cola» от сети магазинов *Sainsbury*.

> «Classic Cola» — напиток, изготавливаемый корпорацией *Cott* для торговой компании *J. Sainsbury* (Великобритания), — поступил в продажу по цене на 28% ниже, чем у «Coca-Cola». Сегодня на эту частную торговую марку приходятся 65% всех продаж колы в магазинах *Sainsbury* и 15% рынка колы по Великобритании в целом.

Что делать общенациональным брендам, столкнувшимся с угрозой частных марок? С. Хоч рассматривает четыре варианта стратегического маневра, который можно предпринять в такой ситуации (*Hoch*, 1996). Заметим, что данные меры не являются ни взаимоисключающими, ни исчерпывающими (рис. 14.5).

1. *Подождать и ничего не делать.* На нестабильных, характеризующимися внезапными флуктуациями рынках быстрая и агрессивная реакция со стороны производителя может оказаться опрометчивым поступком.
2. *Увеличить дистанцию в отношении частных торговых марок.* Дистанцирование может заключаться в «предложении большего количества товара за те же деньги» или в «создании новых и улучшенных товаров». Это предполагает расширение продуктовой линии, что очень часто ослабляет бренд, вместо того чтобы усиливать его.
3. *Уменьшение разницы цен.* Эмпирические наблюдения показывают, что при небольшой разнице цен объемы продаж общенациональных марок в штучном выражении по сравнению с частными марками увеличиваются. Поскольку потребители более склонны приобретать товары, качество которых повышается, а не снижается, изменения цен со стороны общенациональных марок влияют на частные марки сильнее, чем соответствующие изменения цен частных брендов на общенациональные.
4. *Стратегия «и я тоже».* Здесь возможны два варианта. Можно вывести на рынок «ценностную фланговую марку», предложив потребителям удешевленный товар более низкого качества с целью вытеснения частных марок. В этом случае возникает опасность каннибализации существующих продаж премиальной общенациональной марки. Как вариант, производитель может организовать выпуск продукции для частных марок розничных торговцев.

Что касается последней стратегии, то, как отмечают Дж. Квелч и Д. Хардинг (Quelch and *Harding*, 1996), производство частных марок зачастую кажется производителям выгодным по той причине, что оценка проводится по маржинальным издержкам. Если же оценить производство для частных марок по полной себестоимости, во многих случаях оно окажется намного менее прибыльным. Любая компания, намеревающаяся выпускать продукцию для частных марок, должна ответить на три вопроса:

1. Какой вклад в прибыль внесет эта продукция на самом деле?
2. Какие постоянные расходы при этом возникнут?
3. Каков будет объем каннибализации собственных марок фирмы?

14.3.3. ТОРГОВЫЙ МАРКЕТИНГ

Торговый маркетинг — это всего лишь применение концепции маркетинга к торговым компаниям. Последние рассматриваются уже не как «посредники» в ка-



ИСТОЧНИК: Hoch (1996).

РИСУНОК 14.5

Варианты стратегии для общенациональных торговых марок

нале распределения, а как полноценные партнеры или потребители. Маркетинговый процесс в отношении продавцов можно подразделить на четыре стадии:

1. Сегментирование всей совокупности продавцов, или идентификация групп торговых компаний с одинаковыми ожиданиями в отношении поставщиков.
2. Выбор одного или нескольких целевых (приоритетных) сегментов.
3. Анализ их потребностей, т. е. изучение факторов, влияющих на решения торговых фирм, характер их работы, цели и ожидания.
4. Разработка соответствующей маркетинговой программы.

Одна из областей, где применяется торговый маркетинг, связана с эффективным выполнением заказов. Здесь отчетливо прослеживаются интересы обеих сторон (пример 14.2). При партнерском подходе к обслуживанию заказов ставится цель максимизации прибыли всей цепочки поставок. Это требует: а) наличия у производителя данных о запасах продукции в магазинах, обновляемых мгновенно после каждого заключения сделки; б) производства, основанного на прогнозировании розничных продаж в реальном времени; в) перемещения складов поставщика ближе к магазинам.

Вместе эти меры минимизируют стоимость товарно-материальных запасов в системе. Поставщик получает возможность «передать» экономию посредникам, а через них — потребителям. Это выгодно и торговым компаниям, и покупателям: цены становятся ниже, к тому же товар всегда имеется в продаже.

Для управления взаимоотношениями с посредниками поставщикам требуется углубленное понимание их логистических проблем, целевого имиджа магазина и воспринимаемой важности конкретных категорий товаров для позиционирования торговой сети. Но наиболее фундаментальное преобразование заключается в отказе от практики противоборства в пользу партнерских отношений. Понимание целей и ограничений промежуточных потребителей явля-

ПРИМЕР 14.2

ЭОД и СБР: два главных инструмента торгового маркетинга

ЭОД (электронный обмен данными)

Такая система обмена данными между поставщиками и посредниками приобретает все бóльшую популярность в США и Европе. Ее принцип прост: между компьютерами торговых партнеров устанавливается прямая связь по телефонным линиям, позволяющая передавать информацию. Благодаря такой связи улучшаются и ускоряются коммуникации в системе, возникает значительная экономия средств. Одним из главных преимуществ ЭОД является ускорение приема заказов. Если на прием заказов от 500 магазинов обычным способом требуется около 12 часов, то для ЭОД хватает 10 минут. За этой операцией следует проверка — подтверждение заказов, занимающая примерно два часа. ЭОД также способствует снижению затрат на выполнение заказа в 18 раз по сравнению с традиционной системой. ЭОД создает новый режим управления: коммерцию в реальном времени.

СБР (склад быстрого реагирования)

СБР можно определить как логистическое партнерство, включающее обмен информацией посредством ЭОД. Коммуникации между производителем и посредниками заключаются в основном в управлении потоками товарных запасов, а их цель состоит в увеличении производительности на каждом уровне логистической цепочки. Стороны рассчитывают получить следующие выгоды:

- производить и продавать как можно больше в реальном времени;
- снизить число случаев отсутствия товара на складе;
- лучше изучить движение запасов и спрос, чтобы уменьшить объемы запасов;
- рационализировать поток товаров и добиться эффекта масштаба.

Основной сферой применения СБР является оптимизация потоков товаров. Также СБР применяется для организации мероприятий стимулирования сбыта и разработки новых товаров.

ИСТОЧНИК: Vandaele (1998, ch. 2), адаптировано.

ется предпосылкой для разработки эффективной стратегии торгового маркетинга. Подробнее с этой темой читатель может познакомиться в работах: *Vandaele*, 1998; *Corstjens* and *Corstjens*, 1996; *Buzzell* and *Ortmeyer*, 1995.

РЕЗЮМЕ

Дистрибьюторы все чаще начинают играть новаторскую и активную роль, изменяя таким образом баланс сил между производителями и розничными торговцами. Зрелость, избыток мощностей, концентрация и ценовая конкуренция — это типичные признаки того, что отрасль превратилась в индустрию товаров массового потребления. Выступая в качестве покупателей, розничные торговцы сегодня ведут себя совершенно иначе не только вследствие вышеописанных социальных и демографических изменений, но и потому, что они стали более профессионально и с большим знанием дела принимать решения о приобретении товаров. С точки зрения потребителей магазин можно рассматривать как совокупность выгод, а мультиатриабутивная товарная концепция, описанная в гл. 3, может оказаться чрезвычайно полезной для разработки концепции магазина. Предприятия розничной торговли можно классифицировать по двум параметрам: уровню валовой прибыли (высокому или низкому)

и типу выгоды, к которой стремятся покупатели (символической или функциональной). Маркетинговые стратегии розничных торговцев, как правило, становятся все более изощренными. Они не просто подражают существующим товарам, но и разрабатывают концепции новых товаров, предназначенных для четко ограниченных рыночных сегментов, а затем эти товары производятся международными компаниями, специализирующимися на торговых марках розничных торговцев. У производителя бренда есть четыре принципиальные стратегические возможности: стратегия притягивания, прямой маркетинг, субподрядный операционный маркетинг и торговый маркетинг.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Учитывая динамизм и усиление власти торговцев в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров, какими стратегиями защиты и перестройки могли бы воспользоваться производители брендов? Проанализируйте плюсы и минусы каждого варианта.
2. Опишите различные типы розничных брендов, существующие в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров.
3. Что заставляет дистрибьюторов в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров запускать на рынок свои собственные бренды? Какие ограничения есть у этой стратегии?
4. В чем состоит различие между брендами розничных торговцев и брендами жестких дискаунтеров?
5. Бренды магазинов изготавливают производители, у которых есть свои собственные национальные бренды, поставляемые крупным розничным торговцам. Что заставляет этих производителей производить торговые марки для крупных розничных торговцев и чем они рискуют?
6. Можете ли вы объяснить, почему бренды магазинов не достигают успеха в следующих товарных категориях: бритвенные станки, сухие завтраки, косметика и подгузники?
7. Как вы можете объяснить огромную разницу в ценах (30%) между собственным брендом дистрибьютора и брендом производителя того же качества?

ГЛАВА 15

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

15.1. Восприятие цены покупателем

15.2. Методы ценообразования на базе издержек

15.3. Методы ценообразования, ориентированные на спрос

15.4. Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию

15.5. Ценообразование в рамках продуктовой линии

Резюме

Вопросы и задания

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

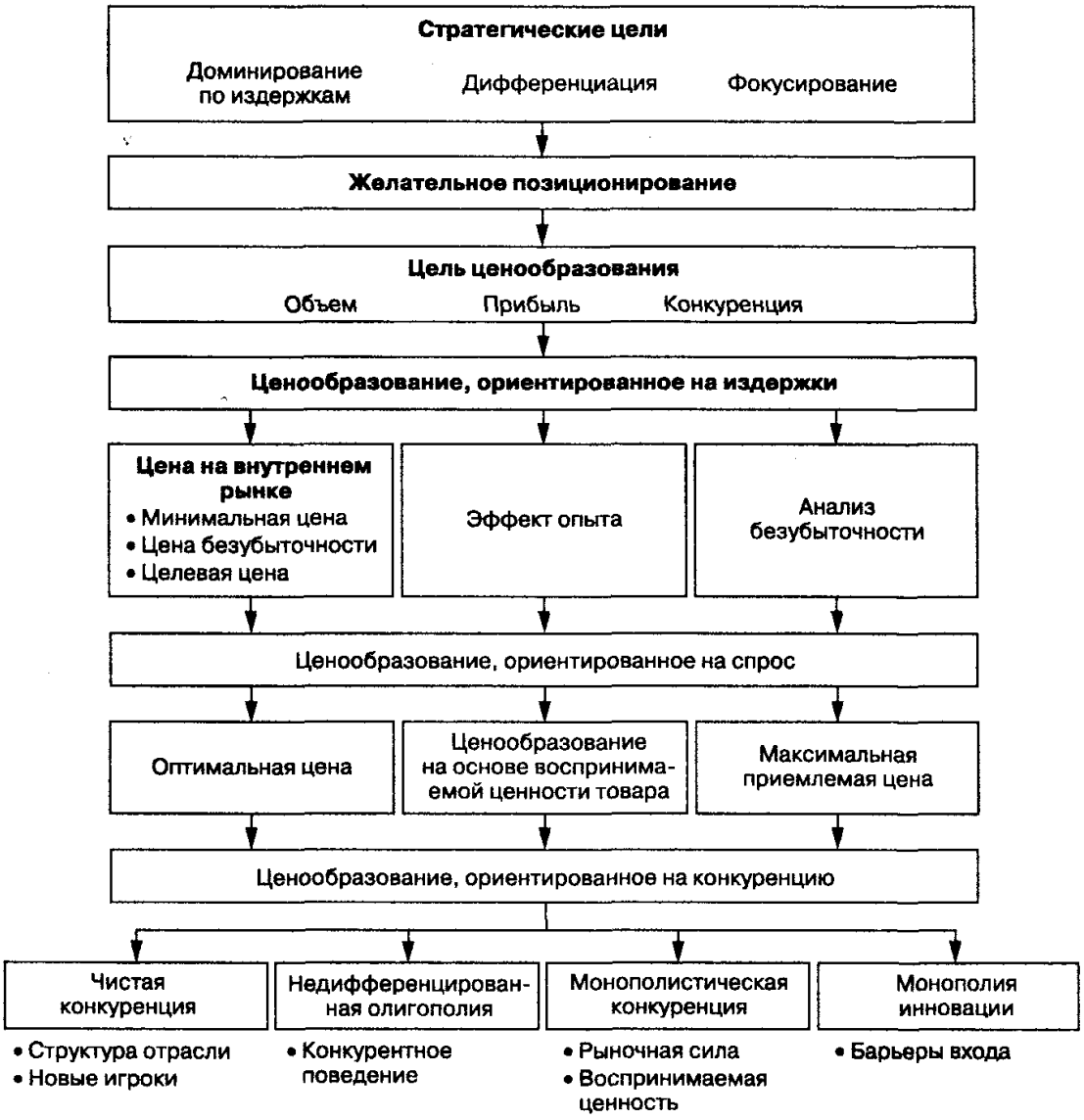
- покупательском восприятии цены и ее значении для фирмы;
- влиянии альтернативных ценовых стратегий на затраты и прибыль;
- факторах, определяющих чувствительность покупателей к ценам;
- различных ориентированных на рынок методах ценообразования;
- влиянии конкурентной структуры рынка на ценовую стратегию фирмы;
- подходе к проблеме установления цены на группу взаимосвязанных товаров.

Любой товар имеет цену, однако не всякая фирма вольна определять, по какой цене ей реализовывать свою продукцию. Если стратегический маркетинг фирмы достаточно развит, в результате чего она имеет некоторую власть над рынком, то назначение цены становится одним из наиболее важных решений, в значительной мере определяющим успех стратегии. Проблему цены фирма может рассматривать в двух аспектах. Во-первых, цена — это инструмент стимулирования спроса, по действию во многом схожий, например, с рекламой. Во-вторых, цена служит определяющим фактором долгосрочной прибыльности компании. Таким образом, при выборе ценовой стратегии необходимо принимать во внимание два типа соответствия: *внутреннее соответствие*, т. е. установление цены с учетом ограничений по издержкам и норме прибыли, и *внешнее соответствие*, т. е. установление цены в зависимости от покупательной способности рынка и цен конкурентов.

В этой главе мы прежде всего поговорим о стратегической роли цены в маркетинге, а затем последовательно проанализируем методы ценообразования, ориентированные на издержки, конкуренцию и спрос. Общая постановка проблемы ценообразования в конкурентной среде представлена на рис. 15.1.

15.1. ВОСПРИЯТИЕ ЦЕНЫ ПОКУПАТЕЛЕМ

Цена — это денежное выражение ценности, а потому она занимает центральное место в конкурентном обмене. С точки зрения покупателя, цена, которую он готов заплатить за товар, определяется интенсивностью потребности, а также объемом и природой ожидаемого удовлетворения. С точки зрения продавца, цена, по которой он готов продать товар, зависит от стоимости входящих ресурсов, использованных при изготовлении данного продукта, и прибыли, которую он рассчитывает получить. Покупательское поведение можно рассматривать как систему обменов, в которой стремление к удовлетворению и денежные траты компенсируют друг друга (рис. 15.1).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 15.1

Обзор решений о ценообразовании

15.1.1. РЫНОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ

Формально цену в стоимостном выражении можно определить как коэффициент, означающий денежную сумму, необходимую для приобретения заданного количества товара или услуги:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Сумма денег, выплачиваемая покупателем}}{\text{Количество товара, предоставляемое продавцом}}.$$

В действительности понятие цены гораздо шире, оно не ограничивается простым совпадением исключительно объективных, подлежащих количественной оценке факторов. Выплачиваемая за товар денежная сумма не полностью характеризует затраты покупателя, равно как приобретаемое количество товара не позволяет с уверенностью судить о степени получаемого удовлетворения.

Цена как мера ценности

В гл. 3 мы показали, что, с точки зрения потребителя, товар есть совокупность выгод и что один и тот же товар выполняет множество функций, связанных не только с базовой функцией товара, но и со всей совокупностью объективных и воспринимаемых вторичных полезностей, которыми характеризуется данный продукт. Соответственно, цена должна отражать ценность этого совокупного удовлетворения с точки зрения покупателя.

> Давайте сравним две марки часов, обладающих одним и тем же объективным (техническим) качеством. Марка А — престижная, отличается элегантным дизайном, продается исключительно в фирменных часовых магазинах. На часы этой марки предоставляется пятилетняя гарантия, в их рекламе задействованы известные личности из мира спорта и театра. Марка Б малоизвестна, у нее скромный дизайн, продается в обычных универмагах, сопровождается шестимесячной гарантией и рекламируется как надежная. Те и другие часы предоставляют один и тот же основной, или функциональный, сервис (измерение времени), однако, вне всяких сомнений, это разные товары, ценность которых потенциальные покупатели воспринимают совершенно по-разному.

Таким образом, цену в понимании покупателя следует рассматривать как компенсацию за все предоставляемые услуги, а устанавливать — в соответствии с полной ценностью или общей полезностью, как ее понимает покупатель. Из этого можно сделать следующий вывод: прежде чем устанавливать цену, необходимо четко позиционировать товар.

Полная сумма затрат на приобретение товара

Как приобретаемое количество товара не до конца характеризует получаемое удовлетворение, так и выплачиваемая за товар денежная сумма лишь частично характеризует важность реальных издержек покупателя. В действительности эти издержки включают в себя не только собственно цену, но еще и условия обмена. Под условиями обмена понимают все конкретные процедуры, предшествующие переходу права собственности, такие как правила оплаты, условия и сроки доставки, послепродажное обслуживание и т. д. В некоторых случаях покупателю приходится нести значительные расходы, связанные со сравнением цен, ведением переговоров и заключением сделки. К примеру, это может произойти, если покупатель находится в удаленном регионе. Аналогично, потребитель может столкнуться с высокими издержками перехода. Такая ситуация имеет место, когда заказчик, привыкнув работать с одним поставщиком, решает изменить источник поставок. Основными источниками издержек перехода являются:

- Затраты на модификацию товаров в соответствии с характеристиками продукции нового поставщика.
- Изменение привычного образа потребления или использования товара.
- Расходы на переобучение и переориентацию пользователей.
- Инвестиции в приобретение нового оборудования, необходимого для использования новой продукции.
- Психологические издержки, связанные с переменами.

У одних клиентов эти затраты могут быть выше, у других ниже. В любом случае при возникновении издержек перехода реальная стоимость товара для покупателя намного превышает его денежную цену.

Таким образом, с точки зрения покупателя, понятие цены намного шире денежной суммы, которая обычно указывается в прейскурантах. Оно включает в себя все предоставляемые товаром выгоды и все денежные и неденежные затраты, которые несет покупатель. Следовательно, при оценке чувствительности к цене необходимо учитывать не только номинальную цену товара, но и все эти выгоды и затраты. Если исходить из позиции потребителя, то цену можно переопределить следующим образом:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Общая сумма затрат покупателя (денежных и неденежных)}}{\text{Общая сумма выгод товара (материальных и нематериальных)}}.$$

Чтобы проиллюстрировать, насколько сложным является понятие цены с точки зрения потребителя, мы приведем восемь разных способов изменения указанного коэффициента (Monroe, *1979*):

1. Изменение денежной суммы, выплачиваемой покупателем.
2. Изменение количества товара или услуги, предоставляемого продавцом.
3. Изменение качества предоставляемого товара или услуги.
4. Изменение скидок и наценок, предоставляемых при разном объеме покупки.
5. Изменение времени и места перехода права собственности.
6. Изменение места и времени платежа.
7. Изменение формы оплаты.
8. Изменение названия или бренда товара.

15.1.2. ВАЖНОСТЬ ЦЕНОВЫХ РЕШЕНИЙ

Рассматривая значимость ценовых стратегий в современной макромаркетинговой среде, скажем следующее:

- Установленная цена напрямую влияет на уровень спроса и определяет уровень активности. Слишком высокая или слишком низкая цена может поставить под угрозу развитие продукта. Таким образом, огромное значение имеет измерение чувствительности к цене.
- Цена продажи напрямую определяет прибыльность деятельности, и дело тут не только в уровне прибыли, но и в количестве реализуемой продукции, что является одним из условий покрытия постоянных затрат в течение определенного периода. В итоге небольшое изменение цены может серьезно повлиять на прибыльность.
- Установленная фирмой цена воздействует на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из факторов, определяющих позиционирование бренда в глазах потенциальных покупателей. Потребители, особенно в случае с товарами широкого потребления, рассматривают цену как определенный сигнал. Цена неизбежно вызывает представление о качестве, а потому является компонентом имиджа торговой марки.
- Цена, как никакая другая маркетинговая переменная, позволяет непосредственно сравнивать конкурирующие товары или торговые марки. Цена — один из наиболее очевидных элементов, малейшее ее изменение тут же вызывает реакцию рынка и может привести к дисбалансу рыночных сил. Цена — вынужденная точка соприкосновения конкурентов.

- Ценовая стратегия должна соответствовать остальным компонентам операционного маркетинга. Цена должна обеспечивать финансирование продвижения продукции. Позиция высокого качества и высокой цены должна находить отражение в упаковке товара; ценовая стратегия должна учитывать стратегию распределения и обеспечивать необходимую торговую наценку, что требуется для достижения целей по охвату рынка.

Свою роль в увеличении значимости ценовых стратегий и их сложности сыграли также недавние изменения в экономической и конкурентной среде, о которых мы говорили в гл. 2:

- Ускорение технического прогресса и сокращение жизненных циклов товаров приводят к тому, что новое направление деятельности должно окупаться намного быстрее, чем раньше. Если учесть возросшую сложность исправления допущенных на раннем этапе недочетов, ошибки при установлении цены представляются крайне серьезными.
- Изобилие слабо дифференцированных товаров и торговых марок, регулярное появление новых товаров и общий ассортимент продукции на рынке — все это говорит в пользу корректной ценовой позиции. В некоторых ситуациях даже небольшие ее изменения могут существенно повлиять на восприятие бренда.
- Законодательные ограничения, а также ограничения регулятивного и социального характера, такие как контроль уровня цен, введение предельно допустимой нормы прибыли, необходимость получения разрешений для увеличения цены и др., ограничивают свободу действий фирмы при установлении цен.
- Снижение покупательной способности во многих западных странах приводит к тому, что покупатели становятся более осведомленными о разнице цен. Эта возросшая чувствительность к ценам подчеркивает роль цены как инструмента стимулирования сбыта и увеличения доли рынка.

Учитывая важность и сложность этих решений, разработкой ценовых стратегий часто занимается высшее руководство фирмы.

15.1.3. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ЦЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Все фирмы стремятся к тому, чтобы их деятельность была прибыльной и как можно более результативной в экономическом плане. На практике эта общая цель может принимать разные формы. В интересах фирмы с самого начала определить свои стратегические приоритеты в установлении цен. Вообще говоря, возможные цели ценообразования можно разделить на три категории в зависимости от преобладающей ориентации: на прибыль, на объем продаж или на конкуренцию.

Цели, ориентированные на прибыль

Ориентированные на прибыль цели — это либо максимизация прибыли вообще, либо получение достаточной отдачи на инвестированный капитал. Экономисты предлагают модель максимизация прибыли. Однако на практике она применяется с трудом, поскольку предполагает не только точное знание функций издержек и спроса на каждый товар, но и наличие стабильности, что в современной среде наблюдается крайне редко. В практической деятельности чаще применяется показатель целевой отдачи (возврата) на инвестирован-

ный капитал (ROI). В этом случае обычно вычисляется целевая, или достаточная, цена, т. е. цена, которая при данном объеме производства обеспечивает требуемую отдачу на вложенный капитал. Данный подход часто применяется на крупных предприятиях. Он прост, и в этом его преимущество, но неточен. Он не учитывает того, что в конечном счете уровень спроса зависит от уровня цен.

Цели, ориентированные на объем продаж

Цели, ориентированные на объем продаж, направлены на максимизацию текущей выручки от реализации или доли рынка либо просто на достаточное увеличение объема продаж. Максимизация доли рынка предполагает установление цены проникновения, т. е. относительно низкой (ниже, чем у конкурентов) цены, позволяющий как можно больше увеличить объем реализации, а с ним и рыночную долю. При достижении доминирующей позиции цель ценообразования меняется: фирма начинает стремиться к достаточной или «удовлетворительной» норме прибыли. Как было показано в гл. 8, этой стратегии обычно придерживаются фирмы с высоким объемом производства, рассчитывающие снизить затраты за счет эффекта опыта. Противоположная стратегия носит название «снятие сливок». В этом случае ставится цель достижения большой выручки от реализации за счет того, что некоторые покупатели или рыночные сегменты готовы платить высокую цену за отличительные (реальные или воспринимаемые) качества товара. Фирма стремится не к большому объему продаж в натуральном выражении, а к максимальному товарообороту при высокой цене.

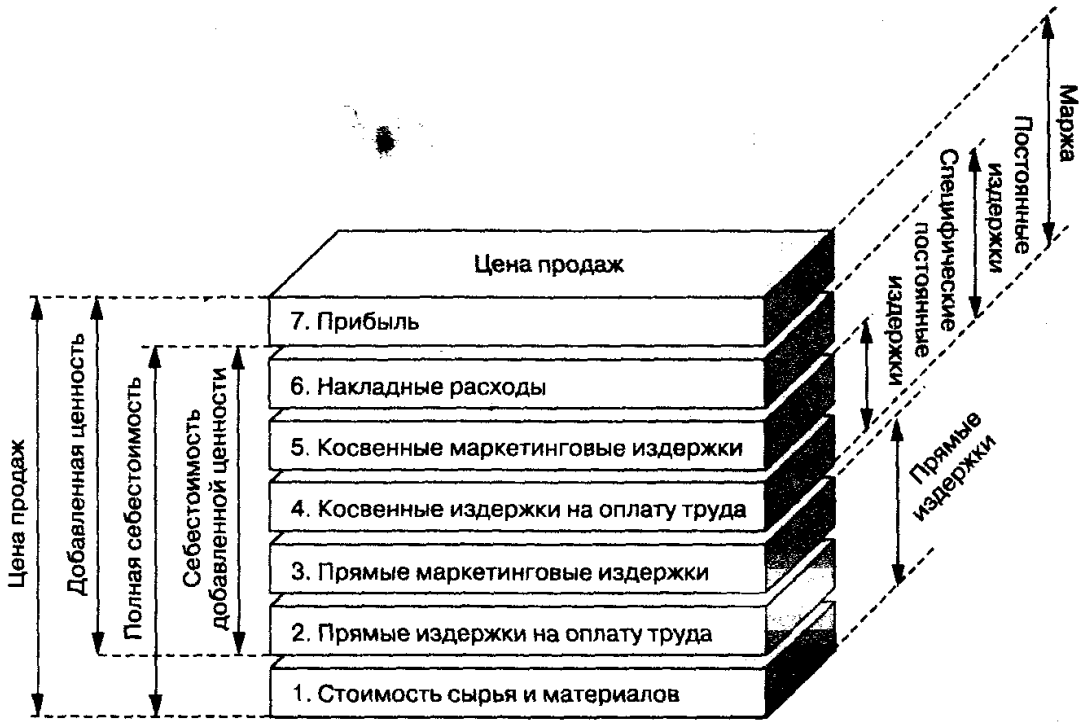
Цели, ориентированные на конкуренцию

Цели, ориентированные на конкуренцию, направлены либо на обеспечение стабильности цен на рынке, либо на соответствие ценам конкурирующих фирм. В ряде отраслей, где доминируют компании-лидеры, участники стремятся к стабильности соотношений между ценами на конкурирующие товары и стараются избегать серьезных колебаний цен, способных подорвать доверие потребителей. Вторая цель, соответствие ценам конкурирующих организаций, говорит о том, что фирма сознает свою неспособность оказывать влияние на рынок. Это особенно характерно для рынков с одной доминирующей компанией и стандартизированной продукцией, как в случае недифференцированной олигополии. В такой ситуации фирма предпочитает конкурировать, используя особенности товара, а не цены. На рынках такого типа чаще всего преобладают различные формы неценовой конкуренции.

При разработке ценовой стратегии следует учесть три группы факторов: издержки, спрос и конкуренцию. Далее мы по порядку рассмотрим каждую из этих групп и их роль в установлении цены.

15.2. МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА БАЗЕ ИЗДЕРЖЕК

Самый естественный и самый распространенный в фирмах подход к решению проблемы ценообразования — анализ издержек. Производство и коммерциализация товара неизбежно влекут за собой некоторые издержки, поэтому логично будет определить разные уровни цен для разных ограничений, таких как покрытие постоянных и переменных затрат и получение достаточно высокой прибыли. В представленной на рис. 15.2 типовой структуре цены даны определения основных концепций, характеризующих издержки.



ИСТОЧНИК: Monroe (1979).

РИСУНОК 15.2

Элементы цены

15.2.1. КОНЦЕПЦИИ ЦЕНЫ, ИСХОДЯЩИЕ ИЗ ИЗДЕРЖЕК

Цены, рассчитанные на основе издержек без явного учета рыночных факторов, называются *исходящими из издержек*. В анализе затрат выделяются четыре типа таких цен, каждый из которых соответствует определенным целям, поставленным в отношении издержек и прибыли.

Минимальная цена

Минимальная, или предельная, цена соответствует прямым переменным издержкам. Эта цена покрывает только затраты на замещение товара, а потому предполагает нулевую валовую прибыль.

Предельная цена = Прямые издержки.

Данная ценовая концепция может использоваться при ведении переговоров об исключительных заказах или при дисконтировании на вторичных рынках, когда фирма располагает неиспользуемыми мощностями и может реализовывать продукцию на новом рынке, не теряя при этом в выручке на основном рынке сбыта. Предельная цена — это абсолютный минимум цен, на который может согласиться фирма. Любое превышение минимальной цены позволит фирме продолжать работать на полную мощность, но при этом получать средства на покрытие постоянных издержек или прибыль. Подобная дискриминационная ценовая стратегия может применяться в случае исключительных заказов, выпуска немарочных товаров для крупных розничных сетей и зарубежных рынков.

Цена безубыточности

Цена безубыточности соответствует ценовому уровню, при котором фирма покрывает свои постоянные и переменные издержки при заданном объеме про-

даж. Таким образом, при безубыточной цене обеспечивается покрытие затрат на замещение товара и постоянных расходов (F):

$$\text{Цена безубыточности} = C + \frac{F}{E(Q)},$$

где $E(Q)$ — планируемый объем продаж.

Цена безубыточности соответствует концепции полной себестоимости, в которой в качестве критерия распределения постоянных расходов используется уровень активности (объем продаж).

На практике цены безубыточности обычно рассчитываются для разных объемов реализации (пример 15.1). В результате получается диапазон минимальных цен. Отметим, что цена безубыточности зависит от объема продаж и равняется полной себестоимости только в точке безубыточности.

Целевая цена

Целевая цена, или достаточная цена, учитывает, помимо переменных и постоянных издержек, ограничение в отношении прибыли. Последнее обычно устанавливается исходя из «нормального» уровня отдачи (возврата) (r) на инвестированный капитал (K). При использовании данного метода также учитывается объем продаж.

$$\text{Целевая цена} = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r \times K}{E(Q)}.$$

где K — инвестированный капитал; r — достаточный или нормальный уровень отдачи (возврата) на капитал (рентабельность капитала).

Цена с надбавкой

В данном случае цена определяется путем прибавления стандартной надбавки к цене безубыточности. Например, если фирма хочет получать надбавку в 20% от объема продаж, цена должна составлять:

$$\text{Цена с надбавкой} = \frac{\text{Цена безубыточности}}{(1 - \text{желаемая надбавка})}.$$

Этот метод ценообразования популярен по причине своей простоты, но, с другой стороны, он не учитывает спрос и конкуренцию. Он оправдывает себя только в том случае, если достигается планируемый объем продаж.

15.2.2. ОПАСНОСТЬ ПОРОЧНОГО КРУГА

Методы целевой цены и цены с надбавкой получили повсеместное распространение. Это обусловлено их простотой и обманчивой надежностью, возникающих из иллюзорной уверенности в прибыльности — еще бы, тот и другой метод «гарантируют» определенное превышение цены над издержками. Их самый главный недостаток заключается в отсутствии какой бы то ни было взаимосвязи между ценой и объемом продаж. Наоборот, в них (пусть и в неявной форме) заложена опасность порочного круга: объем определяет издержки, издержки определяют цену, цена, в свою очередь, определяет уровень спроса.

На самом деле нет никакой гарантии того, что установленная целевая цена или надбавка обеспечат заложенный в их расчет уровень активности. Что про-

ПРИМЕР 15.1

Пример установления цены на базе издержек

Исходные данные:

Производственная мощность: 180 тыс. шт.
Инвестированный капитал (K): €24 млн.
Ожидаемая рентабельность (r): 10%.
Переменные затраты на единицу продукции (C): €105.
Постоянные затраты (F): €9 млн в год.
Планируемый объем продаж $E(Q) = Q_2$ = 120 тыс. шт.
Пессимистический прогноз = Q_1 = 90 тыс. шт.
Оптимистический прогноз = Q_3 = 150 тыс. шт.
Минимальная цена (P_L):

$$P = C = €105 \text{ за штуку.}$$

Цена безубыточности (P_t):

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} = 105 + \frac{9\,000\,000}{E(Q)}.$$

$P_{t_1} = €205$, $P_{t_2} = €180$, $P_{t_3} = €165$.

Целевая цена (P_c):

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r \times K}{E(Q)}.$$

$P_{c_1} = €231{,}7$, $P_{c_2} = €200$, $P_{c_3} = €181$.

Установленная цена продаж (P_V):

$$P_V = €195 \text{ за штуку.}$$

Безубыточный объем продаж:

$$Q_n = \frac{F}{P - C} = \frac{9\,000\,000}{195 - 105} = 100\,000 \text{ шт.}$$

Безубыточная выручка от реализации

$$SR_n = \frac{F}{(P - C)/P} = \frac{9\,000\,000}{0{,}46} = 19\,565\,217 \text{ евро.}$$

ИСТОЧНИК: данные авторов.

исходит с целевой ценой в случае, если объем продаж оказывается ниже предполагаемого уровня, показано в примере 15.1.

В этом случае планируемый уровень активности равен 120 тыс. шт., а соответствующая целевая цена составляет £2 тыс. Если рыном будет востребовано только 90 тыс. единиц товара, для удержания плановой прибыльности цену необходимо будет поднять до £2317.

Однако уместно ли повышение цены в ответ на снижение спроса? Точно так же, если фактические объемы продаж фирмы превышают плановые, посто-

янные расходы распределяются между бóльшим количеством реализованных единиц продукции и целевая цена, по идее, снижается. Должно ли руководство фирмы в ответ на это снизить отпускные цены?

Подобное ценовое поведение противоречит экономической логике и приводит к даче ошибочных рекомендаций. Фирма, устанавливающая цены исключительно на базе своих внутренних потребностей, обычно не получает желаемой прибыли. Если все фирмы в отрасли применяют одинаковую надбавку или целевую норму прибыли, цены сближаются и ценовая конкуренция сводится к минимуму. На практике цены, устанавливаемые с учетом издержек, используются исключительно в качестве удобной точки отсчета, потому что, как правило, в отношении издержек фирмы обладают более достоверной информацией, чем в отношении факторов спроса. Определение понятию «реальная цена продажи» дано во врезке 15.1.

15.2.3. О ПОЛЬЗЕ МЕТОДОВ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА БАЗЕ ИЗДЕРЖЕК

Методы ценообразования, учитывающие издержки, позволяют определить исходные точки для установления рыночных цен. Они не могут использоваться в качестве единственных способов определения цен, так как в них не учитываются ни спрос, ни воспринимаемая ценность товара, ни конкурентная ситуация. Однако в некотором смысле эти методы по-настоящему полезны, так как они позволяют ответить на ряд вопросов:

- При каком объеме продаж или выручке от реализации будут покрыты все издержки?
- Как выглядит целевая цена или цена с надбавкой в сравнении с ценами конкурентов?
- Какой доле рынка соответствует объем продаж, достигаемый в точке безубыточности?
- Насколько необходимо увеличить объем реализации, чтобы покрыть увеличение постоянных расходов (к примеру, при проведении рекламной кампании) при неизменной цене?
- Если цены снизятся, каким будет минимальное увеличение объема продаж, компенсирующее падение стоимости?
- Если цены повысятся, каким будет допустимое уменьшение объема продаж, компенсирующее увеличение стоимости?
- Какой должна быть ценовая эластичность спроса, чтобы фирма увеличивала или хотя бы сохраняла свою прибыльность?
- Какова отдача на инвестированный капитал при разных уровнях цен?

Анализ издержек — лишь первый важный шаг, позволяющий вникнуть в суть проблемы и сосредоточить внимание на финансовых результатах различных ценовых стратегий. Располагая подобной информацией, фирма может приступать к рассмотрению иных, качественных аспектов ценообразования — чувствительности рынка к ценам и реакций конкурентов.

Инициирование снижения цен

Инициировать *снижение цены* с прицелом на стимулирование спроса имеет смысл только в том случае, когда совокупный спрос на товар еще может расти. В противном случае, если все конкуренты без промедления повторят ценовой

ВРЕЗКА 15.1

Проблема практического применения: сколько денег мы заработаем на этом товаре?

Как уже обсуждалось в разделе 13.7.2, менеджеры, контролирующие ценообразование, нередко делают акцент на фактурных ценах, сведения о которых легко доступны, но это лишь верхушка айсберга. Необходимо различать прейскурантную цену (list price), цену по счету (invoice price), реальную цену продажи (pocket price) и реальную маржу (pocket margin).

Существует несколько «включенных в счет» (on invoice leakage) и «не включенных в счет» (off-invoice leakage) потерь от стандартной прейскурантной цены, которые необходимо учитывать. В случае, описанном компанией *McKinsey* (*Marn* et al., 2003), «включенные в фактуру потери» включали стандартную скидку дистрибьютору, специальную скидку дистрибьютору, скидку конечному потребителю и включенные в фактуру расходы на стимулирование сбыта. «Не включенные в фактуру потери» включали скидку за быструю оплату, издержки, связанные с дебиторской задолженностью (cost of carrying receivables), стоимость рекламной поддержки дистрибьютора производителем, бонус дистрибьютору на основании общего годового объема продаж, внефактурные программы по стимулированию сбыта и расходы на транспортировку. В конечном итоге цена по счету и реальная цена продажи (pocket price) составляли соответственно 67,2 и 50,9% прейскурантной цены, включая снижение выручки на 16,3%, не указанное в счете. В случае компаний, предлагающих кастомизированные товары, уникальные пакеты решений или уникальные формы логистики или технического обслуживания, для определения реальной маржи (pocket margin), истинного мерила прибыльности, необходимо вычесть стоимость вышеуказанных услуг из реальной цены продаж (pocket price). В другом случае, также описанном *McKinsey*, стоимость индивидуализированного обслуживания клиентов составляла в среднем 17% от прейскурантной цены, реальная маржа (pocket margin) — 28%, а стандартная валовая прибыль — 45%.

ИСТОЧНИК: Marn et al. (2003).

маневр фирмы, прибыли всех игроков снизятся, а рыночные доли останутся точно такими же, как были, чего и следует ожидать при неизменном размере рынка и более низкой цене. Однако и на нерасширяемых рынках возможны ситуации, благоприятствующие снижению цены, когда быстрой реакции конкурентов ожидать не приходится:

- Если издержки конкурентов выше и они не в состоянии снизить цены, не рискуя прибыльностью; отказ от снижения цены ведет к потере доли рынка, за исключением случаев, когда разницу в ценах нейтрализуют факторы дифференциации.
- Небольшим фирмам проще снижать цены. Для них это связано с меньшими издержками и потерями, чем для крупных предприятий, занимающим большие доли рынка. Это объясняется тем, что стоимость ценового продвижения товара пропорциональна объему продаж. На практике крупные конкуренты могут предпочесть оставить цены без изменения и отреагировать на других фронтах, например, увеличить число рекламных объявлений (затраты на которые фиксированы).

Таким образом, фирма может не пойти на аналогичное снижение цен, особенно если воспринимаемая ценность ее товара выше, чем у прямых конкурентов. В этом случае от снижения цен фирму защищают факторы дифференциа-

ции, такие как имидж торговой марки, ассортимент услуг, связи с потребителями. Для покупателей смена поставщика сопряжена с издержками перехода, а они не всегда компенсируются разницей цен. На рынке товаров производственного назначения, например, часто наблюдается, что покупатели легко переносят разницу цен до 10% при условии устойчивых взаимоотношений с поставщиком.

Определение потерь при снижении цены

Важно понимать, что *потери при снижении цены* могут быть очень велики, особенно если значительную часть себестоимости товара составляют переменные издержки. Данные в табл. 15.1 показывают, насколько должны увеличиться выручка от реализации и объем продаж, чтобы фирма получала ту же норму валовой прибыли (в данном случае это 25%), что и до снижения цены.

Таблица 15.1. Минимальные увеличения объема продаж и выручки от реализации, компенсирующие снижения цены

Снижение цены, %	Минимальное увеличение выручки от реализации, %	Минимальное увеличение объема продаж, %
5	18	25
10	50	66
15	112	150
20	300	400

ПРИМЕЧАНИЕ: при норме валовой прибыли 25%.

ИСТОЧНИК: Monroe (1979).

В нашем случае фирме необходимо продать в два раза больше единиц товара, чтобы при снижении цены на 15% сохранить норму валовой прибыли. Нетрудно представить, что требуемое увеличение объема продаж может оказаться намного выше того увеличения спроса, который можно ожидать вследствие снижения цены.

Далее легко заметить, что для фирмы с большими переменными издержками снижение цены менее выгодно. Чем больше доля переменных издержек, тем большее увеличение объемов продаж требуется при снижении цены (*Monroe*, 1979). Обычно увеличение объема реализации, необходимое для сохранения прежнего уровня прибыльности, определяется по формуле:

$$\text{Увеличение объема реализации } (\%) = \left(\frac{x}{M^* - x}\right) \times 100,$$

где x — уменьшение цены в процентах, выраженное в виде десятичной дроби; M^* — норма валовой прибыли, выраженная в процентах от исходной отпускной цены.

В качестве иллюстрации давайте рассмотрим следующий пример. Если фирма намеревается снизить цену на 9%, а норма валовой прибыли составляет 30%, требуемое увеличение объема продаж составит:

$$\text{Увеличение объема реализации } (\%) = \left(\frac{0{,}09}{0{,}30 - 0{,}09}\right) \times 100 = 42{,}86\%.$$

Если бы норма прибыли снизилась до 25% или до 20%, то при том же 9%-ном снижении цены продажи пришлось бы увеличить на 56,25 и 81,82% соответственно. Вывод вышеуказанной формулы безубыточности приведен в ра-

боте: Nagle, 1987/1994. Таким образом, фирма с наименьшими переменными затратами будет склонна инициировать снижение цен, зная, что остальные игроки могут не последовать ее примеру.

Вычисление необходимой ценовой эластичности

Из представленных данных можно также вывести значение *необходимой ценовой эластичности*. Это эластичность, которая должна наблюдаться в целевой группе потребителей. В противном случае фирма вряд ли получит искомую прибыль.

Предыдущий пример показал, что при снижении цены на 9% и сохранении нормы валовой прибыли на уровне 30% объем продаж должен увеличиться на 42,86%. Исходя из этого требуемая ценовая эластичность составит:

$$\varepsilon = \frac{+42,86\%}{-9\%} = -4,76\%.$$

Это очень большое значение для ценовой эластичности, т. е. спрос должен быть весьма чувствительным к цене. Если руководство фирмы сочтет спрос на товарном рынке не таким эластичным и если прибыль является единственным критерием при принятии решения, снижение цены представляется экономически нецелесообразным.

На олигополистическом рынке всегда существует опасность ценовой войны. Это объясняет, почему фирмы неохотно идут на снижение цен. Однако возможны ситуации, когда такое снижение приводит к укреплению конкурентной позиции компании. Как было сказано в гл. 8, происходящее при снижении цены уменьшение прибыли может быть компенсировано за счет расширения доли рынка. В долгосрочной перспективе это означает увеличение прибыльности: эффект опыта позволяет снизить издержки. Другой причиной ценовой войны может быть устранение с рынка потенциально опасного конкурента.

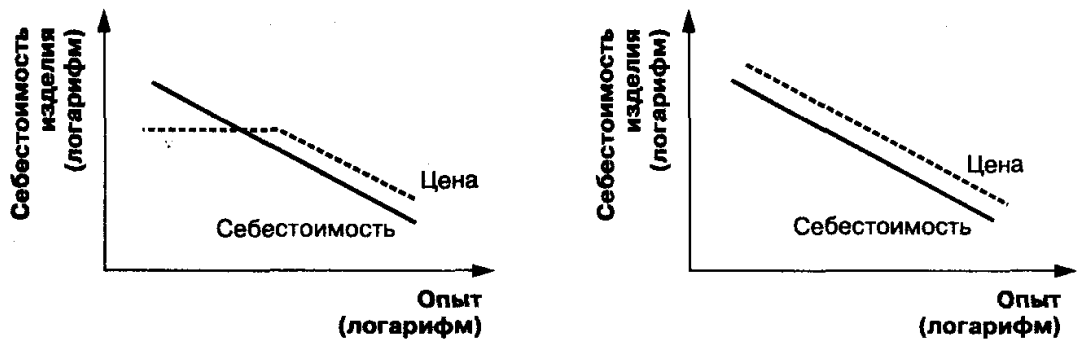
Ценообразование на основе кривой опыта

Как уже обсуждалось в гл. 9, в секторах экономки, где издержки на создание добавленной стоимости составляют значительную часть полной себестоимости товара, в процессе аккумулирования объемов производства можно существенно снизить затраты. Если потребители такого товара чувствительны к цене, одной из оптимальных стратегий для фирмы с наибольшим опытом представляется агрессивное ценообразование, когда в некоторых случаях стартовая цена устанавливается ниже текущей себестоимости (рис. 15.3, *а*). Такая стратегия имеет сразу несколько преимуществ. Во-первых, конкурирующие фирмы будут вынуждены оставить рынок, и тогда у ведущей компании станет меньше соперников. Во-вторых, фирме отчасти выгодны продажи, совершаемые другими фирмами: она может быстрее накапливать опыт. Кроме того, из-за более низкой среднерыночной цены рынок будет привлекать новых покупателей.

Однако удерживать цену на уровне ниже себестоимости в течение долгого времени не удастся. На рис. 15.3, *б* изображена менее агрессивная ценовая стратегия, когда фирма снижает цену параллельно со снижением издержек.

Инициирование роста цен

Инициировать *рост цен* тоже непросто. Фирма, решающаяся на такой шаг, должна быть уверена в готовности конкурентов принять такие же меры. Эта готовность, вообще говоря, зависит от преобладающих в данный момент времени рыночных условий. В особенности это относится к ситуации, когда про-



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 15.3

Стратегии ценообразования на основе кривой опыта: а) агрессивная и б) менее агрессивная стратегия ценообразования

изводственные мощности задействованы полностью, а спрос продолжает расти. Как и в случае со снижением цены, прежде чем предпринимать какие-либо действия, фирме выгодно оценить свои возможности для маневрирования.

Если цена растет, допустимое уменьшение объема реализации, т. е. такое уменьшение, при котором уровень прибыли остается неизменным, определяется по формуле:

$$\text{Допустимое уменьшение объема реализации } (\%) = \left(\frac{x}{M^* + x} \right) \times 100,$$

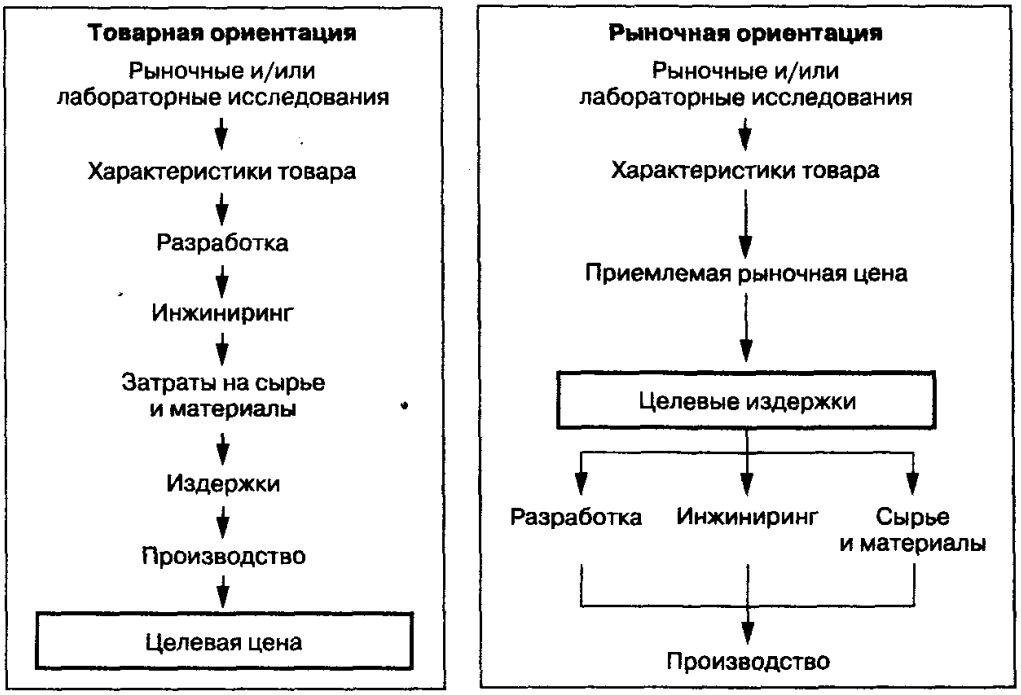
где x — увеличение цены в процентах, выраженное в виде десятичной дроби. Например, если фирма собирается повысить цену на 9%, а норма валовой прибыли равняется 30%, то:

$$\text{Допустимое уменьшение объема реализации } (\%) = \left(\frac{0{,}09}{0{,}30 + 0{,}09} \right) \times 100 = 23{,}08\%,$$

а необходимая ценовая эластичность составит −2,56. Для того чтобы, повысив цену, фирма получила дополнительную прибыль, эластичность рыночного спроса по цене должна быть не выше расчетного значения −2,6.

15.3. МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА СПРОС

Не следует устанавливать цены исходя исключительно из финансовых потребностей фирмы. В рыночной экономике на вопрос о том, какие товары удастся продать, а какие нет, в конечном счете «отвечают» покупатели. Следовательно, в ориентированной на рынок организации эффективное ценообразование *начинается с установления цены, которую, вероятнее всего, примет рынок*. Эта цена, в свою очередь, определяет целевые издержки. Как показано на рис. 15.4, именно приемлемая цена служит ограничением для расходов на НИОКР, инжиниринг, закупки сырья и материалов. Таким образом, отправной точкой при определении цены по методу, ориентированному на спрос, служит чувствительность потребителей к ценам.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 15.4

Определение цены в ориентированной на рынок компании

15.3.1. КОНЦЕПЦИЯ ЦЕНОВОЙ ЭЛАСТИЧНОСТИ

Важное место в анализе спроса занимает понятие *эластичности*. Эластичность — это непосредственная оценка чувствительности потребителей к ценам. В идеале с ее помощью можно рассчитать количество товара, востребованное рынком при разных уровнях цен. Вспомним определение: ценовая эластичность есть процентное изменение объема продаж товара в натуральном выражении, наступающее при изменении цены товара на 1%.

$$\varepsilon = \frac{\text{Изменение объема продаж в шт., \%}}{\text{Изменение цены, \%}}.$$

Ценовая эластичность — отрицательная величина, так как с ростом цены объем продаж, как правило, снижается, а с уменьшением, наоборот, увеличивается. В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 15.2, в которой показано влияние ценовой эластичности на объем продаж в натуральном и стоимостном выражении при эластичном ($\varepsilon = -3{,}7$) и неэластичном ($\varepsilon = -0{,}19$) спросе.

Таблица 15.2. Влияние ценовой эластичности на объем продаж и выручку от реализации

Эластичная кривая спроса: $\varepsilon = -3{,}7$			Неэластичная кривая спроса: $\varepsilon = -0{,}19$		
цена	объем продаж, тыс. шт.	выручка от реализации, € тыс.	цена	объем продаж, тыс. шт.	выручка от реализации, € тыс.
12 000	80	960 000	8,00	300	2400
9000	400	3 600 000	6,00	320	1920
7000	1200	8 400 000	4,00	340	1360

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Далее мы рассмотрим главные факторы, влияющие на чувствительность к цене, а также различные подходы к ее оценке.

Факторы, влияющие на чувствительность к цене

Каждый покупатель в той или иной мере чувствителен к ценам. Проблема в том, что эта чувствительность сильнейшим образом зависит от конкретной ситуации, точнее, от степени удовлетворения, которое приносит товар, или, наоборот, от затрат (помимо цены), связанных с приобретением товара. Т. Нэйгл и Р. Холден (*Nagle* and *Holden*, 1994) выявили девять факторов, влияющих на ценовую чувствительность покупателей:

1. *Эффект уникальной ценности*: покупатели менее чувствительны к ценам уникальных товаров.
2. *Эффект осведомленности о субститутах*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не знают о существовании товаров-заменителей.
3. *Эффект трудности сравнения*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда сравнение качества товаров-заменителей затруднено.
4. *Эффект суммарных затрат*: чем меньшую часть дохода клиентов составляют расходы на товар, тем ниже чувствительность покупателей к цене.
5. *Эффект конечной выгоды*: чем меньше расходы на товар по сравнению с общей стоимостью конечного продукта, тем ниже чувствительность покупателей к цене.
6. *Эффект участия в затратах*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда часть затрат берет на себя другая сторона.
7. *Эффект безвозвратных инвестиций*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар используется совместно с ранее приобретенными активами.
8. *Эффект соотношения цены и качества*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар считается более качественным, престижным или эксклюзивным.
9. *Эффект запаса*: покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не могут запасать товар впрок.

Вопросы, на основании которых исследуется чувствительность покупателей к цене, приведены во врезке 15.2.

Отметим, что эти детерминанты чувствительности к цене в равной мере применимы к решению о покупке товара определенной категории (ценовая чувствительность первичного спроса) и к выбору конкретной марки товара в рамках категории (чувствительность к ценам брендов). Поясним: в первом случае выбор делается, к примеру, между портативным компьютером и аудиосистемой, а во второй альтернативами могут быть, скажем, ноутбуки «Compaq» и «IBM». Оба решения зависят от цен на рассматриваемые альтернативы.

Ценовая чувствительность организационного покупателя

В гл. 3 мы показали, что на деловых рынках потребности покупателей, как правило, четко определены, а выполняемые товарами функции строго специфицированы. В этих условиях определить значимость цены для организационного покупателя бывает проще. М. Портер пишет, что *не чувствительные к цене покупатели обычно обладают следующими поведенческими характеристиками или мотивациями* (*Porter*, 1980):

ВРЕЗКА 15.2

Факторы, влияющие на чувствительность к цене

1. Эффект уникальной ценности:
   - Обладает ли товар какими-либо свойствами (осязаемыми или неосязаемыми), дифференцирующими его от товаров-конкурентов?
   - Какую ценность эти уникальные, дифференцирующие свойства представляют для покупателей?
2. Эффект осведомленности о субститутах:
   - Какие альтернативы (как конкурирующие торговые марки, так и конкурирующие товары) есть у покупателей?
   - Знают ли покупатели о существовании альтернативных поставщиков или альтернативных товаров?
3. Эффект трудности сравнения:
   - Насколько тяжело покупателям сравнивать предложения разных поставщиков? Можно ли определить свойства товара путем простого наблюдения, или же для этого товар необходимо купить и употребить по назначению?
   - Является ли товар сложным, т. е. таким, что оценить его дифференцирующие свойства в состоянии лишь специалисты, чьи услуги дорого стоят?
   - Легко ли покупателям сравнивать цены разных поставщиков, или это сравнение затруднено тем, что цены приводятся для разных размеров и комбинаций товаров?
4. Эффект суммарных затрат:
   - Насколько значительную часть от общего дохода покупателя составляют расходы на товар в денежном выражении (для потребительских товаров)?
5. Эффект конечной выгоды:
   - Какую выгоду покупатели стремятся получить от товара?
   - Насколько покупатели чувствительны к стоимости конечной выгоды?
   - Какая часть выгоды приходится на цену товара?
6. Эффект участия в затратах:
   - Платят ли покупатели полную стоимость товара?
   - Если нет, какую часть расходов они берут на себя?
7. Эффект безвозвратных инвестиций:
   - Требует ли использование товара от покупателей дополнительных капиталовложений?
   - На какой срок «замораживаются» эти капиталовложения?
8. Эффект цены-качества:
   - Является ли престижный имидж одним из основных свойств товара?
   - Возрастает ли ценность товара, если для части потребителей цена на него оказывается недопустимо высокой?
   - Известно ли качество товара, существуют ли достоверные признаки, по которым можно установить это качество до совершения покупки? Если нет, насколько будут велики потери покупателей в связи с низким качеством по отношению к цене товара?
9. Эффект запаса:
   - Запасают ли покупатели товар впрок?
   - Считают ли они текущую цену временной?

ИСТОЧНИК: Nagle and Holden (1994).

- Стоимость товара составляет малую часть от стоимости конечной продукции и/или бюджета покупателя.
- Неудобства в случае неспособности товара выполнять свои функции велики по сравнению с его стоимостью.
- Эффективная работа товара (или услуги) может обернуться значительной экономией или ростом эффективности для покупателя.
- Покупатель проводит стратегию высокого качества и воспринимает товар как достойное подкрепление этой линии конкурентного поведения.
- Покупателю требуется необычный дизайн или ассортимент продукции.
- Покупатель получает высокую прибыль и/или может легко окупить затраты на входящие ресурсы.
- Покупатель не располагает полной информацией о товаре и/или не придерживается четких закупочных спецификаций.
- Лицо, принимающее решение о покупке, может руководствоваться иной мотивацией, помимо минимизации стоимости входящих ресурсов.

Для выявления подобных поведенческих характеристик или требований требуется соответствующее рыночное исследование. Это знание представляет большую пользу для уточнения ценовой политики фирмы.

15.3.2. ОПТИМАЛЬНАЯ ЦЕНА, ОСНОВАННАЯ НА ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА

В экономической и маркетинговой литературе приводится множество примеров эконометрических исследований, посвященных оценке ценовой эластичности спроса (табл. 15.3). Общий обзор этих исследований читатель может найти в работе: *Hanssens et al.*, 1990. По данным Дж. Теллиса, средняя ценовая эластичность равняется –2,5 (*Tellis*, 1988). С. Бродбент приводит другую цифру (для большинства британских торговых марок): –1,6 (*Broadbent*, 1980). Ж.-Ж. Ламбен, исследовав выборку из 137 брендов, установил, что средняя ценовая эластичность равняется –1,74 (*Lambin*, 1976, 1988). Биджмолт с соавторами отмечает общую среднюю ценовую эластичность, равную –2,62 (*Bijmolt et al.*, 2005).

Таблица 15.3. Оптимальная надбавка к издержкам как функция ценовой эластичности

Ценовая эластичность $\varepsilon_{q,p}$	Оптимальная надбавка к издержкам $\varepsilon_{q,p}/\varepsilon_{q,p}+1$	Ценовая эластичность $\varepsilon_{q,p}$	Оптимальная надбавка к издержкам $\varepsilon_{q,p}/\varepsilon_{q,p}+1$
–1,0	–	2,4	1,71
–1,2	6,00	2,6	1,00
–1,4	3,50	–	–
–1,6	2,67	3,0	1,50
–1,8	2,22	4,0	1,33
–2,0	2,00	5,0	1,25
–2,2	1,83	–	–
–	–	15,0	1,07

ПРИМЕЧАНИЕ: p – количество, q – цена.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Экономическая теория гласит, что чем менее эластичен (в абсолютном выражении) спрос на товар, тем выше оптимальная цена, т. е. цена, максимизирующая прибыль; если известна эластичность, оптимальную цену можно вычислить по формуле:

$$P_{opt} = C \times \frac{\varepsilon}{\varepsilon + 1}.$$

Иначе говоря,

Оптимальная цена = Переменные издержки на единицу продукции × × Надбавка к издержкам,

где

$$\text{Надбавка к издержкам} = \frac{\text{Ценовая эластичность}}{\text{Ценовая эластичность} + 1}.$$

Как мы видим, оптимальная цена определяется путем умножения переменных издержек изготовления единицы продукции (или предельных издержек) на процентную величину, зависящую от ценовой эластичности спроса и не зависящую от издержек. Вывод правила оптимизации см. в: Lambin, 1994.

Из табл. 15.4 видно, что оптимальная надбавка тем выше, чем ниже абсолютное значение эластичности, т. е. чем ближе оно к единице. В этой же таблице в целях сравнения приводятся надбавочные коэффициенты для разных значений эластичности.

Таблица 15.4. Оценка методов сбора данных о реакциях на цены

Методы/ критерии	Экспертные оценки	Опросы потребителей		Эксперименты с ценами	Рыночные данные прошлых периодов
		прямые	совместный анализ		
Валидность	Средняя	Низкая	Средняя—высокая	Средняя—низкая	Высокая
Достоверность	Средняя—высокая	Непостоянна	Средняя—высокая	Высокая	Низкая
Стоимость	Очень низкая	Средняя—низкая	Средняя	Средняя—высокая	Зависит от наличия и доступности данных
Применимость в отношении новых товаров	Да	Сомнительна	Да	Да	Нет
Применимость в отношении существующих товаров	Да	Да	Да	Да	Да
Общая оценка	Полезен в отношении новых товаров, новых ситуаций	Польза сомнительна	Очень полезен	Полезен	Полезен в отношении существующих товаров

ИСТОЧНИК: Dolan and Simon (1996).

Как мы видим, при высокой ценовой эластичности — такая ситуация характерна для рынков с интенсивной конкуренцией и недифференцированными товарами — надбавка стремится к единице; рыночная сила фирмы невелика, а допустимая рыночная цена близка к себестоимости изделия. И наоборот, чем ближе эластичность к единице, тем большую цену готов принять рынок (врезка 15.3).

ВРЕЗКА 15.3

Проблема практического применения: как вычислить оптимальную цену (эластичность в промежутке от –1,7 до –2,1)

В качестве иллюстрации предположим, что $\varepsilon = -2{,}1$ и $C = €105$. Тогда оптимальная цена равняется:

$$P_{opt} = 105\left(\frac{-2{,}1}{-2{,}1+1}\right) = 105 \times 1{,}9 = €205.$$

В данном случае оптимальная надбавка к издержкам равна 1,9.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Выработанные в экономической теории правила оптимизации, первоначально предложенные для монополистической ситуации (Dorfman and Steiner, 1954), применяются и в случае с олигополией (Lambin et al., 1975), а также в динамическом случае, когда рыночная реакция распределена во времени (Nerlove and Arrow, 1962; Jacquemin, 1973).

15.3.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ЦЕНЕ

Существует несколько методов оценки чувствительности потребителей к ценам. Все эти методы можно разделить на четыре категории:

1. *Метод экспертной оценки* состоит в следующем: экспертов просят дать три оценки, или точки, кривой реакции на цену, а именно определить объемы продаж для наименьшей реалистичной, наибольшей реалистичной и некоторой промежуточной цены.
2. *Опросы потребителей*, прямые и непрямые. Наибольшей популярностью пользуется непрямой метод совместного анализа, рассмотренный в гл. 4 и проиллюстрированный примерами применения в гл. 11.
3. *Эксперименты с ценами*, полевые или лабораторные. Это сфера каузальных исследований, которые подробно рассматривались в гл. 4.
4. *Эконометрические исследования*, основанные на временных рядах или данных панелей. Как подчеркивалось выше, применению данного анализа в значительной мере способствует применение сканирующих устройств, особенно в розничной торговле продуктами питания.

Каждый из этих методов обладает своими преимуществами и недостатками. В сжатом виде они перечислены в табл. 15.4.

Полезность оценок эластичности

Знание порядка величины эластичности в целом полезно по следующим причинам:

- Эластичность дает информацию о направлении, в котором должны меняться цены для стимулирования спроса и увеличения товарооборота.

- Сравнение эластичности спроса на конкурирующие торговые марки позволяет установить, какие из них лучше приспособлены к увеличению цен, и тем самым определить их рыночную силу.
- Сравнение эластичности спроса на товары из одной категории помогает корректировать цены в рамках этой категории.
- На основе оценок перекрестных эластичностей можно прогнозировать переключения спроса с одной торговой марки на другую.

В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 15.5. В ней показаны оценочные значения ценовой эластичности на автомобильном рынке и рынке авиаперевозок США. Несмотря на то что эти оценки недостаточно точны для точного расчета цен, они позволяют сделать далеко идущие выводы относительно ориентации ценовой политики в каждой из двух товарных категорий.

Таблица 15.5. Примеры оценок ценовой эластичности для двух рынков США

Спрос на автомобили		Спрос на авиаперевозки	
Субкомпактный класс	–0,83	Первый класс	–0,75
Компактный класс	–1,20	Экономический класс	–1,40
Промежуточный класс	–1,30	Льготный тариф	–2,10
Полноразмерный класс	–1,54		
Представительский класс	–2,07		

ИСТОЧНИК: данные по автомобилям взяты из работы: Carlson (1978); по транспортной индустрии — из работы: Oum and Gillen (1981).

Еще одной иллюстрацией являются результаты опроса потребителей, проведенного компанией *Kodac*. Они показаны в табл. 15.6. Респондентам предоставили описание нового поколения моментальных фотокамер и затем задали ряд вопросов для обсуждения плюсов и минусов этого изделия и выяснения намерений, связанных с его приобретением. В качестве возможной цены фигурировали три варианта: €150, €80 и €40. Респондентам предлагалось оценить степень готовности к покупке по 7-балльной шкале — от «наверняка приобрел бы» до «явно не купил бы». Когда фирма *Kodac* наконец вывела товар на рынок с розничной ценой €39,95, ее президент цитировал данные исследования в своем обращении к акционерам.

Таблица 15.6. Намерение приобрести фотоаппарат для моментальной съемки (instant camera)

7-балльная шкала	Установленные цены		
	€150	€80	€40
1. Наверняка приобрел бы	4%	5%	15%
2.	–	–	2%
3. Возможно, приобрел бы	7%	14%	30%
4.	1%	2%	4%
5. Возможно, не приобрел бы	22%	24%	18%
6.	2%	2%	1%
7. Явно не купил бы	65%	54%	30%

ИСТОЧНИК: Simon (1999).

Ограничения методов оценки ценовой эластичности

Учитывая достоинства вышеупомянутых работ, следует признать, что на практике этот полностью количественный подход применяется для решения проблемы ценообразования лишь в крайне редких случаях, за исключением разве что некоторых крупных предприятий. Причина в том, что понятие эластичности сопряжено с рядом концептуальных и операционных трудностей, снижающих его практическую значимость:

- Оценки эластичности основаны на покупательском поведении, а потому могут производиться только *по факту*; их ценность для прогнозов зависит от стабильности условий, в которых производились наблюдения; их нельзя, к примеру, использовать при определении цен на новые товары.
- Во многих ситуациях проблема заключается не столько в том, чтобы знать, как адаптировать цены к реальной чувствительности рынка, сколько в том, чтобы уметь *действовать в соответствии с этой чувствительностью* в нужном для фирмы направлении. С этой точки зрения интереснее знать воспринимаемую ценность товара в глазах целевой группы покупателей.
- Эластичность показывает влияние цены на приобретаемое количество товара, но ничего не говорит о том, как цена действует на склонность к пробной покупке, на повторные покупки, на уровень эксклюзивности и т. д. Однако все эти факторы очень важны для понимания механизмов реакции потребителей на цены. Таким образом, для маркетингового управления требуются *другие*, менее агрегированные показатели.

Кроме того, в практической деятельности часто бывает очень сложно получить достаточно стабильные и надежные оценки ценовой эластичности, на основании которых можно было бы рассчитывать оптимальные отпускные цены (табл. 15.7).

В проведенном недавно метаанализе ценовой эластичности на основе 81 публикации и 1860 оценок ценовой эластичности общая средняя ценовая эластичность составила −2,62 (медиана = −2,22; среднеквадратичное отклонение = 2,21). Частотное распределение наблюдаемой ценовой эластичности имело выраженный пик; в 50% наблюдений было отмечено значение от −3 до −1; в 80% — от −4 до 0 (*Bijmolt* et al., 2005). Это значение средней ценовой эластичности (−2,62) было значительно выше, чем средние значения ценовой эластичности, указанные в табл. 15.7.

Таблица 15.7. Сравнение средней эластичности маркетинговых переменных

Опубликованные источники	Количество наблюдений	Среднее значение эластичности			
		реклама	цена	качество	сбыт
Ж.-Ж. Ламбен (1976, 1988)	127	0,081	−1,735	0,521	1,395
Р. Леоне и *Р. Шульц* (1980)	25	0,003–0,230	–	–	–
Дж. Ассмус и др. (1984)	22	0,221 (0,264)	–	–	–
М. Хэгерти и др. (1988)	203	0,003 (0,105)	−0,985 (1,969)	0,344 (0,528)	0,304 (0,255)
С. Неслин и *Р. Шумэйкер* (1983)	25	–	−1,800	–	–
Дж. Теллис (1988)	220	–	−1,760	–	–

15.3.4. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ ТОВАРА

Ценообразование на основе ценности товара — метод установления цены, основанный на мнениях потребителей. Он представляет собой дальнейшее развитие *мультиатрибутивной концепции товара*. С точки зрения потребителя товар есть совокупность выгод, получаемых в процессе его использования. Значит, ориентированная на потребителя компания должна устанавливать цену в соответствий с представлениями покупателей о соотношении выгод товара и затрат на его приобретение. Компания должна знать, как потребители воспринимают не только цену, но также выгоды, которые несет товар, и связанные с ним затраты (врезка 15.4). Совершая покупку, потребители сопоставляют выгоды с издержками. Если у рассматриваемого товара это соотношение оказывается наилучшим, потребитель склонен купить именно его. Метод ценообразования, в основе которого лежит потребительское восприятие, может реализовываться по-разному.

Воспринимаемая ценность товара

В основе метода лежит та же идея: уровень цен должен определяться воспринимаемой ценностью товара или торговой марки. Оценивая и анализируя покупательское восприятие и его детерминанты с помощью композиционного метода, можно построить оценку общей воспринимаемой ценности и с ее помощью назначить цену. Понятие воспринимаемой ценности есть не что иное, как прямое развитие мультиатрибутивной концепции товара, рассмотренной в гл. 4.

В качестве примера рассмотрим данные табл. 15.8, где представлены оценки, данные выборкой потенциальных покупателей торговой марке А и ее прямому конкуренту, марке Б, по шести материальным и нематериальным свойствам. В этом примере респонденты сначала оценивали по 10-балльной шкале важность каждого атрибута, а затем, пользуясь такой же шкалой, давали оценку каждого бренда по каждому атрибуту.

Таблица 15.8. Пример анализа воспринимаемой ценности

Свойства (кроме цены) (1)	Важность свойств (2)	Абсолютные оценки (шкала 1–10)		Относительная оценка торговая марка А (5 = 3/4)
		торговая марка А (3)	прямой конкурент (4)	
Материальные атрибуты				
A_1	10	8,1	7,2	1,13
A_2	20	9,0	7,3	1,23
A_3	20	9,2	6,5	1,42
A_4	15	8,0	8,0	1,00
Нематериальные атрибуты				
A_5	10	8,0	8,0	1,00
A_6	25	9,4	6,4	1,47
Итого	100	–	–	–
Абсолютная оценка	–	8,8	7,1	–
Относительная оценка	–	1,24	0,81	–

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ВРЕЗКА 15.4

Проблема практического применения: как оценить ценность моего товара, воспринимаемую потребителем?

- Если бы я приобрел этот компьютер в этом магазине, я чувствовал бы, что нашел достойное применение своим деньгам.
- Если бы я приобрел этот компьютер в этом магазине, я чувствовал бы, что приобрел стоящую вещь, потратив деньги.
- Этот компьютер был бы прекрасным приобретением, потому что у него разумная цена.
- Покупка этого компьютера в этом магазине вызывает у меня чувство удовольствия.
- Я был бы крайне доволен, если бы знал, что приобрел этот компьютер по этой цене в этом магазине.
- Я радуюсь, что мне удалось извлечь выгоду из этой цены.

ИСТОЧНИК: Xie and Monroe (2004).

Общая воспринимаемая ценность каждой торговой марки определяется как сумма произведений оценок каждого атрибута на соответствующие показатели важности. Оценки ценности представляются в индексном виде по отношению к прямому конкуренту. В нашем случае они составили соответственно:

торговая марка А = 1,24, торговая марка Б = 0,81.

Можно сделать вывод, что марка А обладает более высокой воспринимаемой ценностью, чем марка Б, ее прямой конкурент, потому что имеет более высокие оценки по наиболее важным атрибутам (A_6, A_2 и A_3). Если считать, что эти результаты репрезентативно отражают восприятие целевого сегмента и что прочие маркетинговые факторы равны, максимальную приемлемую цену на товар марки А можно определить, исходя из ее средней воспринимаемой ценности (в нашем примере это 7,95). Максимальная приемлемая цена на марку А будет на 10,7% выше, на марку Б — на 11% ниже этой величины.

Скажем, если средняя рыночная цена равна €5000, на марку А можно установить цену в €5535 , в то время как марка Б будет принята рынком, если ее цена не превысит €4450.

Если торговая марка А будет продаваться дешевле своей максимальной приемлемой цены, она получит операционное конкурентное преимущество над маркой Б (лучший товар за те же деньги), что рано или поздно приведет к увеличению доли рынка. Такой метод ценообразования, основанный на композиционном подходе, особенно полезен, когда чувствительность потребителей к цене сильно зависит от атрибутов качественной природы, таких как имидж бренда.

Максимальная приемлемая цена

Второй метод ценообразования применяется главным образом для назначения цен на товары производственного назначения, чья основная выгода для покупателя заключается в снижении себестоимости готовой продукции. Для того чтобы определить, сколько готов платить клиент, в данном методе предлагает-

ся идентифицировать и оценивать различные уровни удовлетворенности или сервисы, предоставляемые товаром, а также все затраты (помимо цены), с которыми он связан. Сама процедура имеет следующий вид (см. также врезку 15.5):

- Изучаются все предназначения товара с точки зрения покупателя.
- Анализируются приносимые товаром выгоды.
- Анализируются связанные с покупкой и использованием товара затраты.
- Делается компромиссный выбор в отношении затрат и выгод и определяется максимальная допустимая цена.

Наивысшая цена, которую потребитель готов заплатить за товар, определяется следующим образом:

Выгоды – Затраты (помимо цены) = Максимальная приемлемая цена.

В расчет могут приниматься функциональные (базовая услуга), операционные, финансовые и личные выгоды. Что касается затрат, то сюда, не включая цену, входят самые разнообразные элементы: расходы по приобретению, установка, опасность неисправности, необходимость изменения сложившихся привычек и т. д.

Если целевой рынок сегментирован, данный анализ следует проводить в разных группах покупателей с неодинаковым поведением. Затем, сравнивая максимально допустимые цены с ценами конкурентов, можно оценить возможности фирмы для маневра. Пример применения данного метода приведен во врезке 15.6.

Применение совместного анализа

Аналогичные результаты можно получить и при помощи *декомпозиционного подхода*, или метода совместного анализа, изложенного в гл. 5. В качестве примера его применения рассмотрим рынок сигарет и возьмем выборку из 200 человек, составленную с целью сравнения чувствительности к ценам четырех марок: «Marlboro», «Barclay», «Camel» и «Gauloises Blondes» (*Lambin*, 1994). Остановимся на результатах, полученных от двух респондентов (зарегистрированных под номерами 17 и 86 соответственно). Полезности выражены в виде рангов предпочтений, убывающих по мере увеличения цены с наименьшего уровня (57 франков) к более высокому. Респондент № 17 перечислил следующие полезности:

(62 франка; $U = -2{,}5$), (67 франков; $U = -3{,}5$) и (72 франка; $U = -5{,}0$).

Мы имеем три наблюдения. Ценовая эластичность вычислена по обычному методу наименьших квадратов и равняется $e = -3{,}59$ ($R^2 = 0{,}958$). Для респондента № 86 мы получили следующие значения:

(62 франка; $U = -0{,}25$), (67 франков; $U = -1{,}25$) и (72 франка; $U = -1{,}50$).

Расчетная эластичность в этом случае составила: $\varepsilon = -1{,}11$ ($R^2 = 0{,}914$).

Заметим, что ценовая чувствительность двух рассмотренных респондентов существенно различается. Теперь предположим, что мы получили схожую информацию по всей репрезентативной выборке из 200 покупателей. Мы можем рассчитать среднюю ценовую эластичность как для всей выборки, так и для подгрупп покупателей с высокой и низкой чувствительностью к цене.

Полученные коэффициенты эластичности характеризуют чувствительность к ценам не с точки зрения количества, а с точки зрения полезности.

Такой подход менее конкретен, тем не менее он позволяет сравнивать относительную чувствительность разных покупателей к цене и определять наилучший ценовой уровень.

ВРЕЗКА 15.5

Проблема практического применения: как вычислить максимально приемлемую цену?

1. Описание товара:
   - Химический состав, применяемый вместе с обычными средствами смягчения воды.
2. Назначение товара:
   - Рассеивание средств смягчения воды и, как результат, продление их срока службы.
   - Уменьшение образования ржавчины в бойлерных системах.
3. Выгоды товара:
   - Основная выгода: снижение объема смягчающих воду средств на 35%.
   - Предотвращение образования ржавчины.
   - Сокращение времени и усилий, затрачиваемых на восстановление смягчителей.
4. Затраты (кроме цены):
   - Установка дозатора и резервуара на заводе.
   - Профессиональная установка и техническое обслуживание.
   - Опасность поломки.
   - Малоизвестность поставщика.
   - Уникальная модификация.
5. Компромиссный выбор в отношении затрат и выгод:
   - Средний объем потребления: 40 000 галлонов смягчителя в год.
   - Стоимость галлона: 50 центов.
   - Средняя экономия: 14 000 галлонов (35%), или €7 тыс.
   - Объем «Aqua-Pur»: в пропорции 1 : 7, или 3715 галлонов (26 000/7).
   - Стоимость установки: €450, или €90 в год в течение 5 лет.
   - Стоимость обслуживания: €320 в год.
   - Итого максимальная допустимая цена: €7000 – (€90 + €320) = €6590.
   - Максимально допустимая цена единицы продукции: €6590/3715 галлонов = = €1,77 за галлон.
   - Цена прямого конкурента: €1,36.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

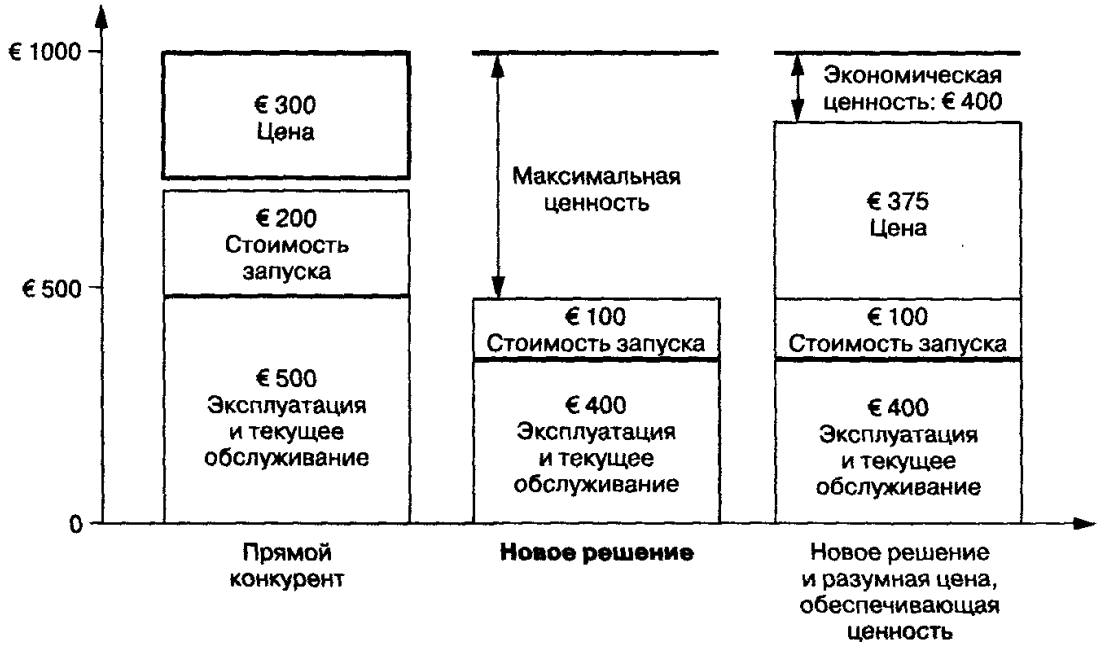
15.3.5. ГИБКИЕ ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Фирмы не устанавливают единую цену; прейскуранты чаще всего включают несколько цен, скорректированных с учетом ситуаций на разных рынках. Гибкие ценовые стратегии имеют место в рыночных ситуациях, когда один и тот же товар продается разным потребителям по разным ценам. Причиной возникновения таких стратегий служит неоднородность потребителей, демонстрирующих разную чувствительность к ценам, а также разница в издержках или целях продвижения. Ценовая гибкость обеспечивается разнообразными способами: по регионам, по периодам, по формам товара, по рыночным сегментам. Мы исследуем пять различных способов обеспечения ценовой гибкости

ВРЕЗКА 15.6

Проблема практического применения: как создать экономическую ценность и для покупателя, и для продавца?

Здесь мы предлагаем вам пример ценообразования на основе ценности товара, взятый из индустрии телевизионных коммутирующих устройств (свитчей). Приобретение такого свитча покупателю обходится в €1 тыс. Закупочная цена составляет всего €300 , но установка и запуск обходятся в €200, а €500 приходятся на расходы после приобретения. Новое предложение компании представляет собой решение, позволяющее вполовину уменьшить расходы на запуск, а расходы на эксплуатацию сократить на €100. По какой цене продавать этот товар? Для покупателя максимально приемлемая цена составляет €500 в соответствии с паритетной ценой конкурентов на эту же продукцию. Но цену на товар надо назначать так, чтобы экономическую ценность получили и покупатель, и продавец. Установив цену в €375 (на €75 больше, чем на существующий товар), продавец предлагает решение, приносящее выгоду в €125 для покупателей, и при этом сохраняет конкурентное преимущество над своими соперниками.



ИСТОЧНИК: Best (2000/2003).

(табл. 15.9). В экономической литературе вариации цен, не обусловленные различиями в издержках, принято называть *ценовой дискриминацией.*

Скидки на вторичном рынке

Такая ситуация возникает, когда фирма располагает избыточными производственными мощностями и может реализовывать продукцию на новом рынке, не допуская при этом значительного увеличения постоянных или переменных издержек и не теряя в выручке на основном («первичном») рынке сбыта. Минимальная допустимая цена, на которую может согласиться фирма, равна переменным издержкам на единицу продукции. Подобная ценовая стратегия может применяться при поставках товаров за границу, производстве товаров для частных марок или для особых демографических групп, таких как студенты, дети или люди пожилого возраста. Основное требование к ее применению со-

Таблица 15.9. Гибкость цен на услуги

Единая цена	Персональная цена	Цена, подразумевающая привлечение покупателя	Изменения цены со временем
1. Единая цена для неограниченного использования (посещение парка развлечений, пользование лыжным подъемником)	3. Снижение цены в зависимости от статуса (тарифы для студентов и пенсионеров)	5. Снижение цен за самообслуживание (кафетерии, автоматы, предоставляющие банковские услуги и т. п.)	8. Ценовая скидка за «мертвый сезон» (за спад интенсивности операций)
2. Единая цена на четко определенные потребности (почтовые отправления, поездка на метро и т. п.)	4. Снижение цены в зависимости от определенных характеристик (тарифы для инвалидов, специальные цены в день рождения и т. д.)	6. Ценовая скидка за участие потребителей в процессе предоставления услуги	9. Ценовая скидка за заблаговременный заказ или приобретение «горящей» услуги (управление доходами)
		7. Ценовая скидка за участие в процессе продажи	10. Снижение цены за предварительное резервирование (управление доходами)
			11. Высокая цена за быстрое обслуживание

ИСТОЧНИК: Durrande-Moreau (2002), адаптировано.

стоит в том, чтобы потребители, приобретающие товар по наименьшей из всех возможных цен, не перепродавали его на другом, более дорогом, рынке.

Периодические скидки

В этом случае перед фирмой стоит иная ценовая проблема. Как устанавливать цену на товар, если в начале и в конце сезона его продаж ценовая чувствительность потенциальных покупателей различна? Одни покупатели хотят приобретать товар лишь в начале сезона и не слишком чувствительны к цене, в то время как другие готовы совершить покупку в течение всего сезона, но восприимчивы к уровню цен. Дабы воспользоваться этой неоднородностью спроса, фирма может в начале периода предложить товар по высокой цене и систематически снижать цену к концу сезона. Принцип периодического дисконтирования и временного снижения цен нередко применяется при продаже модной одежды, билетов на разные виды транспорта, билетов на дневные спектакли, киносеансы и т. д.

Основной принцип стратегии периодического дисконтирования заключается в характере снижений цен. Они носят предсказуемый характер и, как правило, хорошо знакомы потребителям. Те, в свою очередь, планируют свое покупательское поведение соответствующим образом (*Tellis*, 1986).

«Случайные» скидки

Какую ценовую стратегию применять на рынке, где часть фирм продает товар по низким ценам, а другая часть предлагает ту же вещь дороже? Те и другие знают, что некоторые покупатели готовы тратить время на поиск более выгодных предложений, а некоторые не хотят или не могут этим заниматься. В этом случае мы имеем дело с разнородностью спроса по отношению к воспринимаемым затратам на поиски. Перед фирмой стоит двойная цель: а) продать товар по высокой цене как можно большему числу «несведущих» потребителей и в то же время; б) не допустить того, чтобы «информированные» потребители приобретали товар по низкой цене у конкурентов.

В такой ситуации рекомендуется стратегия *случайного дисконтирования*. Суть ее состоит в том, что форма удерживает высокую цену на товар, но через

случайные промежутки времени вводит скидки. Произвольный характер дисконтирования крайне важен: он должен быть незаметен для неинформированных покупателей, приобретающих товар от случая к случаю, обычно по высокой цене. Информированные потребители смогут подождать, пока цена не будет снижена и появится возможность сделать выгодную покупку (*Tellis*, 1986).

Ценовое стимулирование сбыта

Компании нередко идут на временное понижение цен ради стимулирования спроса. Ценовое стимулирование принимает различные формы: это и предложение «убыточных лидеров», что часто наблюдается в универмагах и супермаркетах, и «специальные» цены по случаю разнообразных событий, и выгодное кредитование, чем часто пользуются автомобильные дилеры, и денежные скидки с цены, и выгодные гарантийные и сервисные контракты, и многое другое. В сущности, любое ценовое стимулирование является *завуалированным снижением цен*. Его преимущество — временность, благодаря чему продавец легко может вернуться к первоначальной цене.

За последние десять лет разного рода стимулирование стало применяться настолько часто, что ценовая политика многих производителей, а равно и торговых посредников утратила сколько-нибудь внятный смысл. Для восстановления порядка (и потребительского доверия) посредники, в частности торговцы продовольственными товарами, применяют два вида стратегий: *«лучшие цены каждый день»* и *«низкие цены каждый день»*. В том и в другом случае торговая компания гарантирует покупателям, что в ее магазинах они всегда найдут чуть более низкие цены. К примеру, бельгийская сеть супермаркетов *Colruyt*, практикующая стратегию «низкие цены каждый день», разработала сложнейшую систему мониторинга цен и стремится предлагать наименьшие цены из всех существующих на рынке.

Одной из форм ценового стимулирования, сохранившей популярность среди производителей, являются денежные скидки с цены. Они представляют собой средство стимулирования сбыта, не требующее формального снижения цен. Потребителю предлагается купон, который после покупки необходимо отправить фирме-производителю. Скидка может достигать €75 при покупке фотоаппарата «Nikon» или €50 при приобретении сканера. В сравнении с обычным снижением цены такая практика стимулирования имеет определенные преимущества для производителя:

- Базовая цена остается неизменной, поэтому стимулирование не оказывает негативного влияния на имидж торговой марки.
- Производители могут предлагать потребителям скидки напрямую, независимо от розничных торговцев, которые могут оставить цену без изменения, а разницу оставить себе.
- Подобные скидки можно быстро организовывать и быстро прекращать, т. е. производитель получает инструмент управления запасами или быстрой реакции на действия конкурентов, формально не затрагивающий цены.
- Денежные скидки обходятся недорого, так как многие потребители предпочитают не тратить время на их получение. Скидка просто оказывается невостребованной.
- При возврате купонов потребители заполняют бланки: указывают свои имена, адреса и прочие сведения. Таким образом, данный метод оказывается еще и богатым источником информации для прямого маркетинга.

Согласно результатам исследования, опубликованным в газете в «Wall Street Journal» в 1998 г., за получением денежной скидки обращаются всего 5–10% покупателей (11 февраля 1998 г.).

Ценовое администрирование

Ценовым администрированием называют корректировку цен при разных условиях, разных объемах покупки, разных типах посредников в разных географических регионах, разных условиях оплаты и т. д. Подобные корректировки направлены на вознаграждение потребителей, чье покупательское поведение обеспечивает наиболее выгодный режим функционирования фирмы. Сюда можно отнести оптовые скидки, скидки при оплате наличными, сезонные скидки, функциональные скидки и т. п. Подробнее с темой ценового администрирования читатель может ознакомиться в работе К. Монро (Monroe, 1979, ch. 11).

15.3.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ И «УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ»

В сфере услуг повсеместно применяется дифференцированное ценообразование. Наиболее часто оно встречается в секторах с ограниченной и фиксированной «производственной мощностью»: гостиничном бизнесе, авиаперевозках, средствах информации и т. д., где перед фирмами стоит цель получения максимального дохода от несохраняемых активов (см. пример 15.2). Эти секторы имеют следующие общие характеристики:

- предлагаемые услуги невозможно хранить (запасать);
- услугу можно забронировать заранее;
- «производственная мощность» неизменна, а ее увеличение обходится очень дорого;
- рынок можно сегментировать по критериям цены и гибкости сервиса.

Если говорить о рынке авиаперевозок, то он обычно состоит из двух разных сегментов:

1) командированные бизнесмены, не чувствительные к цене, но очень восприимчивые к гибкости графика полетов и к комфорту; бронируют билеты в последний момент перед вылетом;
2) туристы, очень чувствительные к цене, планирующие свои отпуска заранее, за несколько недель или месяцев, готовые мириться с ограничениями, такими как предварительное бронирование, штрафы за любые изменения в билете, минимум удобств и т. д.

Пользуясь этой неоднородностью спроса, авиакомпании предлагают билеты по высоким ценам, но одновременно предоставляют большие скидки тем пассажирам, кто приобретает билет задолго до вылета. Перед авиакомпаниями стоит другая проблема: как распределять «мощности» среди различных ценовых категорий динамично, оптимизируя выручку от реализации.

Сочетая низкие тарифы и жесткие графики, авиакомпании могут предлагать достаточно низкие цены, чтобы привлекать отправляющихся на отдых туристов, и в то же время не идти на ценовые уступки перед относительно безразличными к цене пассажирами. Этот метод ценообразования был разработан в компании American Airlines, а впоследствии нашел применение во многих секторах сферы услуг (Smith et al., 1992).

ПРИМЕР 15.2

Основные принципы управления доходами

На большинство товаров сезонного спроса первоначально устанавливается высокая цена, которая затем прогрессивно снижается с целью реализации накопленных запасов. Снижение цены продолжается до тех пор, пока не будет продана последняя единица товара. Аналогичная система может применяться в отношении услуг; в этом случае будет достигнута оптимальная загрузка, но не будет получен оптимальный доход. Управление доходами направлено на достижение прямо противоположного результата. В первую очередь продаются товары (услуги) с наименьшими ценами, в последнюю — наиболее дорогие предложения.

Например, если бы все билеты на 200-местный самолет продавались по льготному тарифу в €125, места в лайнере быстро бы раскупили простые туристы. Однако многие граждане готовы заплатить за билет больше €125. Эта группа состоит преимущественно из командированных бизнесменов, которые могут узнать точную дату вылета всего лишь за день-два до отправления или хотят путешествовать с бóльшим комфортом, чем в туристическом классе. Они готовы платить за билет €300, €400 и даже больше. При управлении доходами произойдет следующее: будут проанализированы данные прошлых периодов о том, когда пассажиры бронируют билеты. Затем будет составлена шкала цен, а некоторые места будут зарезервированы для не слишком чувствительных к цене бизнесменов. Эти места будут продаваться по цене €350. Следующие 30 мест могут быть предложены по цене €275 и т. д., а последние 60 — по €125. Причем для приобретения этих дешевых билетов пассажир должен соблюсти ряд ограничений, к примеру, забронировать билет не менее чем за 30 суток до вылета, отказаться от возможности бесплатного возврата билета или изменения даты отправления и т. п. Вместо €25 тыс. (все билеты по €125) авиакомпания заработает на рейсе €40,5 тыс. Если билеты будут продаваться хуже, чем запланировано, то цены на дорогие места снизятся. И наоборот, как только все места из одного ценового диапазона будут проданы, цена возрастет до следующего уровня. Увеличение цены приведет к замедлению спроса.

ИСТОЧНИК: Kurtz and Clow (1998), адаптировано.

15.3.7. КАСТОМИЗАЦИЯ ЦЕН НА ОНЛАЙНОВЫХ РЫНКАХ

Онлайновая торговля существенно облегчает личные отношения и поэтому должна способствовать кастомизации цен, т. е. назначению различных цен для конечных пользователей, на основании их готовности заплатить ту или иную цену. На практике же это применять очень сложно, и Рейнарц (*Reinartz*, 2001) выявил пять условий, которые необходимо соблюдать как при онлайновых операциях, так и при операциях в реальном мире:

1. Покупатели должны различаться по своей готовности платить. Одни готовы заплатить высокую цену, а другие приобретут продукцию только в том случае, если цена будет достаточно низкой.
2. Необходимо, чтобы рынок можно было разделить на сегменты. Интернет существенно расширил возможности фирм сегментировать рынок в зависимости от готовности покупателей платить, поскольку позволяет проследить покупки людей, совершенные через него.
3. Ограничение на арбитражные операции — человек, приобретший товар по более низкой цене, не должен иметь возможность перепродать его с выгодой для себя тем потребителям, которые готовы платить дороже.

4. Затраты на сегментирование не должны превышать доходы от кастомизации. Технологии Интернета позволили существенно сократить эти издержки.
5. Не должно нарушаться представление о справедливости. Воспринимаемая честность — это когда покупатель чувствует, что от заключенной сделки выиграли обе стороны.

Последнее условие является крайне важным. Любому неприятно узнать, что точно такой же товар был продан в это же время, но по более низкой цене.

В сентябре 2000 г. компания *Amazon.com* назначала потребителям разные цены за одинаковые DVD, причем разница в ценах доходила до €15. Когда стало известно, что *Amazon* продает диски по разной цене, это породило негодование и чувство, что компания процветает за счет потребителей.

Кастомизация цен — это очень сложная стратегия; ею следует пользоваться с осторожностью, даже если с технологической точки зрения фирма способна применить ее.

15.4. МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КОНКУРЕНЦИЮ

Что касается конкуренции, то тут на независимость, или автономию фирмы в выборе ценовой стратегии, серьезно влияют два вида факторов: *конкурентная структура* сектора, характеризующаяся числом соперничающих фирм, и значимость *воспринимаемой ценности товара*:

1. *Конкурентные структуры* рассматривались в гл. 8. Очевидно, что когда фирма занимает монопольное положение, автономия при установлении цены велика; с ростом числа конкурентов эта автономия уменьшается. Таким образом, мы имеем две крайние ситуации — монополию и совершенную конкуренцию и две промежуточные — дифференцированную олигополию и монополистическую конкуренцию.
2. *Воспринимаемая ценность товара* является результатом усилий фирмы по дифференцированию своих предложений, направленных на достижение внешнего конкурентного преимущества. Когда элемент дифференциации существует и воспринимается потребителями как ценный, покупатели обычно готовы платить больше, чем за товары-конкуренты. В этом случае фирма обладает некоторой независимостью в установлении цен.

В табл. 15.10 оба эти фактора представлены в двух уровнях интенсивности (высоком и низком). Итого мы получаем четыре ситуации, в каждой из которых вопрос определения цены ставится по-своему.

Таблица 15.10. Ценообразование в различных конкурентных средах

Воспринимаемая ценность товара	Число конкурентов	
	мало	много
Высокая	Монополия или дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция
Низкая	Недифференцированная олигополия	Совершенная конкуренция

ИСТОЧНИК: данные авторов.

На самом деле, конечно, все гораздо сложнее: можно говорить о континууме ситуаций. Тем не менее для углубленного понимания проблемы определения цены полезно отнести товар к одному из полученных квадрантов:

- *Когда конкурентов мало, а воспринимаемая ценность товара высока, мы имеем дело со структурами, близкими к монополии или дифференцированной олигополии.* В такой ситуации цена является операционным инструментом фирмы, а сама она обладает пространством для маневра, определяемым воспринимаемой ценностью и дифференцирующим признаком.
- В противоположном случае, когда конкурентов много, а товары воспринимаются как единообразные, мы приближаемся к *совершенной конкуренции*, где цены определяются главным образом взаимодействием спроса и предложения. Фирма практически не обладает независимостью в принятии ценовых решений.
- Левый нижний квадрант с малым числом конкурентов и низкой воспринимаемой ценностью соответствует *недифференцированной олигополистической* структуре, в которой взаимозависимость конкурентов часто бывает велика. Это ограничивает их автономию. В такой ситуации цены, как правило, устанавливаются вслед за лидером рынка.
- И наконец, в правом верхнем квадранте мы имеем сильно дифференцированные товары, предлагаемые большим числом конкурентов; это соответствует несовершенной, или *монополистической конкуренции*, когда существует некоторая степень автономии, ограниченная интенсивностью конкурентной борьбы.

Рассмотренные рыночные структуры сильно отличаются друг от друга и могут встречаться на разных стадиях жизненного цикла товара.

15.4.1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ

Во многих рыночных ситуациях взаимозависимость конкурентов высока и существует некая «рыночная цена», являющаяся ориентиром для всех. Обычно это происходит при недифференцированной олигополии, когда совокупный спрос уже не расширяется, а предложения существующих конкурентов почти не дифференцированы. Данный тип конкурентной структуры преобладает на стадии зрелости в жизненных циклах товаров.

На таких рынках фирма имеет возможность устанавливать цену в соответствии с ценами конкурентов и ценой лидера отрасли. Она может зафиксировать цену на более высоком уровне и пойти на риск потери части доли рынка. И наоборот, цена может быть установлена ниже рыночного уровня — тогда фирма будет рассчитывать на конкурентное преимущество, которое она не может приобрести за счет других источников, но при этом она рискует развязать ценовую войну. Следовательно, проблема заключается в определении относительной цены. Конечный результат той и другой стратегии во многом зависит от реакции конкурентов.

Анализировать конкуренцию при принятии решений о ценообразовании необходимо для того, чтобы *оценить способности конкурентов к действию* и противодействию. В частности, есть смысл оценить эластичность реакции наиболее опасного конкурента(ов) в случае повышения или понижения цен. Понятие эластичности реакции уже обсуждалось в гл. 8.

При росте и снижении цен направление и интенсивность реакций конкурентов оказываются разными. Из-за разных реакций конкурентов эластичность

спроса изменяется при изменении цены как вверх, так и вниз по сравнению с рыночной ценой. Некоторые условия благоприятствуют снижению цен, некоторые — их росту. Фирма должна установить, какие именно условия складываются на рынке.

На олигополистических рынках всегда существует угроза ценовой войны, и именно поэтому фирмы неохотно идут на снижение цен. Однако в некоторых случаях ценовая война может помочь компании улучшить свое положение по сравнению с конкурентами. Исследования кривой опыта, проведенные Бостонской консалтинговой группой (см. гл. 10), показали, что снижение валовой прибыли вследствие снижения цены может компенсироваться за счет приобретения дополнительной доли рынка, что в долгосрочной перспективе повышает прибыльность благодаря снижению издержек. Ценовая война может преследовать и другую цель — устранение потенциально опасного конкурента.

15.4.2. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ

В условиях инфляции все издержки обычно растут, и рост цен очень часто становится необходимым условием поддержания прибылей на приемлемом уровне. Общая задача фирмы формулируется так: цена должна вырасти до такого уровня, чтобы прибыли до и после инфляции были приблизительно равны. Очевидно, что в ходе анализа обязательно нужно принять во внимание снижение объема реализации, обусловленное ростом цен, а также реакцию рынка.

Следует отметить, что компании не всегда должны компенсировать инфляционные эффекты повышением цен. Существуют и неценовые меры, а именно нивелирование увеличения затрат за счет совершенствования производства. С другой стороны, увеличение цены на величину, превышающую темп инфляции, тоже может быть обосновано, если марка обладает конкурентным преимуществом над остальными брендами.

15.4.3. ЦЕНОВОЕ ЛИДЕРСТВО

Стратегия ценового лидерства применяется главным образом на олигополистических рынках. Один из участников отрасли по причине своей величины или рыночной силы становится лидером. Ведущая компания предпринимает ценовые маневры, которые надлежащим образом воспринимаются другими игроками.

Как правило, именно *отраслевой лидер* инициирует повышения цен. Наличие лидера способствует регулированию рынка и препятствует слишком частому колебанию цен. Олигополистические рынки с их относительно небольшим числом конкурентов благоприятствуют присутствию фирмы-лидера. Такая фирма проводит упреждающую линию поведения и периодически определяет цены. Остальные фирмы признают ее роль и становятся последователями, соглашаясь с ценами лидера. В принципе стратегия ценового лидерства должна предотвращать ценовые войны и «хищническую» конкуренцию, приводящую к невыгодному для всех конкурирующих компаний снижению цен. Существуют разные типы лидерства:

1. *Лидерство доминирующей фирмы*, т. е. фирмы с наибольшей долей рынка. Доминирующая фирма устанавливает цену, по которой реализуют свою продукцию остальные производители. Компания-лидер должна быть влиятельной, признанной, а также должна быть готова поддерживать высокую цену.

2. *Барометрическое лидерство* состоит в инициировании необходимых снижений и повышений цен с учетом изменений производственных затрат и роста спроса. В этом случае компании-лидеру требуется эффективная информационная система, снабжающая ее достоверной информацией о спросе и предложении, конкуренции и технологических изменениях.
3. *Лидерство с общего согласия*, когда одна из фирм негласно считается лидером, хотя формального признания или соглашения в этом вопросе не существует. Последнее, вообще говоря, противозаконно. Таким лидером может стать наиболее заметная фирма в секторе, например технологический лидер. Эта компания должна быть очень восприимчива к потребностям остальных участников отрасли в отношении цены и прибыли.

По мнению Э. Кори, эффективность практического применения стратегии ценового лидерства зависит от нескольких факторов (*Corey*, 1976):

- Лидер должен обладать лучшей маркетинговой информационной системой, с тем чтобы понимать происходящие на рынке события и своевременно на них реагировать.
- Лидер должен обладать развитыми стратегическими навыками.
- Лидер должен заботиться о благополучии отрасли в целом.
- Ценовой лидер должен применять долгосрочные инструменты оценки качества менеджмента.
- Он должен быть склонен к лидерству и ответственному поведению.
- Его поведение должно обеспечивать стабильность доли рынка в краткосрочной перспективе.

В целом, присутствие лидера способствует *стабилизации рынка* и снижает опасность ценовой войны.

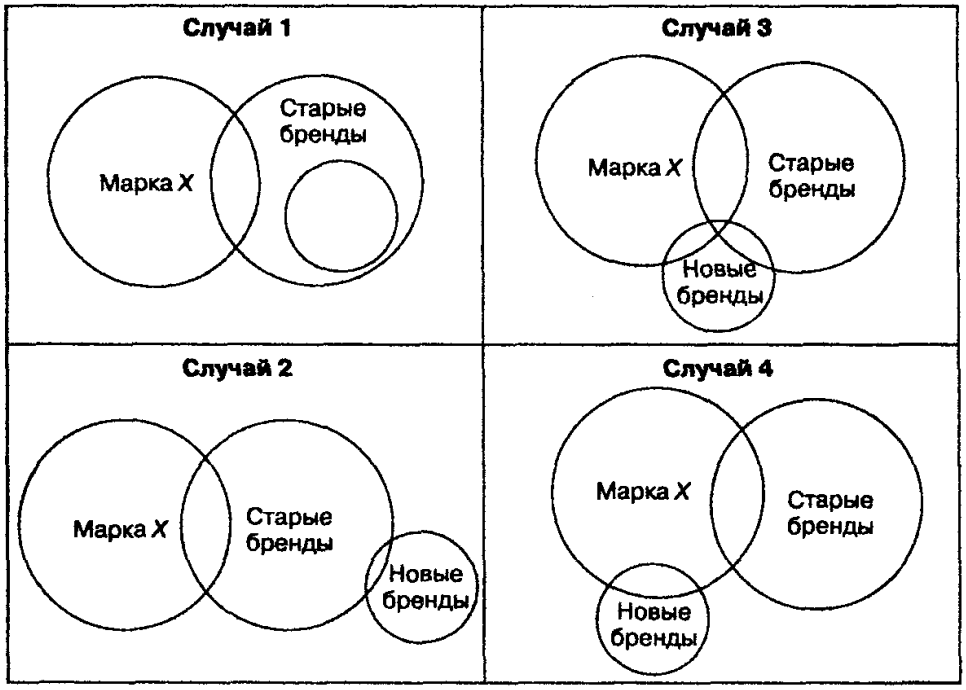
15.5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ

Развитие стратегического маркетинга выразилось в активном использовании методов сегментирования и диверсификации, а они, в свою очередь, привели к увеличению числа товаров, продаваемых под одними и теми же торговыми марками. Типичная фирма предлагает несколько продуктовых линий, причем внутри каждой из них есть как товары функционально заменяемые, так и взаимно дополняющие друг друга. Такая стратегия развития ассортимента приводит к взаимозависимости между товарами. Эта взаимозависимость выражается либо в *эффекте замещения* (или каннибализации), либо в *эффекте дополнения*. Так как целью фирмы является оптимизация совокупного результата разных направлений деятельности, налицо необходимость учета вышеуказанной взаимозависимости при определении цен (*Oxenfeldt*, 1966).

15.5.1. ОПАСНОСТЬ ЭФФЕКТА КАННИБАЛИЗАЦИИ

Возможные сценарии каннибализации между двумя торговыми марками одной фирмы, старой и новой, изображены на рис. 15.5. Круги представляют собой группы покупателей, их пересечения — лиц, переключающихся с одной марки на другую. Совокупный рынок определяется внешней границей двух кругов. Марка X обозначает совокупность конкурирующих брендов (*Traylor*, 1986):

- Первый вариант — худший из всех: новая торговая марка не дает фирме какого бы то ни было преимущества и просто делит рынок со старым брендом. Такая ситуация все же допустима, если норма валовой прибыли новой марки значительно превосходит аналогичный показатель марки существующей.
- Второй вариант лучше, так как новая марка увеличивает емкость рынка и свою рыночную долю, правда, никак не затрагивая при этом позицию конкурента. В глобальном смысле такой сценарий окажется прибыльным, если прибыль от реализации товара новым покупателям превысит потери от упущенных сделок со старыми клиентами.
- В третьем варианте рынок сбыта новой торговой марки пересекается с рынком существующей марки, а также с рынком бренда-конкурента. При этом общий размер рынка фирмы увеличивается за счет привлечения новых потребителей. Как и в предыдущем случае, для определения чистого эффекта необходимо сопоставить приобретенную и потерянную прибыли.
- Четвертый вариант — идеальная ситуация, когда каннибализации нет вовсе. Новая торговая марка отвлекает часть покупателей от конкурента и привлекает новых потребителей. Совокупная доля рынка возрастает; новый бренд обеспечивает позитивное изменение чистого денежного потока (*Traylor*, 1986).



ИСТОЧНИК: Traylor (1986).

РИСУНОК 15.5

Каннибализация в мультибрендовых фирмах

Как фирме с несколькими торговыми марками избежать эффекта каннибализации? По мере того как компании выискивают все более тонкие и скрытые определения новых рыночных сегментов, опасность каннибализма возрастает. Для ее уменьшения необходимо стремиться позиционировать бренды фирмы в противовес друг другу

и в противовес конкурентам. Кроме того, в определенных пределах каннибализация допустима, если чистый эффект мультимарочной стратегии отвечает коренным стратегическим интересам фирмы в целом.

Coca-Cola представляет собой яркий пример компании, отказавшейся от крайне консервативного протекционизма в пользу интенсивного использования своей торговой марки («Coke»). Расширения марки, созданные компанией как добровольно («Diet Coke», «Cherry Coke»), так и благодаря сложившейся рыночной ситуации («Coke Classic»), представляют собой радикальный отход от традиционного нежелания расширять знаменитую марку (*Traylor*, 1986).

Если перед фирмой стоит задача увеличения рыночной силы, она может пойти на кратковременное снижение прибыли в результате каннибализма.

15.5.2. КОНЦЕПЦИЯ ПЕРЕКРЕСТНОЙ ЭЛАСТИЧНОСТИ

Перекрестная эластичность характеризует степень взаимозависимости между товарами, продаваемыми одной и той же фирмой или под одной и той же торговой маркой. При наличии такой взаимозависимости данная концепция раскрывает ее природу: дополнительность или замещение.

В случае с двумя товарами, А и Б, их перекрестная эластичность определяется следующим образом:

Перекрестная эластичность = Процентное изменение объема продаж товара А / / Процентное изменение цены товара Б.

Если перекрестная эластичность положительна, товары являются заменителями, если она имеет отрицательное значение, то товары взаимно дополняют друг друга. Если эластичность равна или близка к нулю, товары можно считать независимыми друг от друга.

15.5.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРИ ЦЕНООБРАЗОВАНИИ В РАМКАХ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ

Сложность ценообразования в рамках продуктовой линии объясняется тем, что, помимо взаимодействия со спросом, существует зависимость от издержек. Это имеет место, например, когда изменение процесса производства одного товара сказывается на себестоимости других изделий. В этом случае при анализе того, как повлияет изменение цены товара на остальные элементы продуктовой линии, важно учитывать влияние такого изменения на совокупный результат.

В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 15.11. Фирма продает *три взаимозависимых товара* и планирует внести следующие изменения в свою маркетинговую программу:

Увеличив ассигнования на рекламу на £50 тыс., она рассчитывает, что объем продаж товара Б вырастет на 6 тыс. единиц при увеличении его цены на £20 и затрат на упаковку на £5. Ожидается, что при этом продажи товара А снизятся на 1 тыс. единиц (по причине взаимозависимости), а продажи товара В — на 3 тыс. единиц (из-за ограниченной производственной мощности). Вопрос: принимать ли данное изменение маркетинговой программы? (*Blondé*, 1964).

Таблица 15.11. Пример ценообразования в рамках продуктовой линии

	Товар А	Товар Б	Товар В
Цена продаж, £	200	220	100
Переменные издержки, £	150	180	80
Маржа на изделие, £	50	40	20
Объем продаж, шт.	20 тыс.	15 тыс.	10 тыс.
Общая маржинальная прибыль, £	1 млн	600 тыс.	200 тыс.
Постоянные издержки, £	700 тыс.	500 тыс.	100 тыс.
Чистая прибыль, £	300 тыс.	100 тыс.	100 тыс.
Общая чистая прибыль, £		500 тыс.	

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Как предлагаемые перемены скажутся на общем результате? Для ответа на этот вопрос удобно оперировать величинами изменений (Δ). Изменение маржи (M) товара Б составит:

$$\Delta(M) = \Delta(P) - \Delta(C),$$

что в нашем случае равняется:

$$\Delta(M) = (+20) - (+5) = +15.$$

Чтобы определить, как изменится совокупный результат, воспользуемся следующим выражением:

$$\Delta(R) = У_n [\Delta(Q) \times M + Q \times \Delta(M) + \Delta(Q) \times \Delta(M) - \Delta(F)],$$

где n — число наименований товаров; F — постоянные издержки. В нашем примере с тремя товарами мы получаем:

$$\Delta(R) = (-1000) \times (50) + (20000) \times (0) + (-1000) \times (0) - 0 + (+6000) \times (40) + + (15000) \times (15) + (+6000) \times (15) - 350000 + (-3000) \times (20) + (10000) \times (0) + + (-3000) \times (0) - 0.$$

$$\Delta(R) = -50\,000 + 205\,000 - 60\,000.$$

$\Delta(R)$ = +£95 000, т. е. прибыль увеличится на 19%.

Таким образом, новая маркетинговая программа представляется прибыльной. Общая прибыль при новом объеме продаж товара Б превышает уменьшение прибыли от продаж товаров А и В (их объемы продаж снижаются, а постоянные издержки, наоборот, увеличиваются).

15.5.4. СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ

Когда фирма реализует некоторую номенклатуру взаимосвязанных товаров, цена на каждый из них должна устанавливаться так, чтобы *максимизировать прибыль всей продуктовой линии*, а не прибыль каждого товара в отдельности. Применяемая при этом ценовая стратегия зависит от того, являются ли взаимосвязанные товары дополняющими или конкурирующими друг с другом.

Увязывание цен

Если взаимосвязанные товары не являются заменителями, т. е. дополняют друг для друга или независимы, одним из вариантов стратегии фирмы оказывается

возможность привязки цен, когда товары можно приобрести как по отдельности, так и пакетом, причем в последнем случае цена оказывается намного ниже суммы цен на отдельные товары. Так как товары не являются заменителями, теоретически возможно убедить потребителей приобрести весь комплект вместо какого-то одного товара в линии. Такая ценовая стратегия повсеместно практикуется, к примеру, на рынке автомобилей, аудио- и видеотехники, где вместе с покупкой машины или электроники предлагается набор опций. Покажем, как эта стратегия отражается на прибыли (*Tellis*, 1986).

Возьмем рыночную ситуацию, когда два взаимосвязанных товара предлагаются двум потребителям, каждый из которых может приобрести как один товар, так и оба. Максимальные цены, которые они готовы заплатить, представлены в табл. 15.12.

Таблица 15.12. Пример стратегии увязывания цен

Товары	Потребитель 1, €	Потребитель 2, €	Итого, €
Товар А	12	15	27
Товар Б	25	24	49
Бюджеты	37	39	76

ИСТОЧНИК: Tellis (1986).

Какой будет наилучшая ценовая стратегия, если исключить продажу товаров «в нагрузку»?

- Если предложить каждому потребителю платить максимальную цену, фирма могла бы выручить от продаж им обоим €76. Однако такая стратегия если не противозаконна, то труднореализуема, если покупатели достаточно осведомлены.
- Назначение наименьшей цены на каждый товар (€12 на товар А и €24 на товар Б) может побудить потребителей к покупке обоих продуктов, так как их общая стоимость (€36) будет укладываться в их бюджетные ограничения. Правда, суммарная выручка от продаж обоим покупателям при этом составит только €72.
- Назначение наибольшей цены на каждый товар (€15 на товар А и €25 на товар Б) принесет фирме еще меньшую выручку, €49 (если оба потребителя купят товар Б), потому что ни тот ни другой покупатель не смогут позволить себе оба товара (суммарной стоимостью €40).

Наилучшее решение — продавать товар А по цене €15, а товар Б по €25 и предлагать оба товара по цене €37. При этом общая выручка составит €74. «Пакет» стоимостью €37 могут позволить себе оба потребителя, так как это соответствует их максимальным бюджетным ограничениям (*Tellis*, 1986).

Рассмотренная стратегия «опционального» увязывания, в отличие от *«невидимого» увязывания*, оставляет потребителю возможность приобрести либо какой-то один товар, либо весь пакет.

Стратегию невидимого увязывания цен практикуют некоторые компьютерные компании. При такой системе покрывается не только себестоимость оборудования и прибыль, но и возможные расходы на внеплановое техническое обслуживание, разработку концепции системы и ее конструирование, стоимость предустановленного программного обеспечения, затраты на обучение персонала и сервисные услуги.

С точки зрения потребителя эта стратегия чрезвычайно привлекательна тем, что *производственная фирма предлагает не просто товар, а целое «решение»*. Однако для успешной продажи решений производитель должен покрывать ожидаемые затраты на предоставление сервисных услуг и поддержание системы в работоспособном состоянии.

Стратегия увязывания отличается от продажи решений тем, что ведет к установлению более низкой цены, тогда как продажа решений предполагает премиальные цены.

Такая стратегия привязки открывает также возможность для налаживания продолжительных отношений с клиентом и получение информации о его потребностях, что называется, из первых рук.

Премиальное ценообразование

Эта ценовая стратегия применяется к разным версиям одного и того же товара: улучшенной и базовой, или стандартной модели. Потенциальные покупатели базовой версии очень чувствительны к цене, чего нельзя сказать о тех, кто выбирает улучшенную комплектацию. При наличии экономии на масштабе фирме невыгодно ограничиваться каким-то одним из двух рыночных сегментов. Наилучшее решение — пользоваться одновременно и эффектом масштаба, и неоднородностью спроса, охватывать оба сегмента: нижний сегмент рынка с низкой ценой и верхний сегмент с премиальной ценой. Проиллюстрируем это на конкретном примере.

Возьмем фирму со следующими целевыми ценами: $50 при объеме реализации 20 единиц и $35 при объеме реализации 40 единиц. Себестоимость производства улучшенной версии того же товара равна $10. В каждом периоде товар готовы приобрести 40 потребителей. Половина из них не чувствительна к цене и готова платить $50 за «продвинутый» товар. Другая половина восприимчива к цене и не станет платить больше $30. Какую версию товара и по какой цене должна предложить фирма? (*Tellis*, 1986, p. 156).

Данная ценовая стратегия распространена на многих рынках, в первую очередь на рынках товаров длительного пользования, где разным сегментам потребителей предлагается несколько версий, различающихся ценой и функциональными характеристиками (см. пример 15.2).

Имиджевое ценообразование

Имиджевое ценообразование — одна из разновидностей премиального ценообразования. Цель та же: сформировать у неинформированных покупателей представление о качестве товара или услуги и за счет прибыли, полученной от продажи более дорогой версии, компенсировать пониженную цену на более простую комплектацию. Отличие этого метода в том, что реального различия между товарами или торговыми марками нет, все дело в имиджевом позиционировании и его восприятии покупателями. Такая практика наиболее часто встречается на рынках косметики, одежды, легких закусок (снэков) и т. д., где потребителю очень важна эмоциональная и/или социальная ценность товара или бренда.

Назначение цен на взаимодополняющие товары

В этом случае фирме необходимо определить цены на взаимодополняющие товары, такие как товары длительного пользования и используемые в процессе

эксплуатации аксессуары или расходные материалы. В качестве примеров взаимодополняющих товаров можно привести бритвенные станки и лезвия, автомобили и запасные части к ним, компьютеры и программное обеспечение и т. д. Если покупатели лояльны производителю товара и желают приобретать оригинальные расходные материалы и аксессуары, появляется возможность установления низкой цены на основное изделие и высоких цен на принадлежности.

Например, фотоаппараты «Kodak» стоят относительно дешево, потому что компания предпочитает зарабатывать деньги на фотопленке. Производителям фотоаппаратов, не торгующим пленкой, для получения той же прибыли приходится устанавливать более высокие цены.

Чтобы оценить последствия изменения цены в случае с взаимодополняющими товарами, менеджмент фирмы должен проанализировать возможные колебания выручки от реализации и себестоимости не только товара, о котором идет речь, но и всех остальных продуктов, которых может коснуться это изменение. В качестве иллюстрации решим ценовую проблему компании, продающей персональные компьютеры и программное обеспечение.

Типичный покупатель этой компании вместе с персональным компьютером в среднем приобретает три программных продукта. Валовая прибыль при продаже одного компьютера составляет €1000, или 40% от цены реализации, в то время как валовая прибыль при продаже программного обеспечения равняется €250. Если рассматривать торговлю компьютерами и программами как независимые направления деятельности, то безубыточный объем продаж при снижении цен на 10% составит 33,3%(–10%/40% – 10% = 0,333). Другими словами, для получения той же прибыли после снижения цен продажи должны увеличиться на указанную величину.

Насколько вероятно такое увеличение? Если приглядеться, то окажется, что при продаже компьютера вклад в прибыль (контрибуция) намного превышает 40%, так как каждый покупатель вместе с компьютером приобретает в среднем три программных пакета. Можно говорить о валовой прибыли в размере €1750 (€1000 + (3 × €250)), или 70% от цены реализации. Уточненный безубыточный объем продаж равен 16,7% (–10%/70% – 10% = 0,167). Таким образом, компания может снижать цену, даже если продажи вырастут меньше чем на 33,3%.

В розничной торговле аналогичная стратегия получила название *убыточного лидерства*. Суть ее заключается в снижении цены на товары известной марки с целью привлечения потребителей в магазин.

РЕЗЮМЕ

При выборе ценовой стратегии необходимо принимать во внимание два типа соответствия: внутреннее, т. е. установление цены с учетом ограничений по издержкам и норме прибыли, и внешнее, т. е. установление цены в зависимости от ценовой чувствительности покупателей и цен конкурентов. Методы ценообразования на основе издержек (определение цены безубыточности, целевой цены и цены с надбавкой к издержкам) представляют собой первый и необходимый шаг, когда просчитываются финансовые последствия различных ценовых стратегий. В условиях рыночной экономики ценообразование исключительно на основе финансовых потребностей фирмы недопустимо, так как именно потребитель определяет, какие товары удастся продать, а какие нет.

В методах ценообразования, ориентированных на спрос, центральное место занимает понятие ценовой эластичности, хотя эмпирически эту величину трудно определить с достаточной точностью. Для количественной оценки ценовой эластичности необходимо знать, какие факторы влияют на чувствительность покупателей к ценам. Ценообразование на основе ценности товара — это ориентированный на потребителя метод, представляющий собой дальнейшее развитие мультиатрибутивной концепции товара. Гибкие ценовые стратегии (скидки на различных рынках, периодические и случайные скидки) применяются главным образом по причине неоднородности ценовой чувствительности потребительской массы. При ориентированном на конкуренцию ценообразовании учитываются два вида факторов: конкурентная структура рынка и воспринимаемая ценность товара. Одной из целей анализа конкурентов в ценообразовании является оценка их способности к ценовым действиям и противодействиям. Отдельного внимания заслуживают такие аспекты, как установление цен на новые товары («снятие сливок» либо проникновение на рынок), ценообразование в рамках продуктовой линии (увязывание цен, премиальное ценообразование, имиджевое ценообразование и назначение цен на взаимодополняющие товары) и международное ценообразование (трансфертные цены и экспортные издержки).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Фирма-дистрибьютор в среднем продает 300 единиц товара в неделю. Она закупает его по цене €2,50, а реализует по €3. Если в течение одной недели дистрибьютор будет предлагать 10% скидку, сколько единиц товара он должен будет продать, чтобы валовая прибыль осталась неизменной?
2. Компания *Alpha* реализует товар на рынке, характеризующемся ценовой неэластичностью. Объем реализации составляет 30 тыс. шт. в год. Операционные данные о товаре приведены в таблице:

Переменные затраты на единицу продукции	€9,90
Постоянные затраты на единицу продукции	€3,30
Итого	€13,20
Отпускная цена	€19,80
Прибыль на единицу продукции	€6,60

Фирма хочет увеличить объем продаж на 3 тыс. шт. Для этого она формирует отдельный рекламный бюджет в размере €39 600 в год. Каким должно быть минимальное увеличение цены, чтобы прибыль фирмы осталась без изменения?

3. *Elix Company* производит и реализует товар, отличающийся от продукции конкурентов лучшим дизайном. Среднерыночная цена равняется €50, а емкость рынка составляет 1 млн шт. Доля рынка *Elix* — 10%. Ценовая эластичность спроса на эту категорию товаров варьируется в диапазоне от –1,7 до –2,0. Ниже приводятся операционные данные по компании *Elix*:

Переменные затраты на единицу продукции	€20
Постоянные затраты	€2 млн
Ожидаемый уровень рентабельности	10%
Инвестированный капитал	€10 млн

Отдел маркетинговых исследований провел анализ имиджа торговой марки «Elix» и ее приоритетного конкурента, марки «Lumina». Получены следующие оценки важности атрибутов для данной товарной категории: 0,50/0,25/0,25; оценки по маркам: 10/6/9 у «Elix» и 8/7/9 у «Lumina». Рассчитайте целевую цену, цену, отвечающую ценности товара, и оптимальную цену. Какую ценовую стратегию вы рекомендуете?

4. У *New Style Company* два подразделения, *X* и *Y*. Подразделение *X* производит товар «Альфа». Его операционные данные:

Переменные затраты (материалы)	€6
Оплата труда	€4
Постоянные затраты	€2
Итого	€12

Структура рынка, на котором продается товар «Альфа», близка к совершенной конкуренции. Рыночная цена равняется €16. Также «Альфа» поставляется подразделению *Y*. Объемы продаж на рынке требуют издержек в размере €2 на одно изделие. Если учесть, что спрос на «Альфу» велик настолько, чтобы подразделение *X* могло работать на полную мощность, по какой трансфертной цене товар должен отпускаться подразделению *Y*?

ГЛАВА 16

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

16.1. Природа и роль маркетинговых коммуникаций

16.2. Личная продажа, или личные коммуникации

16.3. Решения относительно рекламной коммуникации

16.4. Решения, направленные на стимулирование сбыта

16.5. Паблик рилейшнз (связи с общественностью)

Резюме

Вопросы и задания

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

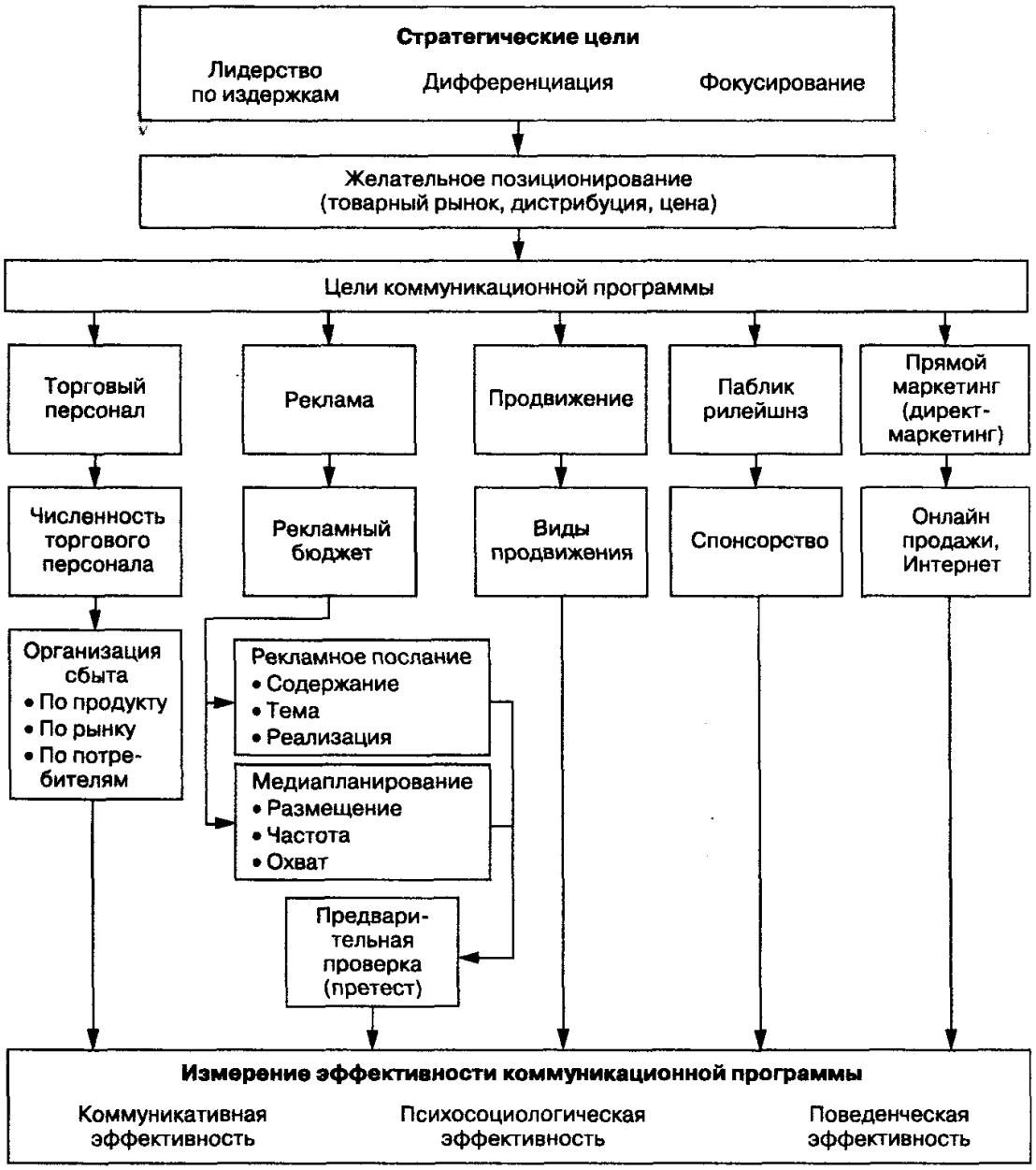
Изучив эту главу, вы получите представление о:

- природе разных форм маркетинговой коммуникации;
- этапах разработки эффективной коммуникационной программы;
- целях и задачах личной продажи;
- различных целях рекламной коммуникации;
- роли и результатах стимулирования сбыта;
- целях связей с общественностью и спонсорства.

В гл. 1 мы показали, что маркетинг — это ориентированный на действия процесс и одновременно философия бизнеса. Для его успешной реализации необходимо, чтобы стратегические решения фирмы подкреплялись динамичными программами действий, без которых надежды на коммерческий успех практически нет. Для того чтобы продать товар, мало назначить конкурентоспособную цену и предложить его потенциальным покупателям через четко структурированную сбытовую сеть. Необходимо также информировать целевых потребителей об отличительных качествах товара и стимулировать спрос. Эффективная маркетинговая стратегия требует разработки коммуникационной программы с двумя взаимосвязанными целями: *информирование* потенциальных покупателей о товарах и услугах и *убеждение* их в совершении покупки. В такой программе задействуются различные способы коммуникации, самыми главными из которых являются личная продажа, реклама, стимулирование сбыта (продвижение) и паблик рилейшнз (связи с общественностью). В этой главе рассматриваются основные стратегические решения, которые принимает фирма при разработке коммуникационной программы (рис. 16.1).

16.1. ПРИРОДА И РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Для обеспечения эффективного согласования спроса и предложения между торговыми партнерами должны быть организованы коммуникационные потоки, способствующие процессу обмена. Фирма-производитель в состоянии инициировать эти коммуникационные потоки и контролировать их с целью создания торговой марки или корпоративного имиджа, соответствующих ее стратегическим целям (см. рис. 16.1).



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 16.1

Решения о коммуникациях

16.1.1. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Под маркетинговыми коммуникациями понимают все виды *сигналов* и *сообщений*, ориентированных фирмой на различные аудитории, а именно на потребителей, дистрибьюторов, поставщиков, акционеров и органы власти, а также на ее собственный персонал. Четыре основных способа коммуникации — реклама, личная продажа, стимулирование сбыта и паблик рилейшнз — составляют *комплекс коммуникации*, или коммуникацию-микс. Каждый из этих способов обладает своими характеристиками:

- *Реклама* — односторонняя, платная форма неличной массовой коммуникации, призванная формировать благосклонное отношение к рекламируемому товару, имеющая четко определенного спонсора.

- *Личная продажа* имеет своей целью организацию вербального диалога с потенциальными и существующими покупателями для передачи индивидуальных сообщений, в ближайшей перспективе направленных на заключение сделки. Кроме того, это еще и способ сбора информации для фирмы.
- *Стимулирование сбыта* включает в себя различные кратковременные стимулы, обычно предлагаемые на временно́й или территориальной основе, призванные стимулировать немедленное совершение покупки и ускоренный сбыт продукции.
- *Паблик рилейшнз* (*связи с общественностью*) включают различные действия, направленные на формирование позитивного корпоративного имиджа и атмосферы понимания и взаимного доверия между фирмой и разными аудиториями. В данном случае целью коммуникации является не столько продажа, сколько обретение моральной поддержки экономических инициатив фирмы со стороны общественного мнения.
- *Прямая реклама*. К традиционным способам коммуникации следует добавить прямую почтовую рассылку, торговлю по каталогам, участие в выставках, телемаркетинг и т. д.

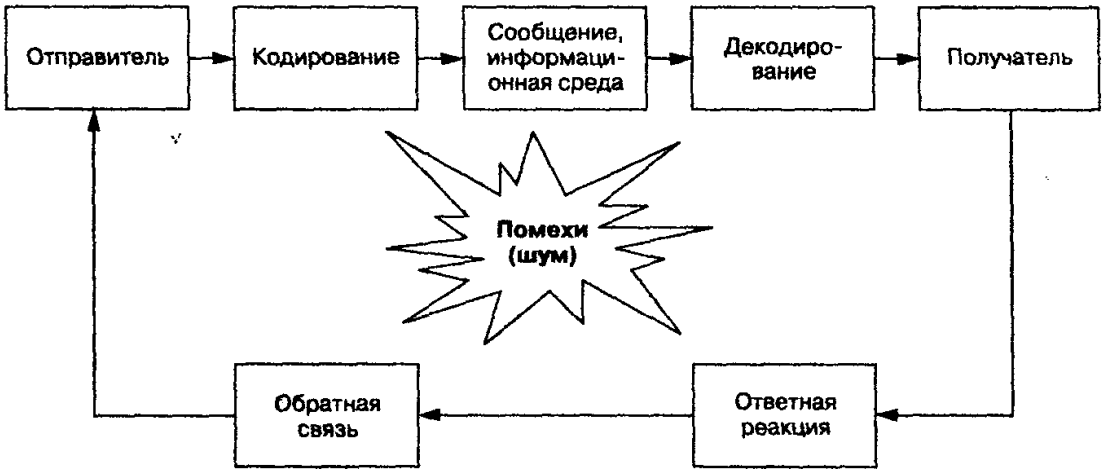
Хотя все эти средства коммуникации значительно отличаются друг от друга, во многом они носят взаимодополняющий характер. Таким образом, проблема состоит не в том, нужны ли фирме реклама и стимулирование сбыта, а скорее в том, как распределить общий коммуникационный бюджет между разнообразными инструментами, учитывая характеристики товара и выбранные цели коммуникации.

16.1.2. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ

Любая коммуникация представляет собой обмен сигналами между отправителем и получателем, а также использование системы кодирования и декодирования, благодаря которым создаются и интерпретируются сообщения. На рис. 16.2 представлены девять элементов процесса коммуникации (*Kotler*, 1997).

1. *Отправитель*: сторона, посылающая сообщение другой стороне.
2. *Кодирование*: процесс трансформации задуманного сообщения в образы, язык, знаки, символы и т. д.
3. *Сообщение*: информация или заявление, которое отправитель намеревается донести до получателя.
4. *СМИ*: коммуникационный канал, через который сообщение передается от отправителя к получателю.
5. *Декодирование*: процесс, в ходе которого получатель придает смысл переданным символам.
6. *Получатель*: целевая аудитория.
7. *Ответная реакция*: совокупность реакций получателя после контакта с сообщением.
8. *Обратная связь*: часть реакции целевой аудитории, сообщаемая получателем отправителю.
9. *Помехи*: искажения, возникающие в процессе коммуникации.

Рисунок 16.2 показывает, как взаимосвязаны между собой эти девять факторов. Он же позволяет сформулировать условия эффективной коммуникации. *Таких условий четыре:*



ИСТОЧНИК: Kotler (1967/2006).

РИСУНОК 16.2
Процесс коммуникации

Цели коммуникации. Отправители должны знать, какие аудитории они хотят охватить и какой тип реакции получить. Это предполагает выбор целевой аудитории и постановку конкретных целей коммуникации. Как правило, этим занимаются специалисты по стратегическому маркетингу.

Создание сообщения. Создатели коммуникационных сообщений должны обладать навыками кодирования информации, равно как и понимать, каким образом сообщения декодируются представителями целевой аудитории. Это включает в себя продуманную разработку рекламных обращений и обеспечение (путем проверки) надлежащей их обработки целевой группой для создания желаемого коммуникационного эффекта.

Медиапланирование. Данное условие включает в себя два решения. Во-первых, это выбор средств информации, т. е. решение о том, «каким образом» охватить целевую аудиторию наиболее эффективно, во-вторых, это составление графика коммуникаций, т. е. решение о том, «как часто» необходимо контактировать с целевой аудиторией для достижения поставленной цели коммуникации.

Последние две задачи обычно выполняют рекламные агентства и/или агентства, специализирующиеся на медиапланировании.

Эффективность коммуникации. Рекламодатель должен установить реакцию аудитории на свое сообщение и определить, в какой мере достигнуты цели коммуникации. Это еще одна задача маркетинг менеджмента.

Применение концепции маркетинга к рекламе позволяет сделать вывод о том, что сообщения должны быть связаны с опытом и впечатлениями покупателей, а именно быть «написанными» на понятном им языке. Указанные четыре условия эффективной коммуникации определяют разнообразные решения, принимаемые в рамках любой программы маркетинговых коммуникаций.

16.1.3. ЛИЧНЫЕ И НЕЛИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Двумя наиболее важными способами маркетинговой коммуникации являются личные коммуникации торгового персонала и неличные, реализуемые в виде рекламы в средствах информации. Задача фирмы — знать, в каком случае прямое вмешательство торговых представителей окажется эффективнее рекламы. В табл. 16.1 сравниваются основные характеристики двух видов коммуникации.

Таблица 16.1. Сравнение личной и неличной коммуникации

Элементы процесса коммуникации	Личная коммуникация	Неличная коммуникация
Целевая аудитория	Четко определена	Используются усредненные характеристики
Сообщение	Индивидуально	Стандартно
	Много аргументов	Мало аргументов
	Слабый контроль над формой и содержанием	Сильный контроль над формой и содержанием
Медиа	Персонализованный, личный контакт	Обезличенный контакт
	Мало контактов	Несколько контактов
Получатель	Длительное внимание	Непостоянное внимание
	Слабое влияние ошибок декодирования	Сильное влияние ошибок декодирования
Ответная реакция	Возможна немедленная поведенческая реакция	Немедленная поведенческая реакция затруднена

ИСТОЧНИК: Darmon et al. (1982), адаптировано.

Из этого сравнения следует:

- Личная продажа, безусловно, наиболее эффективный и влиятельный способ коммуникации. Однако контакт торгового представителя с потенциальным покупателем обходится почти в сто раз дороже рекламного обращения.
- Реклама в средствах информации выгодно отличается от личной продажи тем, что позволяет в короткий срок охватить большое число человек, в то время как торговый представитель за день может посетить ограниченное число клиентов.
- Когда товар сложен, труден в использовании и предназначен для ограниченного числа потребителей, торговый представитель однозначно эффективнее рекламного обращения, которое непременно оказывается слишком обобщенным и упрощенным.
- Торговый представитель работает напрямую и может принимать заказы у потребителей, тогда как реклама работает за счет создания осведомленности о торговой марке и формирования установки. Данные эффекты зачастую носят долгосрочный характер.

Следовательно, в любой ситуации, когда для коммуникации не важен личный фактор, реклама оказывается экономичнее по затратам как денег, так и времени. Новейшие разработки в сфере рекламы и вовсе сочетают в себе преимущества подходов как личной, так и неличной коммуникации, что как раз и является целью интерактивной рекламы, или рекламы с откликом потребителя.

С учетом сказанного ранее, становится понятно, почему фирмы — поставщики товаров производственного назначения выделяют на личную продажу бóльшую часть коммуникационных бюджетов, чем торговцы потребительскими товарами.

16.1.4. РАСХОДЫ НА КОММУНИКАЦИИ

Общие *расходы на коммуникации* подсчитать трудно по причине фрагментарности имеющейся информации. Кроме того, в данной сфере встречаются величины совершенно разных порядков. И все же принято считать, что на личные коммуникации, т. е. на коммуникации с участием торгового персонала, тратится намного больше средств, чем на рекламу. Кроме того, на индустриальных

рынках личные коммуникации занимают более видное место, чем на рынках потребительских товаров.

Данные из табл. 16.2 позволяют оценить относительную величину расходов на рекламу в восьми европейских странах, а также сравнить относительные веса необычайно больших и малых рекламных бюджетов. Анализ этих данных позволяет сделать следующие выводы. 60% всех затрат на рекламу составляют коммуникационные бюджеты ниже средней величины. Наиболее важный способ продвижения — прямой маркетинг (20,6%). За ним следуют реклама в печатных изданиях (19,2%), стимулирование сбыта (18,1%) и телевизионная реклама (15,3%). Наибольшие темпы роста наблюдаются в прямом маркетинге (после рекламы в кинотеатрах, составляющей минимальную часть всех затрат на коммуникации).

Таблица 16.2. Расходы на рекламу в Европе и Соединенных Штатах (2004 г.)

	Германия	Испания	Франция	Италия	Соединенное Королевство	Европа	США
Инвестиции (€ млн)	15 752	6376	10 696	9102	17 700	59 536	122 057
Инвестиции/PIB (индекс бюджетной эффективности) (%)	0,73	0,80	0,66	0,67	0,95	0,76	1,24
Инвестиции/1 жителя (€)	191	161	177	155	271	193	399
Пресса (%)	53,4	32,4	38,2	28,2	38,7	40,2	32,3
– ежедневная	17,5	18,6	9,8	13,4	15,5	15,0	21,0
– бесплатная	12,4	–	8,3	–	4,5	6,1	–
– журналы	16,3	8,7	15,3	12,7	12,1	13,5	8,4
– профессиональная	7,2	5,1	4,8	2,1	6,6	5,6	2,9
Радио (%)	4,5	9,2	9,0	5,7	5,5	6,3	13,6
Телевидение (%)	32,8	48,2	37,0	56,5	41,5	41,4	45,4
Кино (%)	1,4	0,7	1,0	0,8	1,6	1,2	–
Паблисити (%)	5,9	8,0	13,2	7,7	8,5	8,5	9,9
Интернет (%)	2,0	1,5	1,6	1,1	4,2	2,4	4,8

ИСТОЧНИК: AdBarometer.

В течение последних лет общая величина расходов на рекламу растет в среднем на 5% в год. Расходы на личные продажи продолжают расти главным образом на деловых рынках, тогда как стоимость одного рекламного сообщения уменьшается за счет повышения избирательности СМИ.

Издательство *McGraw-Hill* ежегодно сообщало стоимость одного визита торгового представителя к клиенту, но в 1980-х гг. прекратило это делать. В 1987 г. (последний год проведения опроса), средняя стоимость составляла $254. Более позднее исследования называют цифру от $350 до $500 (*Coe*, 2004).

Сопоставление затрат на разные виды коммуникации привело к общей переоценке относительной роли рекламы и личной продажи в свете появления новых коммуникационных каналов, таких как онлайновые коммуникации (рис. 16.3). Как показала серия опросов (*Coe*, 2004), касающихся расходов на содержание торгового персонала в некоторых промышленных секторах, эти расходы оказались (как и ожидали) на деловых рынках выше, чем на рынке потребительских товаров.



ИСТОЧНИК: Coe (2004).

РИСУНОК 16.3

Процесс «запрос» — «потенциальный клиент» — «покупка»

16.2. ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА, ИЛИ ЛИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Личная продажа — самый эффективный способ коммуникации на некоторых стадиях процесса покупки, особенно когда необходимо сформировать предпочтения и подтолкнуть потребителя к решению о покупке (рис. 16.4). В связи с развитием коммуникационных технологий роль продавцов в настоящее время претерпевает серьезные изменения. Их роль в стратегическом маркетинге возрастает, а рутинные задачи возлагаются на более дешевые неличные способы коммуникации.

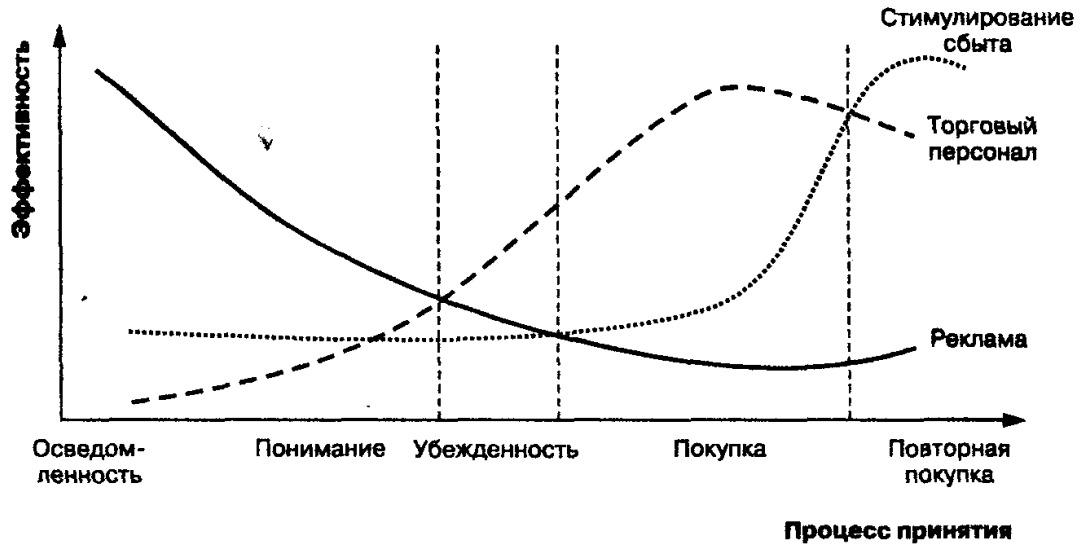
16.2.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Первый шаг при разработке стратегии личной коммуникации состоит в определении роли торгового персонала в общей маркетинговой стратегии. Сделать это можно лишь при условии, что фирма четко представляет, какие взаимоотношения с потребителями она хочет сформировать на каждом товарном рынке.

Как показано на рис. 16.5, выделяется три вида деятельности торгового персонала:

1. *Продажа*, включающая в себя выявление потенциальных покупателей и контакты с ними, ведение переговоров и собственно заключение сделок.
2. *Обслуживание*, включающее доставку, техническое сопровождение, послепродажное обслуживание, мерчандайзинг и т. д.
3. *Сбор информации*, состоящий из проведения маркетинговых исследований, делового наблюдения, мониторинга деятельности конкурентов, анализа потребностей и пр.

Таким образом, продавцы — это не только коммерческое орудие фирмы, но еще и важный элемент маркетинговой информационной системы.



ИСТОЧНИК: Kotler (1976/2006), адаптировано.

РИСУНОК 16.4

Эффективность маркетинговой коммуникации на разных стадиях процесса принятия

На практике в зависимости от важности той или иной из указанных функций за терминами «продавец» и «торговый представитель» могут скрываться самые разные обязанности. Можно выделить следующие категории торговых работников:

- *Задача работника службы доставки* заключается в физическом предоставлении товара покупателю.
- Роль *продавца торгового зала* состоит в том, чтобы помогать потребителям делать выбор и принимать у них заказы. Продавцы работают в местах продажи или стоят за стойками.
- *Коммивояжер* посещает розничных торговцев или оптовиков, принимает у них заказы и выполняет такие не связанные напрямую с продажей функции, как контроль за уровнем запасов, прием жалоб от торговцев т. д.
- Задача *мерчандайзера* — не продавать товар, а организовывать его продвижение в местах продажи, следить за обеспечением этих мест рекламными носителями.
- *Представитель-миссионер* не вправе принимать заказы. Он должен информировать и обучать потенциальных пользователей. Именно такую роль исполняют медицинские представители в фармацевтической промышленности.
- *Инженер по продажам* обладает техническими знаниями и работает в роли консультанта покупателя, предлагая последнему помощь и консультации. Такая должность принята, например, в компании *IBM*.
- *Торговый представитель* — это независимый продавец, торгующий товарами длительного пользования, такими как автомобили и пылесосы, или услугами типа страхования, где очень важен творческий подход к продаже.
- *Переговорщик* отвечает за финансовое обеспечение масштабных промышленных проектов и ведение переговоров с представителями органов власти и партнерами по бизнесу.



ИСТОЧНИК: O'Connell and Keenan (1990).

РИСУНОК 16.5

Задачи торгового персонала

Определив «миссию» торговых работников, можно переходить к следующей проблеме: к организации коммерческих связей и распределению задач между торговым персоналом, сетью сбыта и средствами коммуникации.

16.2.2. НОВАЯ РОЛЬ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

В общем, истинной ролью продавца было и остается удовлетворение потребности в двусторонней коммуникации, испытываемой хорошо информированными потребителями, желающими знать, как товар может быть адаптирован к их запросам. С точки зрения фирмы, эффективность торгового персонала связана главным образом со способностью продавцов собирать и передавать информацию. Это увеличивает скорость приспособления фирмы к рыночным изменениям. Вот как видит роль торгового персонала одна японская фирма:

> Продавец — незаменимый источник информации. Продавцов необходимо учить: а) прислушиваться к потребителю, что гораздо важнее умения убедительно говорить и пользоваться «десятью секретами успешной продажи»; б) скромно вести себя, выслушивая критику, что намного важнее воинствующей гордости вроде «товары фирмы *X* — самые лучшие»; в) проявлять солидарность с другими торговыми работниками и с фирмой, что благоприятствует обмену инновациями, а не уподобляться недалекому продавцу, стремящемуся лишь выполнить личный план продаж ради собственного материального благополучия (*Xardel*, 1982).

С изменением представлений о роли продавцов возрастает степень их прямого участия в стратегическом маркетинге. В дополнение к операционным маркетинговым функциям торговые работники теперь выполняют ряд функций стратегического характера. Типичными *функциями торгового персонала* являются:

- обеспечение принятия новых товаров потребителями.
- поиск новых покупателей;
- поддержание лояльности потребителей;

- техническое обслуживание с целью содействия сбыту;
- сообщение покупателю информации о товаре;
- сбор информации.

Некоторые из этих сбытовых целей, такие как обеспечение принятия новых товаров, поиск новых покупателей и сбор информации, относятся к стратегическому маркетингу. Таким образом, продавцы могут играть важную роль в стратегическом маркетинговом процессе, а именно участвовать в выработке товарной политики в качестве поставщиков информации о покупательских потребностях.

16.2.3. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ТРАНЗАКЦИОННЫМИ ПРОДАЖАМИ И ПРОДАЖАМИ, ОСНОВАННЫМИ НА ОТНОШЕНИЯХ

Часто считают, что коммерческие переговоры и методы продажи — это одно и то же. На самом деле это две совершенно разные процедуры.

> Продажа — это убеждение кого-либо (покупателя) в том, что предлагаемый товар или услуга наилучшим образом отвечает его потребностям; ведение переговоров — это совместный анализ ситуации в условиях наличия некоего общего интереса, несмотря на очевидную разницу приоритетов и наличие у сторон индивидуальных ограничений, с целью прихода к взаимно выгодному соглашению (*Guérin* et al., 1979, цит. по: *Dupont*, 1994).

Методы продажи, безусловно, наиболее эффективны в плане заключения сделки и нередко ассоциируются с различными агрессивными подходами, а именно с навязыванием товара или манипулированием потребителем. Подобные методы были популярны в операционном маркетинге 1960-х гг., когда в фирмах доминировала *ориентация на продажи* (см. гл. 1). За последние десять лет под влиянием изменений в поведении потребителей и в конкурентной среде, о которых мы неоднократно рассказывали, подобные подходы к сбыту стали малоприменимыми.

Между разовой транзакцией и маркетингом отношений существует множество различий. Транзакционный маркетинг сконцентрирован на дискретных, индивидуальных актах купли-продажи. С совершением сделки отношения прекращаются.

- Продажа, основанная на отношениях (маркетинг отношений) ориентирована на прочные и длительные связи. Его главным приоритетом является сохранение и культивация клиентуры с целью создания взаимовыгодных отношений.
- Продажа, основанная на отношениях, предполагает наличие некой потенциальной общей выгоды, в то время как транзакционный маркетинг основан на модели противоречивых потребностей: покупателю нужна выгодная цена, продавцу — высокая прибыль.
- Торговцы, до сих пор ориентирующиеся на разовые сделки, порой сами загоняют себя в тупик.

> Например, нью-йоркские торговцы радиоэлектроникой нередко конфликтуют с властями по поводу рекламы, в которой они указывают нереально низкие цены.

Им главное заманить потребителя в магазин, а там уж с помощью нехитрой тактики его убедят совершить покупку. Эти радиоэлектронные магазинчики до сих пор существуют только благодаря стабильному притоку туристов. Количество повторных покупок у них практически равняется нулю. Они стремятся не к длительным взаимоотношениям с покупателями, а к непрерывному потоку однократных покупок. Другие розничные торговцы, где вероятность повторных покупок выше, с таким подходом долго не продержались бы (*Schnaars*, 1998).

Существуют другие различия между маркетингом отношений и маркетингом транзакций. Если в последнем едва ли не единственным приоритетом является цена, то в первом случае в центре внимания находятся неэкономические выгоды: сервис, срок доставки, гарантия непрерывных поставок.

Приведем несколько причин, по которым традиционная торговля должна развиваться в сторону маркетинга отношений:

- В традиционной торговле (основанной на систематическом применении соответствующей техники продажи) редко признается, что сбыт — это прежде всего коммуникация, взаимная постановка вопросов и получение ответов, а не одностороннее манипулирование.
- Если методы традиционной торговли сегодня считаются менее эффективными и часто разбиваются о сопротивление и скептицизм информированных потребителей (что отчасти объясняется движением в защиту прав последних), то причина кроется в том, что решение о покупке в большей степени зависит от *сложных механизмов социального влияния* и в меньшей — от примитивных психологических механизмов.
- В-третьих, в традиционной торговле не учитывается тот факт, что *практика маркетинга отношений*, т. е. помощь потребителю в решении стоящей перед ним проблемы, стала основным принципом ориентированной на рынок стратегии, в которой продажа рассматривается как *решение проблемы потребителя*, а не просто как сбыт произведенной продукции.

Поскольку в условиях высоко индустриализированной экономики стадии зрелости достигают многие рынки, становится ясно, что осчастливить существующих покупателей гораздо дешевле, чем найти новых, — а это трудная и рискованная стратегия, подразумевающая усиление ценовой конкуренции (*Reichheld* and *Teal*, 2001). Все чаще на нерасширяющихся рынках задача «удержания покупателей» начинает преобладать над задачей их привлечения.

Эта новая парадигма подразумевает, что целью становится максимизация доли покупателей, а не доли рынка. На практике это означает, что после приобретения покупателя надо попытаться сделать так, чтобы приобретение вашей продукции составляло самую большую часть его покупок в данной товарной категории. Вместо того чтобы заключать сделку, предпочтительнее строить с покупателем длительные и взаимовыгодные отношения. Основные различия между двумя этими подходами суммированы в табл. 16.3.

Новая ориентация продаж имеет несколько важных последствий для процесса маркетинга.

- Она создает новую культуру, в рамках которой отношения важнее самой сделки. Успех измеряется числом установленных долгосрочных отношений.
- Она меняет используемые инструменты анализа. Самым главным становятся банки личных данных. Фиксируется вся информация, имеющая отношение к покупателю, и к этой информации имеют свободный доступ все сотрудники фирмы.

Таблица 16.3. Сравнение транзакционных продаж и продаж, основанных на отношениях

Критерии	Транзакционные продажи	Продажи, основанные на отношениях
Миссия	Завоевание	Создание лояльности
Цель	Сделки, доля рынка	Отношения, доля покупателей
Организация	Управление брендом (товаром)	Управление отношениями с покупателями
Информация	Исследования рынка	Диалог, базы данных
Окружающая среда	Ненасыщенные рынки	Насыщенные рынки
Типы рынков	Рынки потребительских товаров и деловые рынки	Деловые рынки

ИСТОЧНИК: Donaldson (1998), адаптировано.

- Она вносит изменения в используемые инструменты продажи и коммуникации. Большую популярность приобретают такие инструменты, как прямой маркетинг, почтовая рассылка, центры приема звонков (колл-центры) и т. д.
- *Возник новый инструмент менеджмента — управление отношениями с покупателями* (CRM), который, будучи ориентированным на рынок менеджментом, представляет собой новую корпоративную философию, ведущую к необходимости глубокой реорганизации управления фирмой, причем не только в отделе маркетинга, но и во всех остальных функциональных подразделениях.
- Управление отношениями с покупателями является естественным продолжением ориентированного на рынок менеджмента, но с более сильным акцентом на отношения.

Практика торговли по принципу взаимоотношений, или помощи потребителю, в отличие от системы «навязать, убедить, предложить, польстить», характеризуется повышенной значимостью следующих аспектов: а) подлинного, неманипулятивного исследования мотивов потребителя и б) стремления к долговременным взаимно удовлетворительным отношениям между покупателями и продавцами. Главным в ней является уже не заключение разовых сделок, а создание необходимых условий длительных отношений между фирмой и ее покупателями, что в долгосрочной перспективе приводит к высоким коммерческим результатам.

> Такая торговля ориентирована на покупателя. В этом ее отличие от традиционной торговли, ориентированной на товар. Продажа — это не просто реализация имеющейся в наличии продукции, а решение проблемы потребителя (*Donaldson*, 1998).

В ориентированных на рынок фирмах даже прослеживается тенденция к смене терминологии: продавцов называют *консультантами*, *профессиональными представителями*, *советниками*.

В компании, избравшей стратегию рыночной ориентации, коммерческие переговоры обретают жизненно важное для существования организации значение: построение устойчивых отношений с потребителями. Имеются в виду отношения, прибыльные для обеих сторон. В маркетинге отношений *центром прибыли* становится не товар и не торговая марка, а потребитель. Привлечение новых покупателей рассматривается как промежуточная цель, главное — это сохранение существующей клиентуры ради поддержания длительных и взаи-

мовыгодных отношений. В этом контексте на первый план выходят мониторинг состава клиентской базы и качественный анализ доли. Подробнее об этом см. в: *Slymotsky* and *Shapiro* (1993).

Подводные камни маркетинга отношений

Отношения, как отмечает С. Шнаарс (*Schnaars*, 1998), порой носят вынужденный характер. Это происходит в случаях, когда продавцы искусственно создают высокие издержки перехода, «привязывающие» потребителя к фирме, не оставляя ему реального выбора и превращая в потребителя-пленника. Подобные отношения создают фирмы, располагающие патентованными технологиями или изделиями. То же относится и к долгосрочным контрактам. В каждой из этих ситуаций у продавца есть искушение так поступить. В маркетинге отношений существуют и другие ограничения:

- Фирма, формирующая взаимоотношения, обычно назначает премиальную цену, а потому подвержена ценовой конкуренции со стороны более дешевых поставщиков.
- Некоторые потребители могут воспротивиться добровольной зависимости от единственного поставщика.
- Покупатели могут размещать простые в исполнении заказы у конкурентов с более низкими ценами, а сложные поручать фирме с высоким качеством сервиса.
- В остальных случаях просто может не быть взаимной выгоды для покупателя и продавца (табл. 16.4).

Торговля, основанная на взаимоотношениях, особенно актуальна в *деловом маркетинге*, где связь между поставщиком и потребителем особенно тесна, длительна и важна для обеих сторон. Такая же философия лежит в основе торгового маркетинга, в отношениях, связывающих производителей и дистрибьюторов. В общем, торговля, базирующаяся на отношениях, служит незаменимым дополнением к стратегии, основанной на идее *решения проблемы*.

Таблица 16.4. Типология контактов торгового представителя с клиентом

- *Холодный звонок* — также называется «звонком вслепую».
- *Определение перспективности клиента* — выяснение того, представляет ли фирма или физическое лицо интерес как возможный покупатель.
- *Ведение клиента* — поддержание отношений с клиентом, позволяющих совершить сделку.
- *Предложение о закрытии* — предложение совершить сделку.
- *Перекрестные продажи* — поиск дополнительных возможностей при общении с клиентом.
- *Построение отношений* — создание глубоких, всесторонних отношений с ключевыми людьми.
- *Рутинный контакт* — периодическое общение с постоянными клиентами с целью проведать, «как дела» и узнать, не понадобился ли им товар.
- *Разрешение проблемы* — общение с целью разрешить возникшую проблему.
- Большинство менеджеров по продажам на B2B рынках понимают, что требуется 8–10 контактов с клиентом для доведения до конца сложной сделки («закрытия продажи»).

ИСТОЧНИК: Coe (2004).

Организация торговли по принципу взаимоотношений

Подход к потребителям в торговле по принципу взаимоотношений отличается от традиционных методов сбыта по причине повышенного внимания к мероприятиям, предшествующим сделке и следующим за ней. В таком подходе выделяют пять стадий:

1. *Систематический поиск информации.* Под этим понимается идентификация потенциальных потребителей — лиц, которым может требоваться товар и которые в состоянии его купить. Поиск информации ведется постоянно.
2. *Выбор цели.* Здесь анализируются объективные причины, способные побудить потенциального потребителя стать покупателем. Необходимо выяснить, в какой мере фирма может быть полезна данному потребителю.
3. *Убеждение выгодных потребителей.* Важно, чтобы продавец привлекал тех потребителей, чья ценность и потенциал стоили бы того времени и тех сил, что на них придется потратить. Здесь начинается собственно продажа, включающая в себя презентацию, переговоры, ответы на возражения и заключение соглашения.
4. *Формирование отношений.* Необходимо построить отношения доверия, после чего должна быть организована обратная связь. Продавец выступает в роли человека, способного решить проблему, который продает не товар, а функцию (или решение), которую этот товар выполняет.
5. *Поддержание и укрепление отношений.* Поддержание отношений в частности заключается в персональном обслуживании, а оно, в свою очередь, становится возможным благодаря углубленному пониманию потребностей клиента. Цель — сохранение тесных контактов с потребителем и воспитание его лояльности. Тем самым фирма может создать барьер для конкурентов, ибо смена поставщика влечет за собой издержки перехода.

Торговля по принципу взаимоотношений предполагает, что продавец играет роль консультанта, поставщика решений. В компании, избравшей рыночную ориентацию, продавец становится партнером, работающим на благо долгосрочной прибыльности фирмы, даже если в данный момент он не заключает никаких сделок. Подобный подход к торговле уже получил развитие на деловом рынке и прогрессивно набирает популярность в потребительском маркетинге, где этому способствуют методы прямого и интерактивного маркетинга.

16.2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Торговый персонал фирмы может быть организован по-разному. Организация может строиться по территориям, по товарам, по потребителям и даже по комбинации этих факторов:

- *Организация по территориям.* Это наиболее распространенная и одновременно самая простая организация. Продавец является эксклюзивным представителем фирмы и всей номенклатуры ее продукции для всех существующих и потенциальных покупателей. Такая структура обладает рядом преимуществ: во-первых, в ней четко определены обязанности торгового представителя, во-вторых, она мотивирует продавца, обладающего эксклюзивными правами на обслуживание своей территории, в-третьих, она минимизирует издержки и командировочные расходы. Такая структура применима лишь тогда, когда товаров у фирмы немного или они схожи между собой и когда потребности клиентов примерно одинаковы. К примеру, фирма, выпускающая лаки и краски, чьими покупателями являются оптовики, розничные торговцы и промышленные пользователи (строительные маляры, автомобильные мастерские, осуществляющие кузовной ремонт, и т. д.), определенно не может обслуживать столь разные группы потребителей силами одного торгового работника.

- *Организация по товарам.* Данная структура предпочтительнее, когда товары фирмы сильно отличаются друг от друга, технически сложны и требуют соответствующей технической компетенции. В этом случае продавца отличает бóльшая специализация, он располагает всем необходимым для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и противодействия конкурентам. Проблема этой структуры в том, что затраты могут увеличиться в несколько раз, так как одного и того же потребителя могут посетить несколько продавцов фирмы. Например, в компании *Rank Xerox* одни продавцы занимаются фотокопировáльной техникой, а другие — текстовыми редакторами.
- *Организация по потребителям.* Организация по категориям потребителей применяется, когда потребности клиентов сильно разнятся и требуют специфических навыков. Потребители могут классифицироваться по отраслям промышленности, по размеру или по методу осуществления закупок. В данном случае применяются те же критерии, что и при сегментировании (см. гл. 6).

Подобная организация торгового персонала выгодна тем, что каждая группа продавцов специализируется на своей группе потребителей и хорошо разбирается в ее специфических потребностях. Однако если потребители рассредоточены географически, такой подход может оказаться очень затратным. Организацию торгового персонала по группам потребителей практикует большинство компьютерных фирм. В качестве групп у них выступают банки и страховые компании, производственные предприятия, розничные торговцы и т. д.

Существуют и другие, более сложные формы организации. В них используются сразу два критерия. Торговые представители могут специализироваться на определенном товаре на определенной территории, на группе потребителей и на территории и даже одновременно на территории, группе потребителей и товаре. Как правило, такая ситуация наблюдается в крупных предприятиях, выпускающих многочисленные товары и обслуживающих разнообразных клиентов.

16.2.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Логически проблема определения числа продавцов схожа с расчетом размера рекламного бюджета (врезка 16.1). На практике, однако, она решается проще, потому что реакцию рынка просчитать легче. Здесь возможны разные подходы. Бесспорно, самый простой из них основан на *загрузке* продавцов. Процедура расчета выглядит следующим образом.

В основе определения численности торгового персонала с позиций рабочей загрузки лежит идея о том, что крупных клиентов необходимо обслуживать не так, как средних, а средних — не так, как мелких.

- *Первый этап* заключается в разбиении потребителей на классы по размеру, сектору или географическому положению.
- На *следующем этапе* устанавливается теоретическая *частота контактов с представителем каждого класса.* Опыт показывает, что с увеличением размера покупателя количество коммерческих контактов растет непропорционально увеличению объема продаж. Дж. Черчилль пишет, что связь между величиной клиента и числом контактов с ним отчетливо видна на графике с полулогарифмическими осями, отражающем ситуацию сокращения доходов (*Churchill* et al., 1997). Произведение частоты контактов на количество клиентов в классе дает представление о требуемой частоте контактов в соответствующем классе.

ВРЕЗКА 16.1

Проблема практического применения: как подсчитать стоимость контакта с клиентом?

Количество визитов в год:

Не связано с продажами: 5 недель/год (т. е. 2 недели на праздники; 3 недели на отпуск/выходные/время болезни) и 2 недели на посещение отраслевых выставок и т. п.

Следовательно, 45 рабочих недель продаж:

5 дней в неделю – 1 день на звонки/бумажную работу = 4 дня/ неделю – время продаж

2–3 персональных визита в день = 360–540 визитов в год

Годовые расходы на одного сотрудника отдела продаж:

Выплата компенсаций в среднем $75 тыс. (зарплата, комиссионные, премия, и т. д.) + + $15 тыс. в пенсионный фонд (20% компенсации)

+ $45 тыс. командировочные расходы ($1 тыс. в неделю в среднем)

+ $40 тыс. расходы на менеджеров отдела продаж (20% от $200 тыс.)

= $175 тыс. полные издержки на одного рядового сотрудника отдела продаж

Стоимость одного визита:

$175 тыс./540 визитов/год = $324 за визит

$175 тыс./360 визитов/год = $486 за визит

ИСТОЧНИК: Coe (2004).

- На *завершающем третьем этапе* необходимо установить *количество контактов* среднего продавца за год.

При этом необходимо учесть такие факторы: количество рабочих дней в году с учетом выходных, праздников, отпусков и т. д., долю рабочего времени, затрачиваемого на совещания, отпуска по болезни, обучение и прочие «непроизводственные операции», а также разницу между потенциальным количеством контактов в городе и в сельской местности.

Зная число визитов, которое торговый представитель может нанести клиенту определенного класса, можно вычислить необходимую численность торгового персонала:

$$\text{Численность торгового персонала} = (\text{Количество клиентов в классе}) \times (\text{Частота контактов}) / \text{Среднее число контактов в расчете на одного продавца.}$$

Такой расчет проводится для каждого класса потребителей. В данном подходе учитываются только существующие покупатели, а при окончательном определении численности необходимо принять во внимание также и потенциальных клиентов. Описание других методов расчета численности торгового персонала см. в: *Semlow* (1959) и *Lambert* (1968).

Отметим, что в альтернативных методах применяются прямые и косвенные оценки реакции рынка на увеличение частоты контактов со стороны торгового персонала. Метод Семлоу основывается на нескольких показателях рыночной силы покупателей на каждой сбытовой территории. Пример успешного применения данного метода на рынке страховых услуг описан в: *Lambin* (1965).

На деловых рынках оценить число коммерческих контактов торговых работников с потребителями проще. Распределению сбытовых усилий по терри-

ториям в значительной мере поспособствовало эконометрическое исследование З. Ламберта (*Lambert*, 1968).

16.3. РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Реклама — это способ коммуникации, посредством которого фирма может донести сообщение до потенциальных покупателей, не вступая с ними в прямой контакт. Рекламируя свои предложения, фирма фактически преследует *коммуникационную стратегию притягивания*. Ее главная цель состоит в создании имиджа торговой марки и марочного капитала, а также в обеспечении кооперации со стороны торговых посредников. Если торговый персонал можно считать лучшим инструментом стратегии проталкивания, то рекламу по праву называют лучшим средством привлечения потребителей.

В гл. 4 мы писали, какую пользу реклама приносит рекламодателю и покупателю. Вкратце напомним:

- для *фирмы* функция рекламы состоит в формировании у потребителей знаний и интереса с целью создания спроса на товар;
- *потребителям* реклама дает информацию о заявленных производителем отличительных характеристиках товара. Также реклама помогает экономить личное время, так как информация поступает к потребителю сама, без усилий с его стороны.

16.3.1. ЦЕННОСТЬ РЕКЛАМНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Количество информации, содержащейся в рекламе, является важным социальным вопросом, и информационная функция рекламы в условиях рыночной экономики приобретает большое значение. Категории информации, или «ключи», присутствующие в рекламе, перечислены в табл. 16.5.

Таблица 16.5. Категории информационного содержания рекламы

1. *Цена*: сколько стоит товар? Какова его способность сохранять свою ценность?	8. *Питательная ценность*: есть ли конкретные данные, касающиеся пищевой ценности данного товара, или прямые сравнения с другими продуктами?
2. *Качество*: какие характеристики товара отличают его от продукции конкурентов?	9. *Упаковка*: какие особенности упаковки данного товара склоняют сделать выбор в его пользу?
3. *Эффективность*: что делает этот товар и насколько хорошо он выполняет то, для чего предназначен, по сравнению с альтернативными приобретениями?	10. *Гарантии*: каково послепродажное обслуживание товара?
4. *Составляющие*: из чего состоит товар? Какие ингредиенты он содержит?	11. *Безопасность*: какими характеристиками безопасности обладает данный товар по сравнению с альтернативной продукцией?
5. *Наличие*: где можно приобрести товар? Когда можно будет приобрести товар?	12. *Независимые исследования*: представлены ли результаты исследований, проведенных независимыми исследовательскими фирмами?
6. *Специальное предложение*: какие ограниченные временем неценовые операции можно произвести одновременно с приобретением товара?	13. *Исследования компании*: представлены ли электронные данные, собранные компанией и сравнивающие ее продукцию с товарами конкурентов?
7. *Вкус*: представлены ли доказательства того, что группа потенциальных покупателей считает вкус выдающимся?	14. *Новые идеи*: есть ли в рекламе совершенно новая концепция? Представлены ли ее преимущества?

ИСТОЧНИК: Resnik and Stern (1977), адаптировано.

В результате метаанализа, проведенного Эбернети и Франком (Abernethy and *Frank*, 1996) на основе 118 источников информации (в общей сложности 91 438 рекламных объявлений), было установлено среднее количество ключей, равное 2,04. Более 84% рекламных объявлений содержали всего лишь один ключ, 58% — два и более, а 33% — три и более ключей. Чаще всего содержалась информация об эффективности, она появлялась в 43% исследованных объявлений. Другие распространенные типы информации касались наличия (37%), составляющих (33%), цены (25%), качества (19%) и специальных предложений (13%). Следует заметить, что рекламные объявления из развитых и развивающихся стран содержали примерно одинаковое количество ключей: 2,08 и 1,92 соответственно.

Учитывая тот факт, что рекламная информация — это источник информации, в котором доминирует производитель, в глазах потребителя она не обладает той ценностью, как другие источники информации. В то же время привлекательность продажи (sales appeal) определяется информацией, призванной подчеркнуть положительные аспекты товара. Однако до тех пор пока тревоги потребителя не рассеялись, такого типа информация приносит двойную пользу:

- с одной стороны, потребитель может ознакомиться с различными качествами, заявленными производителем, и увидеть, насколько «обещания» товара соответствуют тому, что нужно потребителю;
- с другой стороны, она помогает потребителю сэкономить время, поскольку ему не приходится собирать ее, она сама доходит до него.

Лепаж (*Lepage*, 1982) подчеркивает тот факт, что для потребителей очень важно, чтобы эффективность предназначенного для них рекламного сообщения превышала расходы, которые им пришлось бы понести, собирая эту же информацию другими способами, например, лично отправившись куда-либо. Эти две услуги, выполняемые рекламой, помогают потребителю почувствовать возможность выбора и новых потенциальных форм удовлетворения его потребностей за минимальную стоимость (*Kirzner*, 1973).

16.3.2. ФОРМЫ РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Со времени изобретения первой рекламы ее цели значительно диверсифицировались, и теперь в одних и тех же средствах информации могут присутствовать разные формы рекламной коммуникации.

Концептуальная реклама

К этой категории относятся сообщения, в которых преобладает «установочная» коммуникационная цель: повлиять на отношение покупателя к бренду. Роль концептуальной рекламы можно сформулировать так:

> Креативные усилия многих общенациональных рекламодателей, направленные не на то, чтобы вызвать немедленные действия, а на формирование благоприятных установок, способных впоследствии привести к покупке (*Dhalla*, 1978).

Из этого определения следует, что эффективность данного типа рекламы можно оценивать только в долгосрочном периоде. Центральное место здесь занимает понятие установки. Цель состоит в создании имиджа путем трансляции некой концепции.

Стимулирующая реклама

Это сообщения в средствах информации с преимущественно «поведенческой» коммуникационной целью: повлиять не на установки потребителей, а на их покупательское поведение. Другими словами, спровоцировать покупку. Эффективность такой рекламы оценивается напрямую по фактическому объему продаж. Это наиболее агрессивный тип коммуникации. Он не исключает формирование имиджа, однако его главным предназначением остаются краткосрочные результаты.

Реклама, предполагающая отклик потребителя

Это персональные сообщения о предложении, имеющие своей целью формирование отношений с потребителем путем стимулирования обратной связи (отклика). На основе этого отклика в дальнейшем могут развиваться коммерческие отношения.

Данный тип рекламы сочетает в себе характеристики двух предыдущих: он формирует имидж и при этом стимулирует измеримую реакцию, позволяющую немедленно оценить эффективность коммуникации. В настоящее время данный тип рекламы динамично набирает популярность. Он напрямую связан с интерактивным маркетингом, о котором рассказывалось в гл. 12.

16.3.3. ПРЕДПОСЫЛКИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

До сих пор очень многие фирмы приравнивают рекламу к маркетингу и подходят к маркетингу как к рекламированию товара. На самом деле реклама служит всего-навсего дополнением к стратегическому маркетингу, хотя порой это дополнение оказывается незаменимым. В идеале для обеспечения эффективности рекламы необходимо наличие ряда предпосылок:

- Реклама — один из элементов *маркетинга-микс*, и ее роль нельзя отделять от ролей остальных маркетинговых инструментов. Общее правило таково: реклама эффективна только в том случае, когда присутствуют остальные маркетинговые факторы: дифференцированный и четко позиционированный товар продается по конкурентоспособной цене через правильно построенную сбытовую сеть.
- Реклама полезна для потребителя главным образом тогда, когда речь идет о сложных товарах, обладающих *внутренними* качествами, которые невозможно установить путем наблюдения. В случае с *товарами опыта* (такими как продукты питания или шампуни) и *товарами доверия* (моторное масло, медицинские услуги) потребителям действительно есть что почерпнуть из правдивой рекламы.
- Эффективная реклама раскрывает *отличительную характеристику* торговой марки, тем самым четко позиционируя ее в сознании потребителей как отличную от марок-конкурентов. Этой отличительной характеристикой может быть обещание бренда, его индивидуальность, внешний образ или символическая ценность.
- Реклама особенно эффективна на рынках или сегментах с *расширяемым первичным спросом*. В этой ситуации реклама призвана стимулировать потребность в товарной категории в целом. На нерасширяемых рынках главной ролью рекламы становится стимулирование избирательного спроса и создание коммуникационных эффектов на уровне торговой марки.

- Базовый рынок должен быть достаточно велик, чтобы адсорбировать стоимость рекламной кампании, а фирма должна располагать достаточными финансовыми ресурсами, чтобы достичь *пороговых уровней* функции реакции на рекламу.

Таким образом, рекламные коммуникации служат дополнением к стратегической маркетинговой программе. Позиционирование товара в рекламе должно соответствовать избранной для него маркетинговой позиции и быть продуманным с позиций стратегического мышления, без которого об эффективности рекламы говорить не приходится.

16.3.4. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ЦЕЛИ РЕКЛАМЫ

Прежде чем формулировать цели рекламы, полезно будет вспомнить три уровня рыночной реакции (гл. 9, табл. 9.1):

1. *Познавательная* (*когнитивная*) *реакция*, а именно известность и знакомство с характеристиками товара. На этом уровне рекламодатель может преследовать цели информирования, напоминания или ознакомления потребителей с продвигаемым объектом.
2. *Эмоциональная* (*аффективная*) *реакция*, общая оценка торговой марки в виде чувств, благоприятных или неблагоприятных суждений и предпочтений. Целями являются воздействие на установки и создание намерения совершить покупку.
3. *Поведенческая реакция*, связанная с осуществлением покупки, поведением после покупки, а также всеми прочими формами поведенческой реакции, наблюдаемой в результате коммуникации, как то: посещение демонстрационного зала, запрос каталога, отправка купона.

Принято рассматривать эти три уровня как единую последовательность. Объясняется это тем, что потенциальные покупатели последовательно проходят когнитивную, эмоциональную (аффективную) и поведенческую стадии (*Lavidge* and *Steiner*, 1961). Последовательность реакций называется *моделью реакции обучения*. Как отмечалось в гл. 9, эту модель необходимо корректировать на степень вовлеченности потребителя (см. рис. 9.1). Модель обучения применима не всегда, но, несмотря на это, может считаться полезным инструментом определения приоритетных целей коммуникации.

Исходя из вышеуказанной классификации целей Дж. Росситер и Л. Перси выделили *пять разных коммуникационных эффектов*, которые могут быть полностью или частично обусловлены рекламой (*Rossiter* and *Percy*, 1987). Данные эффекты воспроизводят процесс, который проходит покупатель, принимая решение о покупке; таким образом, можно говорить о существовании множества различных целей коммуникации.

Развитие первичного спроса

Предпосылкой, определяющей эффективность любой коммуникации, служит существование потребности. Любой товар удовлетворяет потребность в своей товарной категории. Реклама может стимулировать восприятие этой потребности потребителями. Таким образом, реклама способствует развитию общего спроса на рынке. Возможны три разные ситуации:

1. Потребность в категории *существует* и *четко ощущается* потенциальными покупателями. В этом случае рекламировать основное предназначение товара (так называемая реклама типа товара) бессмысленно. Такая

ситуация характерна для многих товаров с низкой вовлеченностью, приобретаемых достаточно часто (ежедневно).

2. Потребность в категории ощущается, но ею пренебрегают или о ней забывают. В этом случае реклама типа товара должна напомнить потенциальному покупателю о воспринятой ранее потребности. Эта ситуация характерна для редко покупаемых или редко используемых товаров, таких как обезболивающие лекарственные препараты.
3. Потребность в категории в целевой группе потенциальных пользователей *слаба* или *не существует*. В этом случае реклама типа товара призвана сообщить о выгодах товарной категории. Типичный пример — реклама использования презервативов для нераспространения СПИДа. Рекламирование товарной категории должно быть целью коммуникации по всем новым товарам, а в особенности — по принципиально новым.

В рекламе типа товара основной упор делается на базовой функции продвигаемого объекта и/или его выгодах (см. пример 16.1). Коммуникационные сообщения подобного рода выгодны не одному рекламодателю, а всем конкурирующим на рынке фирмам.

Создание известности торговой марке

Речь идет о первом (познавательном) уровне реакции. В гл. 6 мы определили известность бренда как способность покупателя идентифицировать бренд достаточно подробно, чтобы предлагать, рекомендовать, выбирать или использовать его. В этой связи можно выделить три цели рекламы:

1. Создание или поддержание *способности узнать торговую марку*, чтобы покупатели могли идентифицировать бренд в месте продажи и благодаря этому определить наличие у себя потребности в товарной категории.
2. Создание или поддержание *способности вспомнить торговую марку*, чтобы покупатели выбирали бренд в случае, если потребность в категории действительно присутствует.
3. Одновременное развитие той и другой способности.

Данные цели коммуникации предполагают разное содержание рекламы. Для развития узнаваемости торговой марки в рекламе должны подчеркиваться визуальные элементы (логотип, фирменные цвета, упаковка), тогда как для того, чтобы марку вспоминали, важнее повторять ее название в аудио- и визуальных СМИ и в заголовках статей, а также ассоциировать бренд с его базовой функцией.

Создание благоприятной установки по отношению к торговой марке

Целью рекламы может быть создание, улучшение, поддержание и изменение установок покупателей в отношении торговой марки. В этом случае мы имеем дело с эмоциональной реакцией (см. пример 16.2). Компоненты установки рассматривались в гл. 9. Рекламодатель может воспользоваться следующими коммуникационными стратегиями:

- Убедить целевую аудиторию придавать *больше значения* определенному свойству товара, выгодно отличающему марку от конкурентов.
- Убедить целевую аудиторию в *технологическом превосходстве* фирмы в данной категории товаров.
- *Подкрепить убежденность* целевой аудитории в существовании у бренда детерминирующего атрибута.

ПРИМЕР 16.1

Что особенного в рекламе лекарств?

В августе 1997 г. американское Управление по контролю за продуктами питания и лекарствами смягчило свои требования к телевизионной рекламе, и после этого резко подскочили расходы на прямую рекламу (т. е. рекламу, ориентированную на конечных потребителей). По некоторым оценкам, затраты на рекламу лекарств, отпускаемых по рецепту, в 1998 г. превысят $1 млрд — это больше, чем тратится на рекламу пива. В 1998 г. в журнале «Prevention» опубликованы результаты организованного Управлением исследования, согласно которым 90% из 1200 опрошенных видели рекламу лекарства, а треть в результате этого обратилась за консультацией к своим врачам. Что характерно, 80% врачей согласились выписать требуемый рецепт.

В Европе запрет на прямое продвижение отпускаемых по рецептам препаратов действует с 1992 г. Производители таких препаратов не могут рекламировать свои изделия в популярной прессе и на телевидении. Реклама может быть ориентирована только на врачей и фармацевтов и должна размещаться в медицинских журналах и других профессиональных изданиях. И это при том, что сама Европейская комиссия, установившая этот запрет, и власти многих европейских стран только и говорят о «защите прав пациентов», увеличении общественной осведомленности и знаний о различных заболеваниях и способах их лечения. Многие адвокаты задают вопрос: как можно обращаться к людям с просьбой ответственнее относиться к своему здоровью и в то же время закрывать им доступ к информации, способной этому помочь?

Действительно, реклама рецептурных лекарственных препаратов требует иного к себе отношения, чем, скажем, реклама консервированной фасоли. Лекарства имеют побочные эффекты, а пациенты, в отличие от врачей, могут просто пренебречь ими. Далее, у производителей лекарств слишком много причин вводить потребителей в заблуждение относительно своей продукции. Наконец, в Европе сами пациенты оплачивают гораздо меньшую часть счета за лекарства, чем в Соединенных Штатах. Поэтому пациенты обращаются к лечащим врачам с просьбой выписать то, что им обойдется почти бесплатно, но зато ляжет дополнительным грузом на плечи налогоплательщиков.

Но потребительская реклама — это еще и мощное средство стимулирования общественного интереса к здравоохранению. Она вовсе не обязательно превратится в навязывание фармацевтических товаров пациентам. Именно «пациентам», потому что европейские потребители пока не привыкли относиться к самим себе как к потребителям услуг здравоохранения. В качестве первого шага логично будет разрешить рекламу, которая не просто продвигает какой-то препарат, а сообщает информацию о заболевании и об альтернативных способах его лечения. Ибо для того чтобы пациенты ответственно подходили к своему здоровью, они заслуживают достоверной информации о лечении.

ИСТОЧНИК: The Economist, 8 August 1998, адаптировано.

- *Репозиционировать торговую марку*, ассоциировав ее с иной совокупностью потребностей или покупательских мотивов.
- Элиминировать *негативную установку*, ассоциировав бренд с рядом позитивных ценностей.
- Обратить внимание потребителей на незаслуженно *забытые свойства* продукта.
- Изменить убеждения целевой аудитории о *марках-конкурентах*.

Последняя стратегия применима только в странах, где разрешена сравнительная реклама, например в Великобритании. Не так давно Европейская комиссия издала директиву относительно применения сравнительной рекламы в ЕС.

ПРИМЕР 16.2

Kodak фокусируется на девушках-подростках

Eastman Kodak видит будущее таким: оно женского рода и подросткового возраста. Стремясь завоевать эту предположительно привлекательную демографическую группу, американская компания начинает свою первую молодежную маркетинговую кампанию, направленную на так называемых девушек-подростков (девочек в возрасте от 9 до 15 лет). На внутренних маркетинговых презентациях *Kodak* было заявлено, что мы живем в эпоху «власти женщин», когда 13–15-летние девушки оказываются «гиперпотребителями» и «проводниками» современных тенденций и поп-культуры. По словам представителей *Kodak*, в ближайшие пять лет на охват девушек-подростков будет потрачено $75 млн. Эти средства пойдут на телевизионную, радио-, печатную рекламу и баннерную рекламу в Интернете. Ее созданием займется агентство *Saatchi & Saatchi PLC*. [...] Проведенное компанией исследование показало, что в юном возрасте девочки имеют фотоаппараты чаще, чем мальчики (75% и 49% соответственно). По данным независимого исследования, которым также воспользовалась *Kodak*, фотографирование у девушек-подростков столь же популярно, как и свидания. К тому же такое хобби, как фотосъемка, они ценят выше домашних животных. [...] В печатных рекламных объявлениях *Kodak*, ориентированных на эту целевую аудиторию, говорится, что ее одноразовые фотокамеры «вызывают улыбку мальчиков одним нажатием кнопки» и что фотоаппарат «привлекает ребят, как школьная столовая во время большой перемены».

ИСТОЧНИК: The Wall Street Journal, 17 June 1999.

Важно четко понимать, что любая коммуникационная стратегия, воздействующая на отношение потребителей к торговой марке, имеет под собой ряд исходных предположений:

- Рекламодатель обязан подчеркнуть функции или характеристики, в которых он имеет наибольшее конкурентное преимущество.
- Бесполезно пытаться изменить восприятие покупателей, если на самом деле марка не обладает заявленной характеристикой.
- Рекламу чаще всего критикуют за то, что фигурирующие в ней аргументы и темы никак не связаны с важными для покупателя свойствами товара.

Другими словами, *в основе ориентированной на рынок коммуникационной стратегии* лежит идея о том, что реклама призвана помогать покупателям совершать покупки, а не заниматься самовосхвалением рекламодателей. Такое видение коммуникационной стратегии полностью соответствует концепции рыночной ориентации.

Стимулирование намерения совершить покупку

Намерение совершить покупку находится посередине между эмоциональной и поведенческой реакциями. Здесь возможны две ситуации:

1. Покупатель слабо заинтересован или вообще не заинтересован в покупке, и *осознанного, предварительного намерения совершить покупку* не существует до самого последнего момента. Это характерно для товаров с низким воспринимаемым риском и для товаров, покупаемых по привычке. В такой ситуации стимулирование намерения совершить покупку товара определенной марки не может служить целью рекламы.

2. В момент контакта с рекламным обращением покупатель имеет *осознанное намерение совершить покупку*. Во втором случае стимулирующая реклама может сыграть позитивную роль. Для этого в ней должны присутствовать стимулы (снижение цены, специальные предложения и т. п.), ускоряющие принятие решения или побуждающие к повторному приобретению товара.

Давайте вспомним, что намерение совершить покупку выражается только тогда, когда наличествует *состояние недостатка, т. е. когда ощущается потребность в товарной категории*. Таким образом, эти два состояния, потребности и намерения, тесно связаны друг с другом. При этом если говорить об отдельно взятом потребителе, намерение совершить покупку нельзя назвать часто случающимся событием.

> На рынках с огромными годовыми объемами продаж в произвольные периоды времени принимается очень мало решений о покупках. Например, в 1982 г. в течение обычной недели американскими розничными торговцами было продано обуви более чем на $365 млн. Однако, как показало наше исследование, в течение этой недели всего шесть человек из 100 приобрели обувь для себя или своих детей. Аналогично, 28 совершеннолетних потребителей из 1000 приобрели женские брюки, джинсы или шорты и всего 21 человек приобрел платье. 14 человек из 1000 в течение недели купили небольшой бытовой прибор, 18 человек из 1000 купили мебель, 3 человека из 1000 приобрели дорожную сумку (*Bogart*, 1986).

Следовательно, на многих рынках с очень большим товарооборотом — наподобие тех, что перечислены выше, — продажи в течение каждой недели зависят от решений о покупках небольшого числа человек. Неудивительно, что реклама вызывает относительно мало намерений совершить покупку: в большинстве случаев отсутствует необходимая для этого предпосылка, а именно существование потребности.

Содействие совершению покупки

Последняя цель рекламной коммуникации связана с прочими маркетинговыми факторами («4Р»), без которых не может состояться покупка: товаром, соответствующим ожиданиям, наличием товара в розничной продаже, приемлемой ценой, компетентностью и наличием торгового персонала. Если какие-то из этих условий не соблюдаются, реклама в некоторых случаях может снизить или минимизировать проблемы за счет, скажем, обоснования рыночной цены. При использовании прямого маркетинга она может заменить собой традиционный канал сбыта.

Таким образом, целей рекламы много и все они очень разные. В этой связи важно четко определить цель, прежде чем организовывать какую-либо рекламную кампанию. Как уже было сказано выше, постановкой целей рекламной коммуникации занимаются специалисты по стратегическому маркетингу, чаще всего бренд-менеджеры.

16.4. РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Стимулирование сбыта включает в себя все инструменты поощрения, применяемые фирмой, зачастую на локальной и непостоянной основе, для дополне-

ния и усиления рекламы и действий торгового персонала, а также для ускорения или увеличения объемов покупки товаров или услуг. Стимулирование сбыта является частью общей маркетинговой стратегии, о чем свидетельствует следующее определение:

> Стимулирование сбыта — процесс, сочетающий в себя ряд способов и методов коммуникации в рамках маркетингового плана фирмы с целью повлиять или изменить потребительское или покупательское поведение целевых групп в краткосрочной или долгосрочной перспективе (*Ingold*, 1995).

За последние десять лет роль стимулирования сбыта заметно возросла. Доля затрат на этот способ продвижения от общего размера коммуникационного бюджета увеличивается из года в год.

> Согласно одному исследованию, в 1997 г. расходы на стимулирование сбыта в Великобритании достигли £17 210 млн — это на 8,1% больше, чем годом раньше (£15 917 млн). Расходы на прямой маркетинг в 1997 г. составили £2890 млн. В процентах от общего объема затрат на маркетинговые коммуникации стимулирование сбыта составляет 17,2%, прямой маркетинг — 16,8 % (*Havas*, 1998).

Доли затрат на стимулирование сбыта в процентах от общего бюджета маркетинговых коммуникаций в разных странах Европы приведены в табл. 16.6.

Таблица 16.6. Доля затрат на стимулирование сбыта в общем бюджете маркетинговых коммуникаций

Страны	Доля затрат на стимулирование сбыта в общем бюджете маркетинговых коммуникаций (1997 г.), %	Величина затрат в национальной валюте
Германия	15,7	22 054 млн немецких марок
Великобритании	17,2	2965 млн фунтов стерлингов
Франция	15,9	25 109 млн французских франков
Италия	22,2	7735 млн итальянских лир
Испания	16,6	212 217 млн испанских песо
Нидерланды	19,7	3096 млн голландских гульденов
Бельгия	35,2	60 694 млн бельгийских франков
Швейцария	19,5	1664 млн швейцарских франков

ИСТОЧНИК: Havas Europub (1998).

Быстрому росту популярности стимулирования сбыта способствовал ряд внутренних и внешних факторов:

- Потребители, столкнувшиеся со снижением покупательской способности, стали более чувствительными к ценам и позитивно реагируют на мероприятия стимулирования.
- Торговые посредники, более сконцентрированные и влиятельные, требуют от производителей большего стимулирования, так как это привлекает потребителей в их магазины.
- Конкуренция усиливается, поэтому конкурирующие фирмы активнее применяют стимулирование потребителей и торговых организаций.
- Эффективность рекламы в средствах массовой информации снизилась из-за роста стоимости, информационного хаоса и схожести конкурирующих брендов.

- Компании, столкнувшиеся с замедлением продаж, более заинтересованы в краткосрочных результатах.
- Любое стимулирование по сути является завуалированным снижением цены, только ограниченным по времени и масштабу. Подобная гибкость высоко ценится в среде маркетологов.

К этим факторам стоит добавить развитие прямого маркетинга, который изначально содержит стимулирующую составляющую.

16.4.1. ЦЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Цели стимулирования сбыта зависят от типа продвижения. Принято различать эти мероприятия в зависимости от отправителя стимулирующего сообщения (производитель или торговый посредник) и целевой аудитории (потребитель, посредник, торговый персонал). Следуя классификации П. Инголда (1995), мы выделяем четыре типа стимулирования сбыта:

1. В *стимулировании потребителей* последним предлагается прямая, косвенная или гипотетическая выгода (образцы товара, купоны, возврат части стоимости и т. д.) с целью стимулирования покупки товара. Производители обычно стимулируют потребителей через сбытовой канал.
2. *Стимулирование торговли* направлено на розничных торговцев или оптовиков и обычно принимает форму льготных финансовых условий. Его целью является убеждение торговцев: а) включить товар в ассортимент; б) закупить товар в количестве, превышающем обычное; в) продвигать торговую марку при помощи специальной экспозиции или снижения цены или г) активно продавать товар в магазинах.
3. *Коммерческое стимулирование* — это мероприятия стимулирования, организуемые торговыми посредниками и направленные на их собственную клиентуру, обычно с привлечением финансовой поддержки производителей.
4. *Стимулирование торгового персонала* или *торговой сети*, целью которого является индивидуальное стимулирование всех участников сбытовой деятельности (собственных торговых работников, оптовых и розничных торговцев).

Предложенное деление несколько условно в том смысле, что одна и та же маркетинговая программа может включать в себя несколько форм стимулирования одновременно. Тем не менее оно полезно с точки зрения определения конкретной цели стимулирования. Примеры таких целей приведены в табл. 16.7. Их более подробное описание читатель может найти в: *Ingold* (1995).

16.4.2. МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Существует множество разных методов стимулирования сбыта. Их можно разделить, как предлагает компания *LSA* (1982), на четыре основные группы:

1. *Снижение цен.* По сути, это продажа чего-либо за меньшую сумму денег. Возможны разные методы.
2. *Премии и подарки.* В момент покупки или после покупатели получают небольшие презенты.
3. *Образцы и пробные покупки.* Бесплатная раздача, пробное использование товара в специальных упаковках и апробация в магазинах позволяют потребителям проверить качества продукта.

Таблица 16.7. Цели разных типов стимулирования сбыта

Стимулирование потребителей	**Коммерческое стимулирование**
Пробные покупки	Посещение новых магазинов
Первые покупки	Удержание потребителей
Повторные покупки	Увеличение частоты посещений
Лояльность	Первые покупки
Удержание	Покупки в магазине после реконструкции
Снижение цены	Увеличение размера средней покупательской корзины
Увеличение объема покупки	
Увеличение объема потребления	
Увеличение частоты покупок	
Пробная покупка новых версий	
Стимулирование посредников	**Стимулирование торговой сети**
Включение новых товаров в ассортимент	Увеличение объемов продаж
Увеличение размеров запасов	Расширение присутствия дистрибьюторов
Расширенное представление на прилавке	Вывод новых товаров на рынок
Размещение рекламных конструкций	Увеличение объема товара или расширение ассортимента
Участие в совместной рекламе	Реселлинг

ИСТОЧНИК: Ingold (1995, p. 63).

4. *Игры и конкурсы.* Участие в конкурсе дает покупателям возможность выиграть крупный приз.

Как видно из табл. 16.8, у каждого метода стимулирования существует множество способов применения.

Таблица 16.8. Описание методов стимулирования сбыта

1. Премии и подарки	**3. Снижение цен**
Приз в упаковке: внутри или на упаковке основного продукта находится дополнительный товар	*Купоны*: сертификаты с номиналом, соответствующим экономии при покупке товара
Рецепт: вместе с товаром покупатель получает рецепт его использования.	*Специальное предложение*: снижение цены на ограниченный период времени
Отсроченная премия: выгода, получаемая позднее	*Экстраупаковка*: три единицы товара по цене двух, четыре единицы по цене трех и т. п.
Образец: включается образец товара.	*«Пакет»*: два взаимосвязанных товара в одной упаковке
Упаковка: контейнер, который может многократно использоваться для других целей.	*Возврат части стоимости*: снижение цены после покупки при предъявлении документа, подтверждающего оплату полной стоимости товара
Премия (подарок): товар, предлагаемый по относительно низкой цене или бесплатно.	*Зачет стоимости*: производитель принимает устаревшую модель и засчитывает ее стоимость при покупке новой
Самоликвидирующаяся премия: товары, реализуемые по цене ниже обычной, без потерь для фирмы.	
2. Игры и конкурсы	**4. Пробные покупки и образцы**
Конкурсы: возможность выиграть крупный приз на основе наблюдений, знаний или предложений потребителей	*Бесплатные образцы*: предложение товара или услуги в ограниченном объеме бесплатно
Розыгрыши: разные формы игр, выигрыш в которых зависит от удачи	*Подарки*: товар, предлагаемый как стимул для покупки другого товара или посещения магазина
Лотереи в магазинах (награды за верность): розыгрыши, выиграть в которых можно, даже не совершив покупку	*Бесплатные пробные покупки*: предложение потенциальным покупателям попробовать товар бесплатно и без каких-либо обязательств
	Демонстрации: рекламные конструкции в местах продажи и коммерческие презентации, иногда с раздачей образцов или апробированием товара

ИСТОЧНИК: LSA (1982), адаптировано.

За последние несколько лет появился ряд новых методов стимулирования сбыта. В них используется считывание информации со штрих-кодов и карты постоянного покупателя либо купоны (см. пример 16.3). При сканировании и оплате выбранных товаров на кассовом терминале покупателям тут же предоставляются электронные купоны.

Система, разработанная компанией *Catalina Marketing*, основана на считывании штрих-кодов при помощи интеллектуального сканера. Благодаря этому купоны предлагаются в основном тем покупателям, кто может быть в них заинтересован. Например, при покупке напитка «Orangina» сканер посылает в компьютер сигнал на печать купона «Fanta». Покупатель детского питания может получить купон на подгузники «Pampers» и т. д.

Недавно во Франции компания *Orangina* обратилась в суд с обвинением розничных торговцев в недобросовестной конкуренции. Решение по делу пока не принято (LSA, 1997). Речь идет о незаконном привлечении клиентуры.

Иначе говоря, можно считать допустимым, если покупатели «Coca-Cola» получают купоны на покупку «Fanta» (товар того же производителя) или покупатели шоколадного батончика «Mars» получают купон на «Coca-Cola» (взаимодополняющий товар), но должна быть запрещена выдача купона на конкурирующий товар в той же товарной категории.

Речь идет об очень важном вопросе: вправе ли торговые посредники обращать внимание потребителей на товары по своему усмотрению? Может ли торговец распоряжаться своей клиентурой так, как ему вздумается?

Увлечение стимулированием сбыта имеет, конечно же, и негативную сторону. Дело в том, что подобные мероприятия дорого обходятся и производителям, и посредникам. В то же время эффективные мероприятия стимулирования служат своего рода красной тряпкой для конкурентов, которые незамедлительно принимают контрмеры. Для потребителя такая эскалация стимулирования, может быть, и выгодна, но она приводит к бесконечной череде «специальных предложений», ослаблению их эффекта, спекуляции, ожиданию следующих выгодных предложений потребителями.

Это объясняет, почему в США компании *Procter & Gamble* и *Wal-Mart* решили применять стратегию «низких цен каждый день», когда *P&G* обещает продвигать свою продукцию без стимулирования сбыта, но по наименьшей возможной цене.

16.4.3. ВЛИЯНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ НА СБЫТ

Влияние стимулирования носит сложный характер и не ограничивается одним лишь воздействием на объемы продаж, хотя это и является его главной целью. Можно отдельно выделить действие стимулирования сбыта на потребителей и на посредников. Помимо этого непосредственного воздействия существуют еще долгосрочные последствия, причем они могут оказаться негативными для торговой марки. Итак, будем различать воздействие стимулирования на потребителей и на дистрибьюторов.

Влияние стимулирования сбыта на потребителей

Данное влияние принимает самые разнообразные формы (см. рис. 16.6). Оно может ощущаться до, во время и после проведения мероприятия стимулирования:

ПРИМЕР 16.3

Электронная система распространения купонов «Catalina»

Принтерами «Catalina» оборудовано свыше 12 тыс. магазинов в США, Великобритании, Японии и Франции. Более чем в 700 французских магазинах покупателям предлагаются купоны под названием «Eco-bo» (*Géant, Hyper U, Casino, Champion, Super U, Cora, Match* и *Intermarché*). В системе участвуют 400 с лишним марок товаров. К настоящему времени распространено уже свыше 165 млн купонов. Из них использовано более 15 млн, т. е. возврат составляет 8–10% (для сравнения: при рассылке купонов по почте возвращаются 2,4%).

ИСТОЧНИК: LSA (1997, p. 19).

Эффект внутреннего перехода. Лояльные покупатели марки пользуются предложением, хотя купили бы товар в любом случае.

Эффект ожидания. Перед проведением стимулирования объемы продаж падают, так как потребители ждут, что им вот-вот сделают выгодное предложение. Особенно ярко этот эффект проявляется, когда мероприятия стимулирования проводятся с периодическими интервалами.

Эффект ослабевания спроса. После стимулирования продажи снижаются, потому что потребители закупили необходимое им количество продукта.

Эффект каннибализации. Во время стимулирования сбыта потребители переключаются с одних наименований товаров и размеров упаковок на другие.

Эффект перехода. Именно этого хочет добиться организатор стимулирования. При переходе объем продаж товара одной марки уменьшается, а другой, соответственно, увеличивается.

Эффект пробной покупки. Любое стимулирование подталкивает потребителей к использованию продвигаемого товара. Это особенно важно в отношении новых товаров.

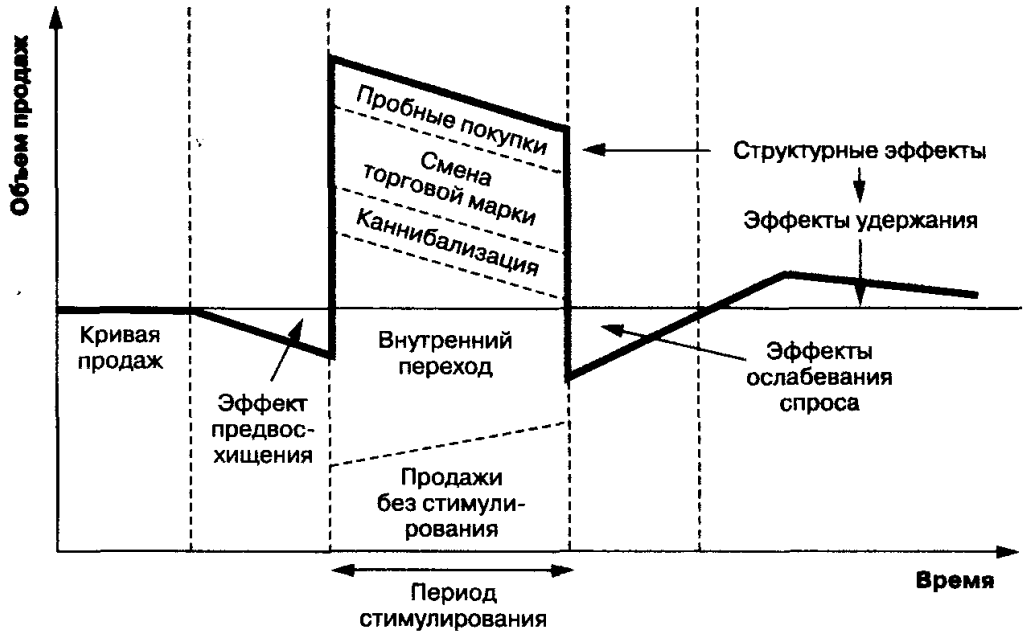
Эффект удержания. Это положительный эффект, длящийся дольше, чем длится само стимулирование, и состоящий в том, что по завершении мероприятия объем продаж товара остается на повышенном уровне.

Эффекты стимулирования варьируются в зависимости от стадии жизненного цикла товара (ЖЦТ) на базовом рынке. На стадии внедрения и роста стимулирование сбыта за счет привлечения потребителей к пробным покупкам товара ускоряет развитие первичного спроса. На стадии зрелости получить выгоды от стимулирования возможно только за счет конкурентов, а это может вызвать «цепную реакцию» в виде ответных мероприятий.

Влияние стимулирования сбыта на торговых посредников

Стимулирование сбыта в местах продажи всегда оказывает влияние на поведение торговцев. Здесь наблюдается три основных эффекта:

1. *Эффект отсрочки.* Посредники знают операционную маркетинговую программу своих поставщиков (и даже требуют от них такую информацию) и предпочитают откладывать закупки до момента начала очередного мероприятия по стимулированию сбыта.
2. *Эффект затоваривания.* Во время проведения стимулирования объемы заказов торговых компаний ограничиваются имеющимися у них склад-



ИСТОЧНИК: Ingold (1995).

РИСУНОК 16.6 Влияние стимулирования на продажи

скими площадями, в связи с чем после стимулирования заказы уменьшаются.

3. *Девиантные заказы.* Некоторые торговцы заказывают продукцию только во время мероприятий стимулирования и отказываются от закупок по полной стоимости. Именно такого подхода придерживаются магазины-дискаунтеры, которые благодаря этому могут предлагать очень конкурентоспособные цены.

Стимулирование играет большую роль в создании трафика в магазинах и в увеличении товарооборота. В то же время, как уже отмечалось, стимулирование увеличивает затраты на логистику и административные расходы торговых компаний. Следовательно, при организации подобных мероприятий важно удостовериться в том, что они соответствуют привычным для торговцев методам работы.

Негативные побочные эффекты стимулирования сбыта

Слишком частое стимулирование сбыта может вызвать ряд негативных побочных эффектов в виде отрицательного воздействия на покупательское поведение и имидж торговой марки. Существует четыре типа таких эффектов:

1. *Эскалация стимулирования.* Как уже говорилось, одного успеха первой кампании по стимулированию сбыта достаточно, чтобы вслед за ней одно за другим на рынке появились аналогичные мероприятия. Это нежелательно как для производителя, так и для посредника.
2. *Ослабление торговой марки.* При чрезмерном объеме стимулирования имидж торговой марки ослабевает, а само стимулирование может войти в противоречие со стратегией позиционирования бренда.
3. *Спекуляция.* Если во время мероприятий по стимулированию делается все больше и больше покупок, потребители могут изменить свое поведение: начнут откладывать покупки до следующего выгодного предложения. Это, конечно, абсолютно непродуктивно, так как стимулирование

призвано увеличивать продажи в обычные периоды. Эффект ожидания может стать превалирующим. Важно, однако, различать потребителей, откладывающих покупки до следующей акции стимулирования, и особую группу людей, предпочитающих приобретать любые товары и услуги по «специальным» ценам.

4. *Затрудненное сравнение цен.* Повсеместная практика стимулирования сбыта затрудняет определение «справедливой цены» и сравнение цен. Как было показано в гл. 15, это может привести к снижению ценовой чувствительности потребителей (см. врезку 15.2).

Информацию о восприимчивости потребителей к мероприятиям стимулирования сбыта можно найти у различных авторов, в том числе у Л. Фролофф (*Froloff*, 1992).

Прибыльность стимулирования сбыта

Оценку эффективности и прибыльности стимулирования сбыта часто удается провести методом прямого наблюдения, благо в случае с потребительскими товарами у фирмы обычно имеются детальные сведения об объеме продаж. С появлением новых измерительных технологий, таких как упоминавшиеся в гл. 5 сканирующие системы, в этой сфере произошла настоящая революция. *Nielsen Company*, например, разработала несколько инструментов прямой оценки результатов стимулирования, среди которых системы «Sabine» и «Scanpro».

Бельгийская группа компаний *Accuris* разработала измерительную систему, позволяющую компании оптимизировать расходы на стимулирование сбыта. В табл. 16.9 приводятся некоторые из недавно опубликованных результатов, показывающих, почему стимулирование пользуется такой популярностью.

Таблица 16.9. Влияние стимулирования сбыта на затраты и прибыль

Торговые компании	Затраты на стимулирование сбыта в процентах от товарооборота	Увеличение товарооборота, %	Чистая прибыль на один потраченный франк (F)
GB	5	13	1,79
Delhaize	4	9	1,26
Cora	9	19	2,73
Match	7	6	0,68
Mestdagh	8	11	1,46

ИСТОЧНИК: Van Poppel (1998).

16.4.4. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В ОБЩЕЕВРОПЕЙСКОМ МАСШТАБЕ

По мере глобализации рынка, особенно на европейском континенте, компании стремятся формировать единый и к тому же международный имидж. Помимо экономии на масштабе стимулирование сбыта в рамках всей Европы может способствовать усилению торговой марки. Однако проведение общеевропейской акции на 12 языках в десятке стран, как говорится, маркетологам даже в кошмарном сне не приснится. Инструменты стимулирования сбыта, которыми может воспользоваться компания с глобальной торговой маркой, такой как *Kodak*, *Mars*, *Swatch*, *British Airways*, *American Express* и др., в европейских розничных сетях, далеки от гармонии. Некоторые разрешенные на ключевых европейских рынках приемы приведены в табл. 16.10.

Таблица 16.10. Допустимые методы стимулирования сбыта в странах Европы

Метод	Германия	Франция	Соединенное Королевство	Нидерланды	Бельгия
Реклама сниженной цены на упаковке	Да	Да	Да	Да	Да
Призы внутри упаковок	?	?	Да	?	?
Дополнительные товары	?	Да	Да	?	?
Ваучеры со скидками	Нет	Да	Да	Да	Да
Конкурсы с призами	Нет	Да	Да	Нет	Нет

ПРИМЕЧАНИЕ: да — метод юридически приемлем; ? — применение метода обсуждается; нет — метод запрещен.

ИСТОЧНИК: Британский институт стимулирования сбыта, Marketing News, 26 April 1999.

В настоящее время Европейская комиссия работает над поиском единого решения по всем формам международной коммуникации для всех стран Евросоюза. Для этого даже сформирована специальная группа экспертов. Скорее всего, результатом ее работы станет появление очередной системы «взаимного признания», согласно которой компании смогут осуществлять мероприятия стимулирования сбыта при условии, что те разрешены в стране проведения. Тот факт, что ваучеры, призы и подарки разрешены во многих странах Европы, говорит в пользу эффектов масштаба при проведении подобных кампаний. Он также означает, что фирма — владелец торговой марки сможет напечатать одно и то же сообщение — разумеется, на разных языках — на всех предназначенных для Европы товарах, а не выбирать, какое послание нанести на партию товара для одной страны, какое — для другой и т. д., как приходится делать сегодня. Впрочем, вопрос адаптации акции к условиям местного рынка от этого не снимается.

> Стимулирование сбыта призвано вызывать изменения в поведении потребителей, а не в их установках. Однако поведение людей варьируется от рынка к рынку. Вы никогда не добьетесь успеха, если будете пытаться гомогенизировать механизмы общеевропейского стимулирования. Даже при условии единообразия законов в странах ЕС (*Kiernan*, 1992).

Например, недавно компания *Pepsi* провела акцию, в ходе которой покупателям напитка предлагались эксклюзивные призы с символикой группы *Spice Girls*. При этом в каждой из стран-участниц применялся свой подход, гарантировавший соответствие кампании потребностям рынка и соблюдение местных законов (*Stewart-Allen*, 1999).

16.5. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ)

В первых трех формах коммуникации центральной частью рекламного обращения служит товар или торговая марка. Институциональная реклама ничего не говорит о продукции фирмы, а вместо этого создает или усиливает позитивное отношение к фирме. Она тоже призвана формировать имидж, но на сей раз это имидж компании. Институциональная реклама раскрывает сферу деятельности организации и подчеркивает ее индивидуальность. Ее цель — создать атмосферу доверия и понимания. Более глобальная цель — применение *комму-*

никации иного рода в пресыщенном рекламой мире и борьба с усталостью от рекламы товаров посредством более мягкого подхода, привлечения внимания к самой фирме, ее заслугам, ценностям и талантам. Понятно, что оценивать эффективность такой рекламы можно только в долгосрочной перспективе и что воздействует она в первую очередь на установки.

16.5.1. ЦЕЛИ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Под паблик рилейшнз понимается группа методов коммуникации, применяемых фирмой для продвижения своего вида деятельности, целей и ценностей, создания позитивного корпоративного имиджа в глазах общественности, а точнее, в глазах ключевых представителей рынка, торговых посредников, влиятельных лиц и институциональных, финансовых и коммерческих партнеров. Отличие паблик рилейшнз от других видов маркетинговой коммуникации проявляется в трех аспектах:

1. Ставятся другие *цели*. Связи с общественностью направлены не на продажу товара, а на обретение моральной поддержки экономической деятельности фирмы со стороны общественного мнения.
2. Более разнообразные целевые аудитории. Это не просто потребители, а все заинтересованные *лица* (*группы влияния*), которые прямо или косвенно играют активную роль на рынке, включая формирование общественного мнения.
3. Многообразие *методов*. Это и пресс-релизы, и корпоративный журнал, и спонсорство, и патронаж. Для большего правдоподобия информация передается через «посредника» (журналиста, событие).

В Канаде было проведено исследование по выявлению целей спонсорской поддержки различных спортивных состязаний (*des Thwaites* et al., 1998). Его результаты приведены в табл. 16.11.

Таблица 16.11. Цели спонсорского участия в спортивных мероприятиях

Цели	Количество	Средняя оценка	Среднеквадратичное отклонение
Вовлеченность в общественную жизнь	43	5,60	1,55
Формирование имиджа компании	44	5,32	1,39
Развитие общественной осведомленности о компании	44	5,18	1,24
Демонстрация корпоративной гостеприимности	41	4,88	1,40
Налаживание связей с деловыми/торговыми кругами, создание деловой репутации	40	4,82	1,55
Привлечение внимания средств информации	42	4,79	1,57
Улучшение восприятия товара рынком	41	4,56	1,90
Увеличение объема продаж	40	4,55	1,69
Усиление текущей осведомленности о товаре	40	4,48	1,87
Связь товара с определенным сегментом рынка	40	4,40	2,02
Улучшение связей и мотивации в трудовом коллективе	41	4,37	1,88
Изменение общественного восприятия компании	41	4,07	1,77
Увеличение осведомленности о новом товаре	40	3,97	2,02
Изменение восприятия товара рынком	39	3,90	1,90
Блокирование конкурентов	41	3,68	2,11
Личные амбиции топ-менеджеров	41	2,95	1,83
Противодействие негативной пропаганде	41	2,66	1,77

ПРИМЕЧАНИЕ: средние оценки даны по 7-балльной шкале: 1 — цель не важна; 7 — цель очень важна.
ИСТОЧНИК: Des Thwaites et al. (1998, p. 41).

16.5.2. МЕТОДЫ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Методов паблик рилейшнз много, но все они могут быть объединены в четыре группы:

1. *Информация о компании*, а именно о выпуске новых товаров, о подписании крупного контракта, о результатах научных исследований и разработок, о слиянии или приобретении другой компании и т. д. После выбора информации специалисты по PR выпускают пресс-релизы или устраивают пресс-конференцию.
2. *Публикации*, такие как годовые отчеты, корпоративные журналы, каталоги и т. д., сегодня в большинстве своем доступные на компакт-дисках и в Интернете.
3. *События и специальные мероприятия*, как то: спонсорское участие в спортивных соревнованиях, концертах, выставках и непосредственная организация событий, таких как дни открытых дверей, экскурсии по производству, семинары для дилеров в сочетании с отдыхом и т. д.
4. *Патронаж*, когда компания оказывает поддержку проекту гуманитарного, научного или культурного характера, представляющему общественный интерес.

Последние два метода PR относятся к так называемой *институциональной рекламе*, когда компания делает попытку позиционировать себя в глазах общественности как добропорядочного члена общества. Как показывают данные в табл. 16.12, подобные коммуникации могут быть чрезвычайно эффективны (в таблице приведены оценки установок по отношению к компаниям, применяющим и не применяющим институциональную рекламу) (*de Jaham*, 1979).

Таблица 16.12. Оценка эффективности институциональной рекламы

Индикаторы установки	Типы рекламодателей	
	не применяющие институциональную рекламу, %	применяющие институциональную рекламу, %
Осведомленность о названии компании и ее деятельности	82	93
Знакомство с названием компании и ее деятельностью	63	77
Общий позитивный имидж компании	38	51

ИСТОЧНИК: de Jaham (1979).

16.5.3. СПОНСОРСТВО И ПАТРОНАЖ

Спонсорство и патронаж — две разновидности институциональной рекламы. Последняя в определенном смысле опасна тем, что может наскучить публике, начать раздражать людей, казаться попыткой самоудовлетворения. Поэтому появились новые формы коммуникации, основанные на идее о том, что лучше просто быть добродетельным, чем гордиться этим (*Van Hecke*, 1988).

Типичный пример такого медиатрюка — финансирование реставрации картины Ван Эйка «L'agneau mystique» компанией *American Express*, поднявшее престиж этой организации так, как не смогла бы никакая другая рекламная кампания.

Цель — повысить осведомленность о торговой марке фирмы и улучшить ее имидж за счет ассоциации с положительными ценностями. Поддерживаемое событие — зачастую оно развивается непредсказуемо и тем самым увеличивает доверие к сообщению — должно иметь «свидетельскую» ценность, т. е. между спонсируемым событием и спонсирующей организацией должна существовать некоторая связь, пусть даже и косвенная.

Что бы ни спонсировала фирма, экспедицию в Гималаи или трансатлантическую регату, она тем самым подчеркивает свою приверженность таким нравственным ценностям, как командный дух и мужество. С одной стороны, компания подтверждает свою открытость и гармоничную интеграцию в общество, с другой, и это касается внутренних коммуникаций, развивает поддержку персонала и создает благоприятный климат в коллективе (*Van Hecke*, 1988).

Стоит заметить, что спонсорство является коммерческой деятельностью, т. е. предполагает двусторонние права и обязанности: с одной стороны, материальную или финансовую поддержку спонсируемого события, а с другой — *методичную эксплуатацию события фирмой*. Таким образом, *спонсорство* отличается от патронажа, в котором доминируют щедрость и незаинтересованность в прибыли.

Как мы видим, формы рекламы, преследуемые цели и средства их достижения могут быть самыми разными. Поэтому, прежде чем начинать рекламную кампанию, важно четко понимать, какую роль она должна сыграть в маркетинговой программе.

16.5.4. ОБЩЕМИРОВЫЕ РАСХОДЫ НА СПОНСОРСТВО

Данные из табл. 16.13 дают представление о том, насколько важным инструментом маркетинговой коммуникации спонсорство является в мире. Из анализа этой таблицы можно сделать несколько интересных выводов.

Прежде всего таблица однозначно показывает, что спонсорство действительно является всемирным явлением в том смысле, что число стран с развитой спонсорской деятельностью очень велико.

Более внимательное изучение представленных данных показывает, что на шесть стран (Германия, Италия, Великобритания, США, Япония и Австралия) приходится 70% общей суммы расходов. Отсюда можно заключить, что крупномасштабная спонсорская деятельность ассоциируется со зрелыми потребительскими рынками.

Следует также отметить, что даже в тех странах, где спонсорство составляет мизерный процент от общемировой суммы расходов, оно тем не менее составляет 5–6% рекламных расходов на внутреннем рынке. Эта доля очень близка к мировому показателю.

Одна из форм спонсорства, маркетинг событий, набирает популярность и постепенно вытесняет филантропию, или благотворительность. В этом типе продвижения фирма обещает перечислять часть выручки от реализации в пользу некоторого события или некоммерческой организации. Прекрасный тому пример — кампания *American Express* по сбору средств для реставрации статуи Свободы в Нью-Йорке.

Перед этой кампанией ставились три цели: 1) повысить частоту использования карт «Amex» существующими держателями; 2) призвать торговые фирмы при-

Таблица 16.13. Расходы на спонсорство в мире

Расходы на спонсорство в мире ($ млрд)	2003	2004	2005
Во всем мире	25,9	27,9	30,4
Северная Америка	10,2	11,1	12,1
Европа	7,4	7,8	8,4
Тихоокеанское побережье	4,7	5,2	5,8
Центральная и Южная Америка	2,2	2,3	2,5
Другие регионы	1,4	1,5	1,6
Категории активного спонсорства (%)	**2003**	**2004**	
Безалкогольные напитки	44	44	
Банки	30	37	
Автомобилестроение	35	30	
Пиво	29	27	
Телекоммуникации	26	26	
Розничная торговля (одежда, игрушки и т. п.)	19	22	
Продовольственные товары	18	18	
Супермаркеты	11	15	
Авиалинии	13	14	
Страхование	11	14	

ИСТОЧНИК: Marketing News, June, 2005.

нимать эти карты к оплате и 3) улучшить имидж компании. *American Express* пообещала перечислять в фонд реставрации статуи по одному центу с каждой транзакции, произведенной в США при помощи ее карточек, и по одному доллару с каждой карты, выданной в последнем квартале года. Кампания оказалась успешной как для спонсора, так и для реставраторов. На восстановление статуи Свободы было перечислено почти $1,7 млн, а частота использования кредитных карт «Amex» по сравнению с прошлым годом возросла на 2,8%, к тому же торговцы стали охотнее принимать их к оплате (*Meenaghan*, 1998).

Оценить реальную эффективность спонсорства или патронажа, за исключением разве что акций, напрямую связанных с событием, трудно (см. пример 16.4). Аналитики, изучив спонсорскую поддержку Олимпийских игр, утверждают, что компании-участники все же получают положительные результаты. Подробнее см.: *Stipp* (1998).

РЕЗЮМЕ

Под маркетинговыми коммуникациями понимаются все виды сигналов и сообщений, ориентированных фирмой на различные аудитории. Четыре основных способа коммуникации, называемые комплексом коммуникации, или коммуникацией-микс, это личная продажа, реклама, стимулирование сбыта и паблик рилейшнз. Перед разработкой программы коммуникаций ставятся четыре цели: коммуникационная цель, исполнение сообщения, медиапланирование и оценка эффективности. Благодаря развитию коммуникационных технологий роль торгового персонала в этом процессе претерпевает существенные изменения. Торговля с позиции взаимоотношений и коммерческие переговоры постепенно вытесняют традиционные методы продажи. Как результат торговые работ-

ПРИМЕР 16.4

Маркетинг из засады

Спустя месяц после закрытия Олимпийских игр 1996 г. в Атланте было проведено исследование, в котором потребителей просили назвать официальных спонсоров летних игр. В группе кредитных карт 72% опрошенных назвали *Visa* и всего 54% — *American Express*. Почти такие же результаты были получены после зимней Олимпиады 1994 г., когда 68% респондентов назвали спонсором *Visa* и 52% — *American Express*. Из этого можно сделать вывод, что *Visa* продвигает свое участие в олимпиадах эффективнее, чем *American Express*. Правда, тут нужно кое-что уточнить: *Visa* заплатила $40 млн за право называться официальным спонсором Олимпийских игр, в то время как *American Express* им не являлась вовсе. Как же компании удалось добиться столь высокого уровня признания в качестве официального спонсора, даже не являясь таковым? Компания применяла так называемый «маркетинг из засады» — стратегию, направленную на создание ложного впечатления ассоциации компании с событием ради получения части выгод и признания, которыми пользуются официальные спонсоры.

ИСТОЧНИК: Shani and Sandler (1999).

ники обретают новую, важную роль в стратегическом маркетинге. Фирма, применяющая рекламу, фактически придерживается коммуникационной стратегии притягивания. Ее главной целью является создание имиджа торговой марки и марочного капитала, а также обеспечение кооперации со стороны торговых компаний. Цели рекламы определяются в соответствии с уровнями реакции потребителей: когнитивным, эмоциональным и поведенческим. Доля расходов на стимулирование сбыта в бюджетах маркетинговых коммуникаций растет, и причиной тому служит развитие прямого маркетинга. Существует множество методов стимулирования. Их эффекты сложны и порой могут негативно сказываться на имидже торговой марки. Паблик рилейшнз — более мягкая форма коммуникации, из-за снижения эффективности рекламы в средствах массовой информации постепенно набирающая популярность. Спонсорство и патронаж — две особые формы институциональной рекламы, наиболее характерной для промышленно развитых стран.

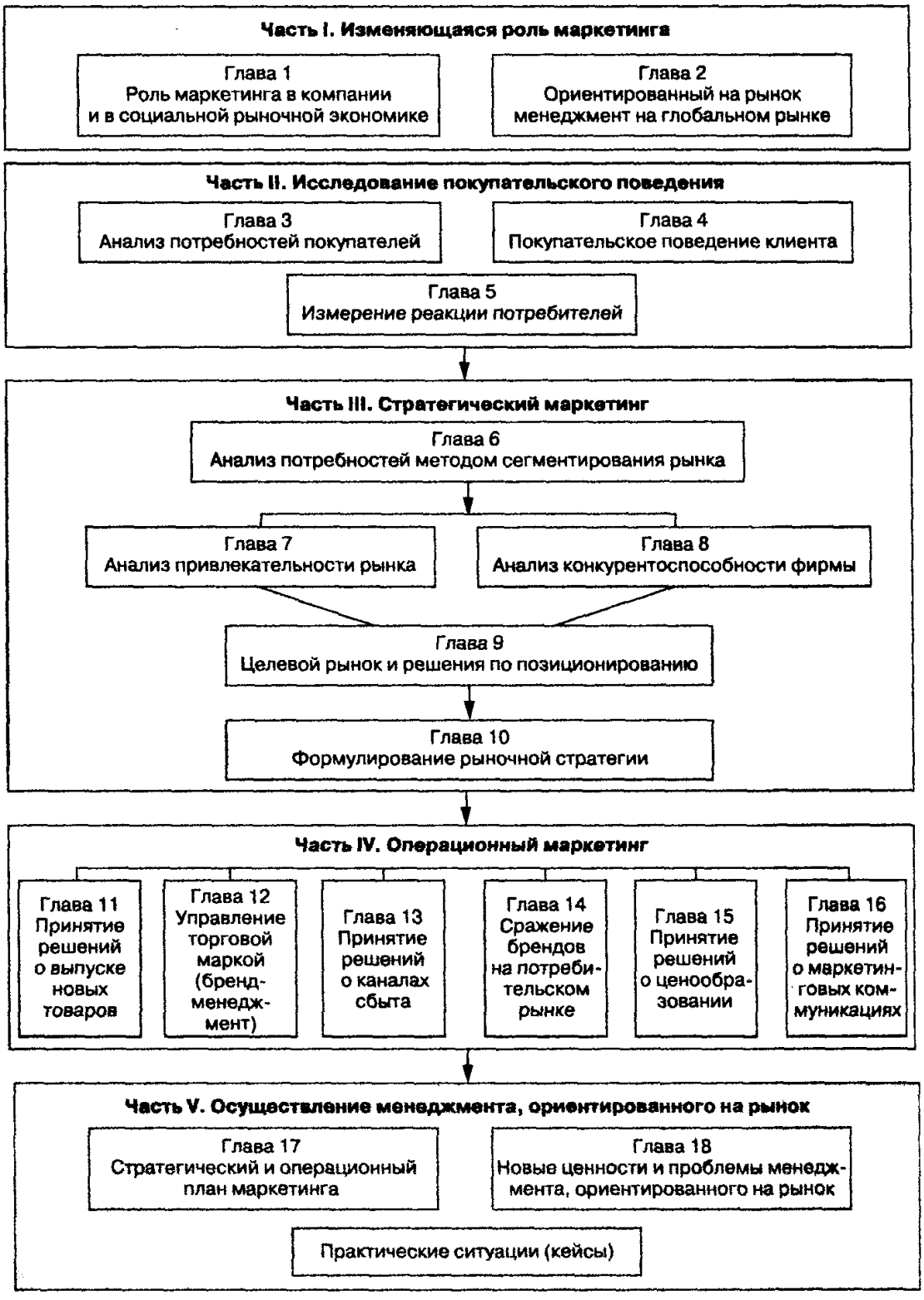
ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Сопоставьте традиционные методы торговли с торговлей с позиции взаимоотношений. Покажите, как и почему последняя отвечает философии ориентации на рынок и теории «проблема—решение».
2. Торговые представители компании — производителя быстрооборачиваемых потребительских товаров посещают гипермаркеты раз в две недели, а супермаркеты раз в месяц. Компания планирует реорганизовать свой торговый персонал на территории, включающей 200 супермаркетов и 30 гипермаркетов. Если учесть, что визит представителя в гипермаркет длится в среднем полтора часа, а в супермаркет один час, сколько торговых представителей понадобится компании? (У торговых представителей восьмичасовой рабочий день и пятидневная рабочая неделя.)
3. Сравните цели рекламы товаров, институциональной рекламы, рекламы с откликом потребителя и паблик рилейшнз.

4. Можно ли рассчитывать на долговременное увеличение объема продаж и доли рынка при стимулировании сбыта?
5. Как можно оценить сегодня эффективность рекламы в Интернете? Каковы достоинства этого вида рекламы?
6. Почему в странах с развитой экономикой набирают популярность такие формы коммуникации, как спонсорство и патронаж?
7. При каких условиях фирма может проводить коммуникационную кампанию, в основе которой лежит событие, вызывающее общественный интерес?
8. Этичен ли «маркетинг из засады»?

ЧАСТЬ V

ГЛАВА 17



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЫНОК

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

17.1. Маркетинговое планирование: краткий обзор

17.2. Содержание стратегического плана маркетинга

17.3. Цели и программы

17.4. Выбор стратегического пути

17.5. Разработка маркетинговой программы

17.6. Анализ уязвимости и ситуационное планирование

Резюме

Вопросы и задания

Приложение

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- пользе стратегического планирования;
- структуре и содержании стратегического плана;
- внешнем и внутреннем аудите (SWOT-анализе);
- операционных целях и программах действий;
- разработке плана прибылей и убытков;
- проверке устойчивости стратегического плана.

Ключевые основания стратегического плана фирмы должны быть зафиксированы в письменном документе, описывающем цели и средства выбранной стратегии развития. В краткосрочном периоде успех фирмы напрямую зависит от финансовой эффективности ее текущей деятельности. В долгосрочной же перспективе для выживания и роста фирмы необходимо умение предугадывать рыночные изменения и соответствующим образом адаптировать структуру продуктового портфеля. Необходимым условием эффективного упреждающего стратегического мышления являются его системность и организованность. Функция стратегического маркетингового планирования заключается в создании четкой картины будущего, каким фирма хотела бы его видеть, а также в разработке способов его достижения. Вторая функция стратегического маркетингового планирования состоит в коммуникации — доведении принятых решений до тех, кто отвечает за их выполнение. Планирование сопряжено с особыми трудностями в ситуации, когда внешняя среда фирмы отличается повышенной неопределенностью. Стратегическое планирование также предполагает предвидение неожиданных ситуаций. В этой главе мы, отталкиваясь от рассмотренных ранее концепций и процедур, расскажем о стратегическом маркетинговом планировании в компании.

17.1. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР

Смысл стратегического плана заключается в том, чтобы четко и лаконично сформулировать основные стратегические направления деятельности фирмы, обеспечивающие ее долговременное развитие. Эти стратегические направления должны быть представлены как конкретные решения и программы действий. Ниже мы кратко рассмотрим общую структуру плана и выгоды, которые может принести стратегическое планирование.

17.1.1. ОБЩАЯ СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Как уже отмечалось в этой книге, стратегический маркетинговый процесс связан с шестью ключевыми вопросами. Ответы на эти вопросы представляют собой костяк плана, а также позволяют определить цели фирмы.

1. Каким бизнесом мы занимаемся и какова миссия фирмы на выбранном базовом рынке?
2. Каковы целевые товарные рынки или сегменты и в чем заключается стратегия позиционирования в каждом сегменте базового рынка?
3. Каковы ключевые факторы привлекательности в каждом сегменте и какие опасности и возможности для развития существуют во внешней среде?

4. Каковы отличительные качества, а также сильные и слабые стороны и конкурентные преимущества фирмы в каждом сегменте?
5. Учитывая направления деятельности и продуктовый портфель фирмы, какую стратегию развития следует избрать и каков должен быть уровень стратегических притязаний?
6. Как выбранные стратегические направления переводятся в операционные маркетинговые программы: в решения о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях?

После того как фирма проведет стратегический маркетинговый аудит и получит ответы на все эти вопросы, ей останется резюмировать избранные направления работы, определить средства достижения поставленных целей, выработать конкретные программы действий и, наконец (хотя это имеет далеко не последнее значение), составить прогнозы прибылей и убытков для каждого вида деятельности и для компании в целом.

Фактически стратегический план маркетинга — это не более чем финансовый план, дополненный информацией об источниках и назначении денежных потоков. Как показано на рис. 17.1, стратегический маркетинговый план напрямую затрагивает все остальные функции фирмы, и наоборот:

- Исследования и разработки: потребности рынка должны удовлетворяться при помощи новых, улучшенных или адаптированных товаров и услуг.
- Финансы: маркетинговая программа зависит от финансовых ограничений и наличия ресурсов.
- Производственная деятельность: цели, которые ставятся в отношении объема продаж, определяются в том числе производственной мощностью и физическими ограничениями, связанными с доставкой.
- Человеческие ресурсы: выполнение плана требует наличия квалифицированного и обученного персонала.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 17.1

Стратегический план маркетинга: межфункциональные взаимосвязи

Таким образом, стратегическое планирование способствует интеграции всех функций компании, а значит, и максимизации усилий в достижении корпоративных целей. В ориентированной на рынок организации миссия

стратегического маркетинга заключается в выявлении возможностей роста и получении прибыли при условии, что компания имеет определенные ресурсы и достаточно изобретательна. Как уже было сказано ранее, эта роль намного важнее той, которую обычно приписывают маркетинг менеджменту. Кроме того, она предполагает межфункциональную координацию работ в компании.

17.1.2. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Любой компании, даже если она является противником идеи формального планирования, приходится делать прогнозы как минимум в трех областях:

1. Объем инвестиций, необходимых для удовлетворения определенного уровня рыночного спроса или проникновения на новый товарный рынок.
2. Производственная программа с учетом сезонности спроса и периодичности заказов.
3. Финансовые ресурсы, которые необходимы для выполнения финансовых обязательств, рассчитанные на базе прогноза доходов и расходов.

С этими управленческими проблемами сталкиваются все компании. Соответственно, у любой фирмы есть потребность в достоверных и правильно используемых прогнозах продаж.

Помимо этого обстоятельства, т. е. вынужденной необходимости, существуют и другие аргументы в пользу формального стратегического планирования:

- План отражает систему ценностей, философию и взгляды высшего руководства фирмы. Данная информация позволяет сотрудникам почувствовать направления и понять, какую стратегию поведения следует избрать.
- План содержит сведения о том, «с чего начался бизнес и что он представляет собой сейчас». Ситуационный анализ помогает понять причины выбора тех или иных стратегических направлений.
- План способствует координации различных функций, обеспечивает последовательность целей, помогает находить компромиссные решения в случае конфликта при постановке той или иной цели.
- План — это инструмент мониторинга, позволяющий оценивать прогресс в достижении намеченных результатов и корректировать программу действий, если результаты отклоняются от поставленных целей.
- План сводит к минимуму неожиданность тех или иных событий в той мере, в какой они предусмотрены в «худшем» и в «лучшем» сценариях.
- План стимулирует более скрупулезное управление дефицитными ресурсами путем применения нормативов, бюджетов, графиков и т. д., что уменьшает опасность импровизации.

Большинство стратегических планов дополняются теми или иными ситуационными планами, к которым фирма прибегает при возникновении определенных ситуаций. Ситуационные планы охватывают изменения факторов, чрезвычайно важных для выживания компании.

17.1.3. ВОЗРАЖЕНИЯ ПРОТИВ ФОРМАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Несмотря на то что стратегическое планирование получило повсеместное распространение, некоторые фирмы стараются не использовать формальные, письменные стратегические планы. В защиту своей позиции они обычно выдвига-

ют следующие три аргумента: недостаточность релевантной информации, бесполезность прогнозирования в быстроменяющейся среде и чрезмерная жесткость, вносимая планом.

Недостаток необходимой информации

В идеале разработчик плана должен иметь на руках всю информацию, относящуюся к отрасли, рыночным тенденциям, намерениям конкурентов, доле рынка, технологическим инновациям и т. д. Большинство претензий к стратегическому планированию как раз и связано с отсутствием или неадекватностью этой информации. Если же разобраться, то на самом деле проблема заключается не в дефиците информации, а в ее переизбытке. Чего действительно не хватает, так это углубленного анализа.

Маркетинговая информационная система, о которой говорилось в гл. 5 (см. рис. 5.1), сегодня стала жизненно необходимым условием поддержания конкурентоспособности фирмы. Таким образом, рыночная информация и системы делового наблюдения должны существовать в любом случае, а при отсутствии формального планирования наличие этих систем превращается в пустую трату сил и средств.

Тщетность прогнозирования

Какой смысл составлять стратегические планы в турбулентной среде, если их выполнению все равно помешают какие-нибудь события? Подобная установка — следствие непонимания природы прогнозирования, которое ошибочно сравнивают с гаданием. Прогноз есть количественная или качественная оценка ожидаемого результата при определенных предположениях относительно внешней среды. Прогноз — это не самоцель, а инструмент опережающего мышления, используемый для повышения скорости реакции и приспособляемости компании к непредвиденным событиям. Эту цель можно реализовать даже в том случае, если прогнозируемый результат не будет достигнут.

Бюрократическая жесткость плана

Формальное планирование ограничивает фирму рамками выбранного направления, в то время как в быстроменяющейся среде требуются приспособляемость и гибкость. Данный аргумент связан скорее с авторитарным стилем планирования, нежели с планированием как таковым. План должен стимулировать креативность и быструю реакцию на изменения. Уже сам по себе заблаговременный анализ возможных перемен на рынке помогает быстрее пересмотреть программы и цели, когда в том возникнет необходимость.

На практике стратегическое планирование применяется очень широко, свидетельством чему являются ежегодно проводимые опросы *Bain* (2005).

17.2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Стратегический план маркетинга должен отвечать на шесть ключевых вопросов, представленных в начале этой главы. В этом разделе мы рассмотрим основные элементы стратегического маркетингового плана и необходимые для его составления виды информации.

17.2.1. ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ

Заявление о миссии, известное также как кредо компании или принципы бизнеса, отражает видение будущего фирмы: какой она намерена стать и кого она

хочет обслуживать. Миссия определяет систему ценностей компании, а также ее экономические и неэкономические цели. Изложение миссии важно как с внутренней, так и с внешней точек зрения:

- Внутри компании оно определяет направленность движения организации, обеспечивает единодушие ее сотрудников, тем самым способствуя формированию корпоративной культуры.
- С внешней точки зрения заявление о миссии позволяет создать корпоративный образ фирмы, т. е. то, какой компания хочет выглядеть в глазах потребителей, конкурентов, работников, владельцев и акционеров, общества в целом.

Заявление о миссии должно включать в себя по меньшей мере следующие четыре компонента.

История компании

Знание истории компании, ее происхождения и эволюции помогает разобраться в текущей ситуации и в приоритетах некоторых экономических и неэкономических целей и задач.

В 1987 г. компания *Materne-Confilux* отметила свой столетний юбилей. Компания, управляемая представителями одной династии, накопила обширный опыт в сфере закупки и переработки фруктов, продолжая успешно работать и в настоящее время. Прочная позиция на рынке фруктов является тем ключевым фактором, который непременно нужно учитывать при разработке любых стратегий диверсификации.

Стремясь к новой цели, компания должна опираться на свои прошлые достижения, компетенцию и опыт.

Определение бизнеса

Это главная составляющая заявления о миссии. Как уже было сказано в гл. 3, потребители покупают и ценят не товар, а его полезность, т. е. то, чем обеспечивает их товар или услуга (*Drucker*, 1973). Таким образом, рынок следует определять с точки зрения предоставляемой покупателю выгоды. Необходимо ответить на следующие три вопроса:

- Каким видом(ами) бизнеса мы занимаемся?
- Каким видом(ами) бизнеса нам следует заниматься?
- Каким видом(ами) бизнеса нам не следует заниматься?

Ответить на них нелегко, особенно если внешняя среда претерпевает стремительные изменения. В идеале заявление о миссии должно быть сформулировано достаточно узко, чтобы им можно было руководствоваться на практике, и при этом достаточно широко, чтобы стимулировать воображение: находить новые пути расширения продуктовых линий или диверсификации в смежные категории товаров. В *Grumman Corporation*, к примеру, существуют следующие правила формулировки заявлений о миссии:

> Нам не следует ограничивать определение нашего рынка существующими или традиционными товарами. Анализ определения рынка для того и существует, чтобы создавать общее представление об окружающем рынке, о его потребностях и тенденциях, которые могут представлять собой как возможности, так и препятствия для сохранения нашей нынешней позиции или разработки будущей (*Hopkins*, 1981, p. 119).

Цель и смысл существования каждой организации уникальны. Эта уникальность и должна найти отражение в определении рынка. В ориентированной на рынок организации это определение отражает степень ориентированности фирмы на потребителя. Определив свой бизнес в терминах базовой потребности или в качестве «решения проблемы», фирма подчеркнет свою рыночную ориентацию и снизит опасность маркетинговой близорукости.

Корпоративные цели и ограничения

Цели задают направление долгосрочного и краткосрочного развития и, соответственно, выявляют ограничения и приоритеты, с которыми необходимо считаться. Эти общие цели, формулируемые на корпоративном уровне, служат ограничениями, в рамках которых вырабатывается стратегический план. Они должны быть сформулированы четко и заблаговременно, чтобы предотвратить появление предложений, противоречащих интересам менеджмента или акционеров.

Данные цели могут быть как экономическими, так и неэкономическими. Вот несколько примеров: минимальная отдача на инвестированный капитал, рост, сохранение компании в семейной собственности, отказ от определенных видов деятельности, минимальный уровень занятости и т. д.

Еще одним ограничением служит описание имеющихся в распоряжении компании ресурсов (производственных мощностей, человеческих ресурсов, капитала и т. п.). Они должны быть обязательно описаны, чтобы избежать появления «невыполнимых» — с точки зрения необходимых ресурсов — миссий. Имеет смысл также сформулировать правила поведения и корпоративной этики в отношениях с потребителями, дистрибьюторами, конкурентами, поставщиками и др.

Основные стратегические варианты

Независимо от общих целей корпоративного уровня для каждой стратегической бизнес-единицы должны быть определены базовые стратегические направления. Например, могут быть заданы стратегические амбиции и желаемая роль фирмы в целевом сегменте: будет ли компания лидером, последователем, претендентом на лидерство или обитателем рыночной ниши. Разумеется, стратегические амбиции должны соответствовать имеющимся у фирмы ресурсам.

Здесь же имеет смысл сделать ссылку на одну из трех стратегий позиционирования, предложенных М. Портером (*Porter*, 1980) (см. гл. 8): преимущество по издержкам, дифференциация и фокусирование. Также следует определить тип искомого конкурентного преимущества. На этой стадии стратегического плана формируются лишь общие ориентиры. Каждая бизнес-единица формулирует их в количественном выражении и составляет свою программу действий.

Проведенное в США исследование показало, что из 75 из 181 опрошенной организации имеют формальные заявления о миссии. Основные включаемые в эти миссии составляющие приведены в табл. 17.1.

17.2.2. ВНЕШНИЙ АУДИТ: АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА

Первой составляющей ситуационного анализа является внешний аудит, или анализ возможностей и рисков. Как было показано в гл. 7, при анализе привлекательности рассматриваются важнейшие факторы внешней среды, т. е. факторы, которыми фирма не в состоянии управлять, но которые могут по-

Таблица 17.1. Какие компоненты включены в заявление о миссии (размер выборки — 75 организаций)

Клиент	Кто является клиентами организации?
Товары и услуги	Какие товары и услуги предлагает фирма?
Расположение	Где конкурирует фирма?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Условия выживания	Каковы экономические цели фирмы?
Философия	Каковы основные убеждения, ценности, стремления и философские приоритеты?
Самооценка	Каковы главные сильные стороны и конкурентные преимущества фирмы?
Имидж	Какую ответственность фирма несет перед обществом и какой имидж она хотела бы иметь?
Забота о работниках	Каково отношение фирмы к своему персоналу?

ИСТОЧНИК: David (1989).

влиять на маркетинговый план. Особое внимание следует уделить следующим аспектам.

- Рыночным тенденциям.
- Поведению покупателей.
- Структуре сбыта.
- Конкурентной среде.
- Тенденциям макросреды.
- Международной среде.

Данные факторы могут представлять собой возможности или риски, которые фирма должна пытаться предугадывать и отслеживать при помощи маркетинговой информационной системы и делового наблюдения. Ниже мы перечислим наиболее важные вопросы по каждому из этих аспектов. Конкретные виды необходимой информации, конечно же, зависят от категории продукции фирмы: потребительские товары длительного или кратковременного пользования, услуги или товары производственного назначения.

Анализ рыночных тенденций

Анализ рыночных тенденций ставит своей целью описание общих тенденций развития спроса в каждом сегменте в течение ближайших трех-пяти лет. Конечная же цель — определить стадию жизненного цикла каждого товарного рынка и его емкость в количественном (натуральном и стоимостном) выражении.

Вопросник 1. Тенденции эволюции базового рынка

- Каков объем рынка в натуральных и стоимостных показателях?
- Какова основная тенденция: рост, стагнация или спад?
- Чему равен средний объем потребления в расчете на одного потребителя?
- Как скоро наступит уровень насыщения?
- Каков процент семей или компаний, которые приобрели товар?
- Каков средний срок службы товара?
- Какую долю совокупного спроса составляет спрос, обусловленный заменой товара?

- Каково сезонное распределение общего объема продаж?
- Какие товары-субституты выполняют ту же функцию?
- Каковы наиболее заметные инновации в секторе?
- Чему равны издержки для различных каналов распределения?
- Какова структура сбытовой системы?
- Как взаимосвязь спроса и предложения влияет на цены?
- Какова общая рекламная активность на рынке?
- Какие средства рекламы пользуются наибольшей популярностью?

Конечно, этот список не претендует на полноту. Он просто показывает, какого типа информация необходима. Если продукт фирмы относится к категории товаров производственного назначения, то некоторые вопросы будут относиться не только к спросу со стороны непосредственных покупателей, но и к спросу последующих участников цепочки вплоть до конечных потребителей.

Анализ покупательского поведения

Задачей настоящего раздела является анализ поведения покупателей в ходе покупки, использования и владения товаром. Помимо покупательских привычек, необходимо охарактеризовать процесс совершения покупки и выявить влияющие на него факторы.

Вопросник 2. Анализ покупательского поведения

- Каков социально-демографический профиль покупателей в каждом сегменте?
- Кто входит в состав центра закупки?
- Кто является покупателем, пользователем, плательщиком?
- Как клиенты принимают решение о покупке?
- Каков уровень вовлеченности покупателя, пользователя, плательщика?
- Каковы основные мотивы, стоящие за решением о покупке?
- Какой пакет выгод востребован покупателем, пользователем, плательщиком?
- Каковы способы использования товара?
- Каких изменений запросов и потребностей клиентов стоит ожидать?
- Каковы частота и периодичность покупок?
- К действию каких маркетинговых факторов наиболее чувствительны покупатели?
- Каков уровень удовлетворенности (неудовлетворенности) покупателей?

Эти описательные показатели могут быть дополнены показателями познавательной и эмоциональной реакций (способностью вспомнить марку продукта, отношениями, предпочтениями, намерениями и т. д.), а также анализом имиджа торговой марки или компании.

Анализ структуры сбыта

Эта часть внешнего аудита относится скорее к сфере потребительских товаров, нежели к сектору товаров производственного назначения, где обычно применяется метод прямых продаж. Цель — оценить будущее состояние каналов сбыта и выявить мотивацию и ожидания торговых партнеров компании.

Вопросник 3. Структура и мотивация сбытовой сети

- Чему равны объемы продаж в отрасли по типам сбытовых каналов?
- Чему равны объемы продаж данного вида товара по типам сбытовых каналов?
- Чему равны объемы продаж данного вида товара по методам сбыта?
- Каков уровень концентрации дистрибьюторов?
- Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным?
- Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?
- Какие изменения наблюдаются в товарном ассортименте?
- Какую долю рынка занимают частные торговые марки?
- На каких сегментах рынка применяются те или иные методы сбыта?
- Чему равны суммарные сбытовые издержки?
- Чему равна маржа дистрибуции в каждом канале сбыта?
- Какая поддержка дистрибьюторов осуществляется в настоящее время?
- Каков потенциал прямых продаж?

Дистрибьютор как деловой партнер имеет ряд преимуществ в переговорах с фирмой. Одна из задач анализа сбытовой системы состоит в том, чтобы определить степень автономности фирмы или степень ее зависимости от своих торговых посредников.

Конкурентная среда

Конкурентная структура рынка — это та система, в рамках которой фирма осуществляет свою деятельность. М. Портер отмечал следующее: «Суть формулирования стратегии заключается в борьбе с конкурентами» (*Porter*, 1980). От силы конкурентов и их способностей во многом зависит привлекательность рыночного сегмента. Таким образом, оценка мотивации конкурентов имеет жизненно важное значение для фирмы.

Вопросник 4. Анализ конкуренции

- Какова конкурентная структура рынка?
- Каковы доли рынка у трех-пяти главных конкурентов?
- Какой тип конкурентного поведения преобладает на рынке?
- Какова сила конкурирующих брендов?
- Какова природа конкурентного преимущества у прямых конкурентов?
- Насколько стабильны эти конкурентные преимущества?
- Каковы главные цели конкурентов?
- Какая стратегия достижения этих целей используется в настоящее время?
- Каковы сильные и слабые стороны конкурентов?
- Какие стратегии они могут применить в дальнейшем?
- Существуют ли барьеры входа на этот рынок?
- Каковы основные товары-субституты?
- Какой рыночной властью обладают потребители и поставщики?

Сбор такой информации предполагает наличие системы наблюдения за конкурентами. Более подробное описание конкурентного анализа см. в работе М. Портера (*Porter*, 1980, ch. 3).

Тенденции макросреды

В этом разделе описываются тенденции макросреды — демографические, экономические, политические, юридические и социально-культурные, влияющие на развитие изучаемого рынка. Внешние факторы могут открывать перед фирмой перспективные возможности, но могут стать и серьезным препятствием на пути ее товаров.

Вопросник 5а. Экономическая макросреда

- Чему равен ожидаемый темп роста ВНП?
- Какие крупные изменения в экономике могут повлиять на наш бизнес?
- Чему равен ожидаемый уровень безработицы?
- Чему равен ожидаемый уровень инфляции?
- Воздействуют ли эти тенденции на наш бизнес, и если да, то каким образом?

Вопросник 5б. Технологическая среда

- Какие крупные изменения происходят в технологии производства?
- Какие коррективы мы можем внести в нашу деятельность, чтобы учесть эти изменения?
- Какие типы товаров-субститутов могут использоваться вместо нашего продукта?
- Располагаем ли мы необходимой научно-исследовательской базой?
- Требуется ли нам модернизация оборудования, и если да, то сколько это будет стоить?

Вопросник 5в. Социально-демографическая и культурная макросреда

- Какие демографические тенденции оказывают влияние на наш бизнес?
- Каков культурный климат, в котором работает наша компания?
- Благоприятствуют ли нашему бизнесу существующие в настоящее время и возможные в будущем стили жизни потребителей?
- Изменяется ли отношение общества к нашему бизнесу?
- Изменяется ли система ценностей общества и может ли это повлиять на наш бизнес?

Вопросник 5г. Политическая и юридическая макросреда

- Вносятся ли в законодательство изменения, затрагивающие нашу компанию?
- Существуют ли юридические или политические обстоятельства, затрагивающие наших потребителей?
- Какие законодательные акты и прочие нормативные документы могут повлиять на нашу рекламную или сбытовую стратегию?
- Подвергается ли наша отрасль критике со стороны потребительских организаций?
- Существуют ли в политике и законотворчестве тенденции, которые мы могли бы использовать с выгодой для себя?

Вопросник 5д. Международная среда

- Насколько мы зависим от импорта основных компонентов?
- Насколько стабильна страна-поставщик в экономическом и политическом отношении?
- Какими альтернативами мы располагаем на случай прекращения импортных поставок?
- Какова степень экономической и политической стабильности стран — потребителей нашей продукции?
- Какие возможности представляет европейский общий рынок?
- Возникают ли в нашем бизнесе глобальные сегменты потребителей?
- Влияют ли на наш бизнес изменения принципов мировой торговли?

Вопросник 5е. Экологическая среда

- Являются ли наши товары экологически безопасными?
- Применяем ли мы процессы, сырье или материалы, представляющие опасность для окружающей среды?
- Может ли наша компания использовать стратегию «зеленого» маркетинга?
- Служит ли наша отрасль потенциальной мишенью для нападок активистов движения в защиту окружающей среды?
- Как нам повысить «экологическое качество» продукции?

Вопросник 5ж. Отраслевая и корпоративная этика

- Существует ли в нашей компании или отрасли формальный моральный кодекс?
- Каков этический уровень отрасли, в которой мы работаем?
- Соответствуют ли отраслевые ценности ценностям, востребованным обществом?
- Что необходимо для того, чтобы деятельность предприятий нашей отрасли соответствовала нормам этики?

Вся эта информация о макросреде, в которой существует фирма, незаменима для составления и анализа альтернативных сценариев развития рынка. В общем случае речь идет как минимум о двух таких сценариях: базовом сценарии, а также об одном или нескольких альтернативных сценариях, в основу которых ложатся различные факторы уязвимости.

Источники информации могут быть самыми разными, но зачастую они сильно рассеяны. Члены профессиональных организаций и местных торговых палат могут использовать для планирования экономические данные, которыми располагают эти учреждения. Кроме того, можно воспользоваться услугами органов государственной статистики, зарубежных торговых институтов, международных финансовых организаций, таких как Банк международных расчетов, Международный валютный фонд (МВФ), Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Организация экономического сотрудничества и развития, Организация Объединенных Наций (ООН) и др., а также ведущими печатными изданиями, в том числе периодическими публикациями. Университетские исследовательские центры и крупные международные консалтинговые фирмы, такие как *Business International*, *McKinsey*, *Economist Intelligence Unit* и др., также публикуют информационные бюллетени, статьи и монографии, представляющие большой интерес для специалистов по планированию.

17.2.3. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Цель внутреннего аудита, называемого также анализом сильных и слабых сторон компании, заключается в оценке ресурсов фирмы и определении типа устойчивого конкурентного преимущества, который станет основой стратегии развития. Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы (в отличие от возможностей и рисков, относящихся к факторам внешней среды). Сильные стороны компании, или ее отличительные качества, показывают, какие стратегии могут помочь компании добиться успеха, в то время как слабые стороны указывают на недостатки, которые она должна исправить. Анализ конкурентоспособности не должен носить абстрактный характер. Изучение конкурентов в целом, как правило, приводит к слишком пространным выводам. Под «конкуренцией» следует понимать наиболее опасных соперников по рынку, называемых приоритетными конкурентами.

В качестве иллюстрации рассмотрим отличительные качества торговой марки портативного компьютера. Все они формулируются относительно приоритетного конкурента:

- очень высокая осведомленность о торговой марке и имидж бренда высокого качества;
- квалифицированные и опытные продавцы;
- развитая сеть сервисных центров: покупатели знают, что в случае необходимости могут рассчитывать на быстрый ремонт.

Слабые стороны того же бренда могут выглядеть следующим образом:

- видимого отличия в качестве дисплея компьютеров данной марки не существует, хотя именно качество дисплея во многом определяет выбор марки компьютера;
- на рекламу и стимулирование сбыта выделяется всего 5% от выручки, в то время как основные конкуренты тратят на это в два раза больше;
- компьютеры данной марки стоят дороже, чем компьютеры других марок, при этом их качественное отличие не воспринимается потребителем.

Сильные стороны компании или торговой марки составляют потенциальные конкурентные преимущества, становясь основой стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны указывают на уязвимые места бренда и требуют корректирующего воздействия. «Слабости» могут быть структурными, т. е. связанными с размером фирмы. Исправить такие недостатки очень сложно. Приведем несколько примеров:

- Лидерство в доле национального рынка, не подкрепленное международной сбытовой сетью, является уязвимым местом для фирмы: будучи атакована зарубежным конкурентом, она не в состоянии предпринять ответные действия на его внутреннем рынке.
- Если весь объем продаж компании зависит от одного влиятельного дистрибьютора, то фирма практически не обладает рыночной властью.
- Малая или средняя компания не располагает финансовыми ресурсами для размещения рекламы в наиболее влиятельных средствах массовой информации, таких как телевидение.

Таким образом, следует различать недостатки, которые компания в состоянии исправить, и которым в связи с этим следует уделить приоритетное внима-

ние в плане, и структурные недостатки, выходящие за рамки возможностей фирмы, сопряженные с большим риском и требующие самого пристального внимания.

С точки зрения организации анализ конкурентоспособности во многом схож с анализом привлекательности. Главное отличие заключается в том, что центральным объектом анализа становится не рынок, а компания.

Текущая маркетинговая ситуация в компании

В настоящем разделе приводятся данные об обслуживаемых рынках по каждому из выпускаемых фирмой товаров. Это собранные за последние несколько лет данные об объемах продаж и долях рынка с разбивкой по географическим регионам, а также данные о текущем маркетинге-микс.

Вопросник 6. Анализ продуктового портфеля

- Чему равны текущие объемы продаж для каждого из товаров, сегментов рынка, каналов сбыта, регионов, стран и т. д. в натуральном и стоимостном выражении?
- Чему равна текущая доля рынка в каждой товарной категории, сегменте, канале распределения, регионе, стране и т. д.?
- Каково качество нашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
- Насколько силен имидж торговой марки компании?
- Располагает ли фирма полным ассортиментом товаров?
- Какова структура нашей клиентуры?
- Насколько сконцентрирован наш суммарный оборот?
- Какова возрастная структура нашего продуктового портфеля?
- Какова прибыль от каждого товара, сегмента, канала и т. д.?
- Чему равны текущие номинальные и относительные цены?

Данный анализ проводится для каждого из имеющихся в портфеле фирмы товаров. Во всех случаях необходимо приложить отчеты о прибылях и убытках за последние три года, а также бюджет текущего года. Типичный отчет о прибылях и убытках приведен в табл. 17.6.

Анализ приоритетных конкурентов

На каждом товарном рынке необходимо выявить приоритетного конкурента(ов). В данном случае для анализа собирают те же данные, что и для анализа продуктового портфеля. Составляется единая таблица (см. табл. 17.2 и Приложение). Для оценки сильных сторон приоритетных конкурентов необходима также дополнительная информация.

Вопросник 7. Анализ приоритетных конкурентов

- Какова относительная доля рынка конкурентов?
- Обладают ли конкуренты преимуществом по издержкам?
- Какова относительная цена?
- Каково конкурентное поведение соперников по рынку?
- Насколько силен имидж конкурирующих товаров?
- Что является основой для дифференциации товаров-конкурентов?
- Насколько велики финансовые ресурсы конкурентов?

Таблица 17.2. Форма для анализа приоритетных конкурентов (каждый фактор оценивается по 10-балльной шкале)

Маркетинговые переменные	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Товар				
Качество				
Цена				
Ассортимент				
Упаковка				
Оценка по				
Свойству 1				
Свойству 2				
Свойству 3				
Сбыт				
Число дистрибьюторов				
Объемы реализации				
Канал 1				
Канал 2				
Канал 3				
Номинальная цена				
Маржа				
Скидки				
Стимулирование сбыта				
Торговый персонал				
Численность торгового персонала				
Качество				
Частота контактов				
Подготовка				
Реклама				
Размер бюджета				
Медиамикс				
Носитель 1				
Носитель 2				
Носитель 3				
Рекламный текст				
Качество рекламы				
Стимулирование сбыта				
Размер бюджета				
Тип стимулирования				
Ценовое потребителей				
Ценовое дистрибьюторов				
Прочие виды				
Услуги				
Ассортимент услуг				
Условия доставки				
Послепродажное обслуживание				
Исследования и разработки				
Размер бюджета				
Численность персонала				
Эффективность НИОКР				
Маркетинговые исследования				
Качество МИС				
Банки данных				
Эффективность				

- На какие ответные действия способны конкуренты в случае фронтальной атаки?
- Каковы их основные слабости?
- Какие агрессивные действия они могут предпринять?
- Какие ответные или защитные меры можем предпринять мы?
- Какие изменения могут нарушить существующий баланс сил?
- Способны ли соперники ликвидировать наше конкурентное преимущество?

Имея на руках ответы на вопросы из вопросников 6 и 7, можно проанализировать продуктовый портфель в соответствии с методиками, рассмотренными в гл. 10.

Анализ системы сбыта

Дистрибьюторы, партнеры фирмы по маркетинговому процессу, контролируют доступ конечных пользователей к рынку и играют важную роль в успехе маркетинговой программы. Кроме того, при большом товарообороте дистрибьютор получает возможность оказывать давление на своих поставщиков. Дистрибьюторов следует рассматривать как промежуточных потребителей, по своей сути не отличающихся от конечных пользователей. Анализ потребностей и запросов этих промежуточных *потребителей является задачей торгового маркетинга, развивающего* взаимовыгодные отношения обмена.

Вопросник 8. Анализ системы сбыта

- Сколько торговых посредников существует у нас в каждом канале сбыта?
- Каковы наши объемы продаж в каждом канале (в натуральном и денежном выражении)?
- Как распределен наш объем продаж в соответствии с типами посредников?
- Каковы перспективы роста различных каналов?
- Каков уровень эффективности различных дистрибьюторов?
- Какие из существующих условий поставок являются мотивирующими для торговых фирм?
- Какие события могут привести к изменению наших отношений с дилерской сетью?
- Есть ли необходимость в пересмотре системы сбыта?
- Каковы перспективы прямого маркетинга в нашем виде бизнеса?
- Появляются ли на рынке новые формы сбытовой деятельности?

Фирма и ее торговые посредники не обязательно преследуют одни и те же цели, а в каналах сбыта могут возникать конфликты. Торговые компании более не являются теми пассивными посредниками, какими они в свое время были на большинстве рынков. «Торговый маркетинг» призван выработать подход к посредникам как к партнерам и промежуточным потребителям.

Анализ коммуникационной программы

Реклама в средствах массовой информации, интерактивная реклама, личная продажа, паблисити и т. д. — при надлежащем применении все эти методы продвижения превращаются в мощные орудия конкурентной борьбы. Надлежащее применение предполагает, во-первых, правильный выбор целевых рынков,

во-вторых, соответствие содержания коммуникационной программы позиции товара, стратегиям ценообразования и сбыта.

Вопросник 9. Анализ коммуникационной программы

- Какова наша рекламная активность по сравнению с прямыми конкурентами?
- Чему равны затраты на рекламный охват тысячи целевых покупателей при использовании разных рекламоносителей?
- Какова коммуникационная эффективность рекламы в СМИ?
- Что думают потребители о содержании нашей рекламы?
- Какое количество купонов возвращается при применении прямой рекламы?
- Насколько четко определены цели рекламы?
- Чему равна эффективность рекламы с точки зрения увеличения объема продаж или доли рынка?
- Чему равно воздействие рекламы на осведомленность, отношения, намерения?
- Сколько раз в среднем за неделю торговый представитель контактирует с потребителями?
- Сколько новых потребителей мы привлекаем за один период?
- Сколько денег тратится на содержание торгового персонала (в процентах от общей выручки)?

Данные вопросы следует рассматривать как общие направления периодического анализа маркетинговой ситуации в компании в рамках маркетингового аудита.

Анализ ценовой политики

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, приносящий доход. Кроме того, цена является самым очевидным фактором на рынке; ее можно легко сравнивать с ценами конкурентов.

Вопросник 10. Анализ ценовой политики

- Чему равна ценовая эластичность первичного спроса?
- Чему равна ценовая эластичность нашего собственного спроса или доли рынка?
- Чему равны «максимальные приемлемые» для рынка цены на товары наших марок?
- Каков уровень воспринимаемой ценности товаров наших марок в стоимостном выражении?
- Как соотносятся наши цены с ценами прямых конкурентов?
- Сильно ли различается чувствительность к ценам потребителей из разных сегментов?
- Какова наша политика в плане снижения цен и скидок?
- Конкурентоспособны ли наши цены на европейском рынке, если перевести их в евро?
- Какой тип корректировки цены необходим для выхода на европейский рынок?

Важно помнить, что цена — детерминирующий фактор стратегии позиционирования торговой марки и что она должна соответствовать остальным элементам маркетинга-микс.

17.3. ЦЕЛИ И ПРОГРАММЫ

В результате проведенного анализа руководство фирмы получает необходимые данные, позволяющие принимать решения, от которых зависит достижение той или иной цели. Далее приоритетные цели фирмы формулируются как программы конкретных действий.

17.3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Фирмы ставят перед собой разные цели, но все они могут быть объединены в две группы: маркетинговые и немаркетинговые цели:

1. Немаркетинговые цели изложены в заявлении о миссии. Они представляют систему ценностей компании вообще и поэтому применяются в отношении всех рыночных действий.
2. Маркетинговые цели делятся на три типа в зависимости от того, к кому или чему они относятся: цели в отношении продаж, прибыли и клиентов. Данные цели определяются для каждого товарного рынка или сегмента в отдельности.

Цели в отношении продаж (цели сбыта)

Цели в отношении продаж — это степень влияния, которой фирма хочет достичь на определенном товарном рынке. Это не просто прогноз того, что может произойти в будущем. Напротив, это активное, а не пассивное заявление о будущем положении компании. Цели сбыта могут выражаться в денежных единицах, натуральных показателях или показателях доли рынка. Несколько примеров таких целей приведены в табл. 17.3.

- *Цели в отношении выручки от реализации* (объема продаж в стоимостном выражении) в наибольшей мере отвечают потребностям систем бухгалтерского и финансового учета. Однако стоимостные показатели могут недостоверно отражать реальную ситуацию, если в них не учтена инфляция, а также изменения ассортимента. К таковым можно отнести, например, изменения доли дорогостоящих товаров в общем объеме продаж в разные периоды времени.
- *Объемы продаж в натуральном выражении* являются наилучшим индикатором при условии, что единица измерения будет едина для всех. Например, на рынке прохладительных напитков объем продаж принято измерять в коробках. Вопрос в том, сколько бутылок вмещает в себя одна коробка: 12 или 18? Требуется перевод в «литровый эквивалент». На многих рынках приемлемой натуральной единицы измерения просто не существует. Так, на рынке страховых услуг объем продаж можно измерять в количестве проданных полисов, однако это не самый лучший индикатор эффективности сбытовой деятельности.
- *Доля рынка* представляет собой лучший индикатор положения фирмы по отношению к конкурентам. Кроме того, в «объемных» отраслях, где присутствует эффект опыта, большая доля рынка предполагает существование преимущества над конкурентами в отношении издержек.

Таблица 17.3. Примеры целей в отношении продаж

- Достичь совокупной выручки от реализации (объема продаж) в размере $2 млн 150 тыс. к концу 1999 г.
- Расширить долю рынка дистанционного обучения менеджменту до 20%
- Достичь объема продаж в размере 150 тыс. единиц товара в год

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Данные о продажах — ключевой элемент прогнозного плана прибылей и убытков. В любом случае цели по сбыту должны быть переведены в финансовые понятия.

Цели в отношении прибыли

Маркетинг, как и все прочие функциональные службы фирмы, должен нести ответственность за получение прибыли. Включение в план маркетинга формальных целей, касающихся прибыли, побуждает маркетологов учитывать затратную сторону целей сбыта. Примеры целей в отношении прибыли приведены в табл. 17.4.

Таблица 17.4. Примеры целей по прибыли

- Получить к декабрю 1999 г. чистую прибыль до уплаты налогов в размере $150 тыс.
- Достичь среднего уровня возврата на инвестиции (ROI), равного 15%, в течение следующих 5 лет
- Добиться валовой прибыли в размере $350 тыс. к концу финансового года

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Постановка целей, касающихся прибыли, требует тесной межфункциональной координации внутри фирмы. Будущую прибыль невозможно определить без учета взаимосвязи между издержками и объемом производства, а также ограничений в виде имеющихся мощностей. Если речь идет о новом товаре, который еще только предстоит выпустить на рынок, то в дополнение к производственным и маркетинговым затратам необходимо учесть инвестиции в основные средства и оборотный капитал. Что касается маркетинговых расходов на реализацию предполагаемой стратегии, то их необходимо внимательно проанализировать, чтобы определить, каким должен быть вклад в достижение целевого объема продаж и/или расширение доли рынка. Более подробно взаимосвязи различных управленческих функций были рассмотрены на рис. 1.2.

Цели в отношении потребителей

Цели в отношении потребителей вытекают из принятых решений по позиционированию. Они описывают тип того поведения или отношения потребителей к торговым маркам фирмы, который был бы наиболее желателен для фирмы. Примеры целей, касающихся потребителей, приведены в табл. 17.5.

Таблица 17.5. Примеры целей в отношении потребителей

- К концу 1999 г. добиться для торговой марки А уровня осведомленности (спонтанной известности) среди потребителей в возрасте от 15 до 25 лет, равного 60%
- К концу 1999 г. увеличить уровень повторных покупок торговой марки А среди потребителей в возрасте от 15 до 25 лет на 20%
- Позиционировать торговую марку А в сознании потребителей с наибольшим доходом как относящуюся к продукции высшей категории качества

ИСТОЧНИК: данные авторов.

Цели в отношении потребителей важны, поскольку они служат отправными точками для разработки стратегий коммуникации и поддержания выбранной идеи позиционирования.

Цели в отношении доли рынка

Доля рынка — самый лучший индикатор конкурентоспособности бренда, основанный *либо* на *превосходстве свойств самого товара, либо* на *более привлекательной* цене.

По мнению Беста (*Best*, 2004), индекс доли рынка можно определить исходя из сочетания определенных ее эффектов. Схема эволюции доли рынка, представленная на рис. 17.2, отражает иерархию эффектов доли рынка, которые ведут к определенному уровню индексированного проникновения на рынок. Любопытно, что индекс общей доли рынка представляет собой взаимосвязь этих эффектов. Если один из эффектов проявлен слабо, то общий индекс тоже будет иметь низкий показатель. Эффект каждой доли определяется по определенному компоненту, входящему в состав маркетинга-микс:

Доля рынка = Коммуникация × Товар × Цена × Сбыт × Обслуживание.

Поскольку существует множество других факторов, способных повлиять на размер доли рынка, индекс доли рынка 7,6% в примере, приведенном на рис. 17.2, представляет собой всего лишь индикатор того, какой должна была быть доля рынка, при определенном ожидаемом уровне деятельности на рынке. Схема эволюции рыночной доли обладает тремя существенными достоинствами:

1) она помогает идентифицировать важные причины упущенных на рынке возможностей;
2) она представляет собой инструмент для оценки изменений доли рынка, происходящих, когда корректирующие действия, направленные на улучшение неудовлетворительной ситуации, достигают определенного уровня;
3) помогает бренд-менеджеру дать обоснованную оценку потенциальной рыночной доли, которая имела бы место при достижении необходимого уровня эффективности деятельности на всех этапах процесса совершения покупки.

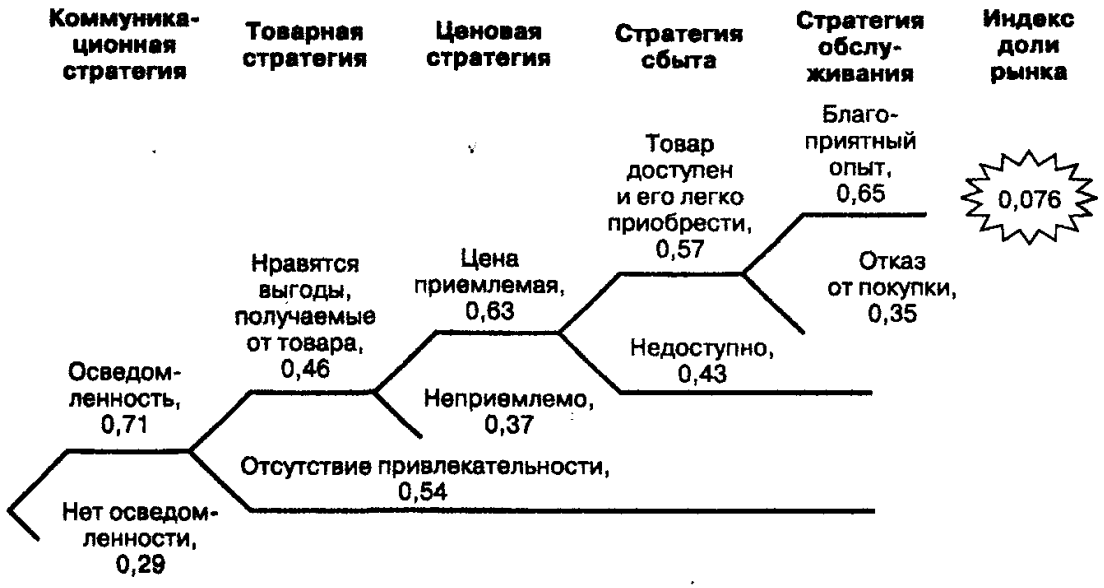
Давайте обратимся к примеру, изображенному на рис. 17.2. Если бы фирма смогла увеличить долю покупателей, желающих приобретать ее торговую марку, с 57 до 70%, то она смогла бы увеличить свою долю рынка с 7,6 до 9,3%.

Иерархия эффектов рыночной доли основана на изучении модели, типичной главным образом для тех рынков, на которых велика вовлеченность потребителей.

Интеграция целей

Ф. Котлер (*Kotler*, 1997) предлагает начинать с финансовых целей, из которых затем выводить цели, касающиеся продаж и потребителей:

> Например, если компания ставит перед собой цель достичь показателя прибыли €1 млн 800 тыс., а целевая прибыль составляет 10% от объема реализации, ее объем продаж должен составить €18 млн. Если компания устанавливает среднюю цену в €260, необходимо реализовать 69 230 единиц товара. Если ожидается, что объем продаж отрасли составит 2,3 млн единиц товара, то доля рынка компании должна составлять 3%. Чтобы сохранить такую долю рынка, компа-



ИСТОЧНИК: Best (2004).

РИСУНОК 17.2

Схема эволюции доли рынка

ния должна поставить определенные задачи по информированию потребителей, сбытовому охвату и т. д.

Таким образом, цепочка рассуждений имеет следующий вид:

- определяется будущая чистая прибыль;
- определяется объем выручки, необходимый для достижения этого результата;
- берется средняя отпускная цена компании и выводится требуемый объем продаж (в натуральном выражении);
- берется ожидаемый уровень первичного спроса в базовом сегменте и рассчитывается соответствующая доля рынка;
- зная целевую долю рынка, можно поставить цели в отношении сбыта и коммуникации.

Соответствующие *маркетинговые* цели могут быть сформулированы следующим образом:

- достичь определенного объема продаж, что означает увеличение на x% по сравнению с предыдущим годом;
- это требует продажи x единиц товара, что соответствует доле рынка в y%;
- определить уровень осведомленности о торговой марке, необходимый для достижения целевой доли рынка, а также соответствующий процент покупателей в целевом сегменте, намеренных совершить покупку;
- рассчитать рост сбыта;
- поддерживать среднюю отпускную цену.

На практике эта логичная и на первый взгляд простая процедура реализуется с трудом, так как требует глубоких знаний функциональных связей между долей рынка и ценой, долей рынка и сбытом, долей рынка и известностью марки и т. д. Главное достоинство данного подхода в том, что он однозначно показывает, какая информация требуется для качественного маркетингового планирования.

17.3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННЫХ ЦЕЛЕЙ

Правильно выбранные маркетинговые цели должны обладать следующими характеристиками. Они должны быть: а) четкими и лаконичными, без длинных фраз и сентенций; б) представлены в письменном виде для упрощения коммуникации и сохранения их неизменными на протяжении определенного времени; в) относиться к определенному периоду; г) выражаться в измеримых показателях; д) соответствовать общим целям компании; е) быть достижимыми, но при этом требовать приложения усилий; ж) указывать конкретные результаты в определенных областях, таких как выручка от реализации, прибыль, поведение или отношение потребителей (*Stevens*, 1982). Кроме того, необходимо однозначно распределить обязанности, составить календарные графики и установить предельные сроки.

17.4. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПУТИ

Сформулировать цель — это только полдела. Нужно также знать, как ее достичь, потому что одну и ту же цель можно достигнуть совершенно по-разному.

> Например, увеличить выручку от реализации на 10% можно, повысив отпускную цену, или увеличив совокупный спрос путем снижения цены, или увеличив долю рынка, не изменяя цену, но увеличив интенсивность рекламы и стимулирование сбыта.

Очевидно, что все эти альтернативы не равнозначны. Эффективность каждой из них зависит от рыночной и конкурентной ситуации. Соответственно, фирма, руководствуясь общими стратегическими принципами (см. гл. 10), должна составить программы действия для каждого обслуживаемого сегмента.

17.4.1. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ

Стратегия защиты

Если стратегическое намерение фирмы — сохранить достигнутую рыночную позицию в текущем сегменте с существующими товарами, то тогда в рамках *стратегии защиты рыночной позиции* она может осуществить следующие альтернативные меры:

- модифицировать товар или услугу, например, добавить новые функции или изменить упаковку либо возобновить позиционирование товара при помощи концептуальной рекламы;
- усилить сбытовую, дистрибьюторскую и сервисную сети;
- проводить «повышающее» или перенаправленное стимулирование сбыта;
- использовать защитное ценообразование в форме «связанных» или премиальных цен.

Стратегия проникновения на рынок

Если цель заключается в увеличении объема продаж на 10% в конкретном сегменте или товарном рынке с помощью стратегии проникновения на рынок,

причем модификация продуктового портфеля не планируется, то бренд-менеджер можно выбрать один из нескольких способов:

- выбрать в качестве цели непользователей, пойти по пути стимулирования сбыта и заставить их совершить пробную покупку;
- стимулировать нерегулярных пользователей стать регулярными пользователями с помощью специального предложения по сниженной цене;
- повысить разовое употребление (consumption per usage) товара, увеличив размер одной упаковки товара.

Стратегия развития рынка

Если цель состоит в увеличении дохода от продаж с помощью стратегии развития рынка, не предусматривающей модификации продуктового портфеля, то следует рассмотреть следующие варианты:

- расширить географическую зону дистрибуции, создав торговую сеть в соседних странах, где душевое потребление товара значительно ниже;
- усилить сбытовой охват, увеличив число компаний, регулярно посещаемых торговыми агентами;
- увеличить число полок, занятых товаром, в сетевых супермаркетах.

Стратегия расширения торговой марки

Если цель заключается в дополнении, совершенствовании или расширении ассортимента товаров, альтернативными *стратегиями расширения продуктовой линии* могут быть:

- заполнение пробелов в существующей продуктовой линии;
- выпуск новых товаров для необслуживаемых сегментов в смежных видах бизнеса;
- систематическое создание новых брендов для охвата всего рынка;
- приобретение компании с дополняющей продуктовой линией;
- субподрядное производство дополнительного ассортимента товаров с последующей продажей под торговой маркой компании;
- создание совместного предприятия с целью разработки и производства новой продуктовой линии.

Стратегия международного развития

Если целью является *международное развитие* путем экспорта существующих товаров на зарубежные рынки, то фирма может выбрать следующие действия:

- сотрудничество с независимой международной торговой компанией;
- поручение всех операций сети агентов-экспортеров;
- создание дистрибьюторской сети или сети агентов-импортеров на целевых рынках;
- приобретение зарубежной компании в том же секторе экономики;
- создание совместного предприятия для выхода на защищенный зарубежный рынок.

Эти альтернативные стратегии могут требовать использования совершенно разных ресурсов, как финансовых, так и человеческих. Поэтому фирма должна тщательно оценить возможность их реализации.

17.4.2. ИЗЛОЖЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Изложение стратегии — это формулировка выбранных стратегических альтернатив. Оно призвано показать, «как» будут достигаться поставленные перед бизнес-единицей цели. Изложение стратегии определяет не только последующее маркетинговое планирование, но и деятельность производственной, финансовой и исследовательской служб фирмы. Оно является отправной точкой, ориентиром для всех последующих этапов планирования. Изложение стратегии должно содержать описание:

- целевых сегментов рынка;
- позиционирования по отношению к прямым конкурентам;
- требований к продуктовой программе (товарному ассортименту);
- каналов сбыта: прямых, непрямых и пр.;
- ценообразования и структуры цен;
- личных продаж;
- рекламы и стимулирования сбыта;
- послепродажного, гарантийного, сервисного и т. д. обслуживания;
- маркетинговых исследований.

По объему изложение стратегии не должно превышать двух-трех страниц текста. К этому моменту высшее руководство фирмы должно еще раз рассмотреть и окончательно утвердить цели.

17.4.3. КРИТЕРИИ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ

При выборе стратегии следует руководствоваться несложными правилами, заимствованными из военного искусства:

- Осуществимость: оцените квалификационные и ресурсные ограничения.
- Сила: всегда стремитесь иметь численное преимущество.
- Концентрация: избегайте распыления сил.
- Синергия: обеспечивайте координацию и согласованность действий.
- Приспособляемость: будьте готовы отреагировать на неожиданные события.
- Бережливость: избегайте пустой траты дефицитных ресурсов.

В ситуации, которая сложилась в начале XXI в., упреждающее мышление представляется динамичным упражнением, требующим приспособляемости и гибкости.

17.5. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ

Следующим после определения направления действий шагом должно стать детальное описание необходимых средств по каждому элементу маркетинга-микс. Изложение стратегии позволяет менеджеру по продукту составить базовый бюджет, представляющий собой план прибылей и убытков.

Изложение стратегии задает общее направление, которое необходимо перевести в конкретные действия по каждому компоненту маркетинга-микс. Вмес-

те с этим следует описать имеющиеся для выполнения каждого действия ресурсы. Сюда относятся и человеческие, и финансовые ресурсы, а их описание включается как в программу действий, так и в бюджет.

Программа действий представляет собой детальное описание шагов, которые должна будет предпринять фирма. Помимо финансовых аспектов в ней также приводятся сроки выполнения всех мероприятий и распределяются обязанности, т. е. указывается, кто за что отвечает. Пример структуры бюджета приведен в табл. 17.6.

Таблица 17.6. Таблица планируемых прибылей и убытков

	Год – 3 (200__)	Год – 2 (200__)	Год – 1 (200__)	Текущий год (200__) оценка бюджета	Текущий год (200__) оценка бюджета	Год + 1 (200__)	Год + 2 (200__)
Общий рынок							
Емкость, шт.							
Объем продаж, €							
Объем продаж компании							
Объем продаж, шт.							
Доля рынка							
Выручка от реализации, €							
Прямые издержки							
Валовая прибыль							
Валовая прибыль, €							
В % от чистого дохода							
Прямые маркетинговые издержки							
Стимулирование сбыта							
Скидки							
Буклеты, рассылка							
Разное							
Итого прямые затраты							
Условно-постоянные маркетинговые издержки							
Реклама в СМИ							
Реклама в местах покупки							
Паблик рилейшнз							
Итого условно-постоянные затраты							
Постоянные маркетинговые издержки							
Отдел маркетинга							
Торговый персонал							
Маркетинговые исследования							
Образцы продукции							
Разное							
Итого постоянные затраты							
Итого затраты							
В % от чистого дохода							
Чистая контрибуция							
Чистая контрибуция, €							
В % от чистого дохода							
Чистая кумулятивная контрибуция							

Примечание:

Сегмент: _____ Товар: _____ Зона: _____

Ожидаемый уровень продаж данного конкретного бренда является функцией интенсивности и последовательности усилий в сфере операционного маркетинга. Каждый товар в портфеле фирмы необходимо точно описать, а результаты описания суммировать в виде финансовых показателей предполагаемой прибыли и убытков.

17.5.1. РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА

При разработке стратегического плана маркетинга могут применяться разные способы бюджетного планирования. В идеале процедура бюджетирования должна быть как можно проще, а в самом процессе должна быть задействована вся организация, в особенности те ее службы, что отвечают за реализацию плана. Согласно опросу представителей 141 компании, наибольшей популярностью пользуется *восходящий/нисходящий* процесс бюджетного планирования (*Piercy*, 1987):

> Менеджеры маркетинговых подразделений составляют бюджетные предложения. Директор по маркетингу обобщает эти данные и представляет их на рассмотрение высшему руководству. Руководство анализирует представленный проект и корректирует общую величину бюджета в соответствии с корпоративными целями и стратегиями.

Хороший стратегический план маркетинга всегда оформляется в письменном виде, принимая форму своеобразного договора. Эффективный план обладает следующими характеристиками:

- В достаточной мере стандартизован, что облегчает его обсуждение и утверждение.
- Учитывает альтернативные варианты на случай изменений во внешней среде или необходимости корректирующих воздействий.
- Регулярно пересматривается и обновляется.
- Рассматривается как инструмент менеджмента. Это влечет за собой: а) строгость в определении корпоративной цели и долгосрочных стратегических направлений и б) гибкость в краткосрочном прогнозировании.

Горизонт планирования, как правило, является скользящим и не превышает трех лет.

Обычно сравнение фактических и плановых результатов проводится ежемесячно. Такая частота достаточна для тщательного контроля выполнения плана и своевременного внесения необходимых корректировок.

17.5.2. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ

При разработке маркетинговой программы менеджер по товару или торговой марке должен определить объем использования каждого ключевого инструмента маркетинга-микс, т. е. цены, рекламы, визитов торговых представителей к покупателям, мероприятий по стимулированию сбыта и т. д. (рис. 17.3). Поскольку эти инструменты частично взаимозаменяемы, бренд-менеджер может определить, насколько точка безубыточности зависит от различных комбинаций переменных маркетинга-микс. Чаще всего поступают следующим образом: формулируют ис-

ходную программу, а затем анализируют последствия различных сценариев. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий гипотетический случай:

Прямые издержки на единицу нового товара C равны £10; годовые амортизационные расходы вкупе с долей накладных расходов F составляют £38 тыс. Руководство считает, что нижний предел цены P составляет £16, верхний — £24 и что наименьший размер бюджетов на рекламу S и личную продажу V может равняться £10 тыс., а наибольший — £50 тыс. Таким образом, мы получаем восемь комбинаций.

Точка безубыточности определяется как функция указанных элементов маркетинга-микс по формуле:

$$Q_n = \frac{F+S+V}{P-C}.$$

В нашем примере точка безубыточности зависит от цены товара и затрат на маркетинг:

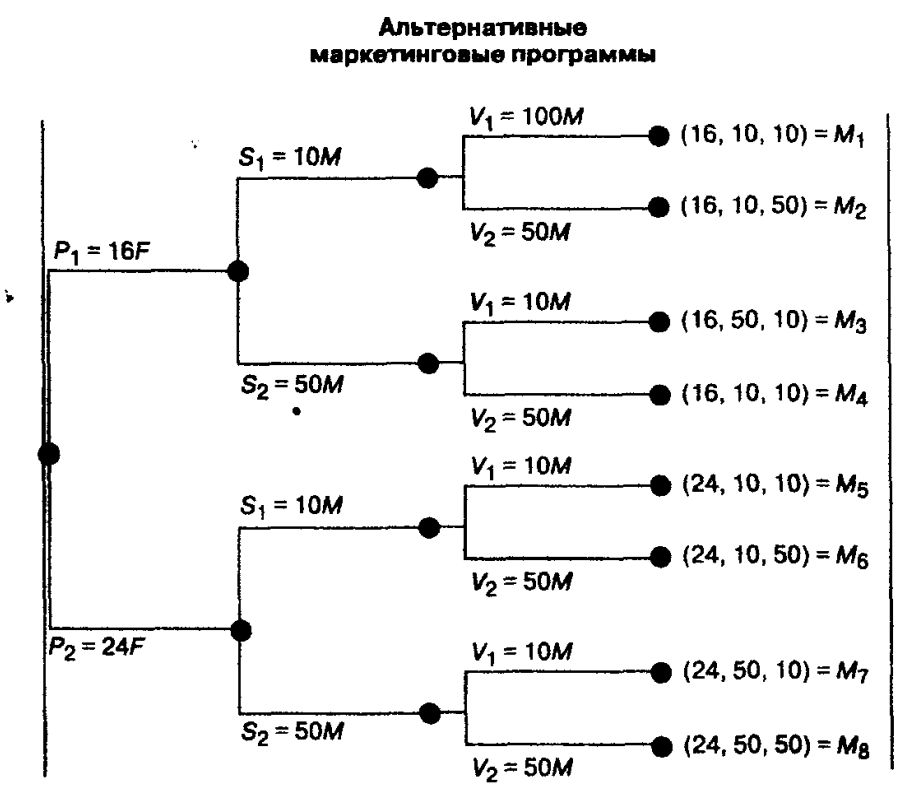
$$Q_n = \frac{38\,000+S+V}{P-10}.$$

На рис. 17.3 представлено восемь альтернативных маркетинговых программ и соответствующие точки безубыточности. Например, в первом случае мы получаем:

$$Q_1 = \frac{38\,000+10\,000+10\,000}{16-10} = 9667 \text{ шт.}$$

Каждый маркетинг-микс (комплекс маркетинга) представляет собой один из полюсов маркетинговой стратегии. Они различаются не только значениями точки безубыточности, но и чувствительностью целевого рынка к каждому элементу маркетинга-микс:

- Например, микс 1 представляет собой распространенную стратегию установления низкой цены и экономии на продвижении. Такая стратегия применима, если потребители очень чувствительны к цене, располагают достаточной информацией о существующих на рынке торговых марках и не реагируют на психологические призывы.
- Микс 4 — это стратегия низкой цены и активного продвижения. Ценовая политика здесь та же, что и в случае микса 1, только она подкреплена массированной рекламой и стимулированием сбыта. Фирма оказывает максимальное маркетинговое давление, что теоретически должно обеспечить большой объем продаж. Однако и уровень безубыточности в этом случае заметно выше. При такой стратегии фирма создает высокие барьеры входа на рынок.
- Микс 5 предполагает высокую цену и небольшие затраты на продвижение и обычно применяется, когда рыночная конъюнктура благоприятствует продавцам. В такой ситуации фирма максимизирует свою краткосрочную прибыль, так как точка безубыточности очень низка (4143 единицы товара). Данная программа предполагает, что потребители не чувствительны к цене и что репутация бренда достаточно высока и говорит сама за себя, т. е. не нуждается в дополнительной рекламе. Такая стратегия не создает барьеров для конкурентов, которых тоже привлекают высокие рыночные цены и отсутствие больших расходов на коммуникацию.



P — цена
S — расходы на рекламу
V — сбытовые издержки

ИСТОЧНИК: Kotler (1964), адаптировано.

РИСУНОК 17.3

Минимальный объем продаж как функция маркетинга-микс

- Микс 8 говорит о том, что фирма активно продвигает свой товар и устанавливает на него высокую цену; данная стратегия чаще всего применяется на рынке, где потребители чувствительны к психологическим призывам и качеству. Интересно, что точка безубыточности в этом случае примерно соответствует миксам 1 и 8. Однако ввиду повышенной цены и больших расходов на продвижение микс 8 обещает *бóльшие прибыли (или убытки) в случае отклонения от точки безубыточности в ту или иную сторону.*

Остальные миксы (2, 3, 6 и 7) представляют собой вариации на те же темы с той лишь разницей, что они позволяют сопоставить эффективность рекламы и стимулирования сбыта. В этих случаях мы имеем дело с коммуникационными стратегиями проталкивания и притягивания. Следует отметить, что хотя варьирование бюджетов на рекламу и стимулирование влияет на итоговый объем продаж, это никак не отражается на точке безубыточности.

17.5.3. КОНЦЕПЦИЯ МУЛЬТИПЛИКАТОРА ПРОДАЖ

В категории быстрооборачиваемых потребительских товаров динамика объема продаж, начиная со второго года существования продукта на рынке, определяется главным образом уровнем повторных покупок. Более или менее точная оценка этого показателя, как правило, затруднена. Если фирма располагает информацией об объемах продаж схожих товаров, она может ис-

пользовать их в целях прогнозирования. Например, фирма может наблюдать следующее:

> Торговые марки из данной категории товаров имеют короткий жизненный цикл. Максимального объема продаж они достигают через 12 месяцев после появления на рынке, в течение второго года остаются на этом уровне и больше не растут, а на третий год начинается спад, скорость которого зависит от интенсивности маркетинговой поддержки.

Если средняя скорость снижения спроса на схожие товары составляет 20%, то на третий год объем продаж составит 80% от продаж предыдущего года. Соответственно, мультипликатор продаж для расчета их суммарного объема за три года составит 2,80 (1 + 1 + 0,80). Зная его, можно составить план прибылей и убытков на три года вперед.

17.5.4. АНАЛИЗ РИСКА ИЛИ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

В основе плана прибылей и убытков (см. пример в табл. 17.6) лежат гипотезы о темпе роста объема продаж и величине маркетингового бюджета. Руководители знают, что эта информация не отличается точностью. Значит, необходимо провести анализ рисков, т. е. оценить восприимчивость этих гипотез в отношении к будущим продажам и прибылям.

При отсутствии достоверной информации о количестве пробных и повторных покупок товара точно определить объем продаж за первый и последующие годы невозможно. Соответственно, лучше использовать не точечную оценку, а диапазон возможных значений выручки, чтобы оценить риски проекта. Предположим, что бренд-менеджер придерживается следующего мнения:

> В течение первого года будет продано, как ожидается, примерно 2 млн коробок товара, хотя нет никакой гарантии, что цифра будет именно такой. Далее менеджер признает, что за первый год, возможно, удастся продать всего 1 млн коробок. С другой стороны, объем реализации может превысить оценочный на тот же 1 млн коробок. Вероятность каждого этих двух крайних случаев менеджер оценивает как 1 : 10.

Исходя из этих оценок, можно построить распределение вероятностей объема продаж первого года и рассчитать математическое ожидание объема реализации. Цель — оценить риск получения объема продаж меньшего, чем точка безубыточности. Распределение вероятностей приведено в табл. 17.7.

Математическое ожидание объема продаж составляет 1 млн 925 тыс. коробок, что очень близко к детерминированной оценке. Существует, однако, вероятность (три шанса из десяти), что в первом году объем продаж окажется меньше безубыточного. Это достаточно большой риск.

Можно выразить риск и в стоимостных показателях, рассчитав стоимость полной информации (СПИ), или стоимость неопределенности. Математическое ожидание выбранного варианта при наличии полной информации вычисляется через показатель условной отдачи из табл. 17.7.

$$E(\text{СПИ}) = 0{,}10(0) + 0{,}20(0) + 0{,}25(0{,}938) + 0{,}25(4{,}635) + 0{,}10(8{,}331) + \\ + 0{,}10(11{,}028) = €3{,}430 \text{ млн.}$$

При отсутствии полной информации оптимальным вариантом будет принятие плана с расчетом на прибыль в размере €2,232 млн. Таким образом, ожи-

Таблица 17.7. Математическое ожидание объема продаж и прибыли

Объем продаж		Вероятность	Ожидаемый объем продаж	Условная отдача	Ожидаемая прибыль
интервал	среднее значение				
0,5–1,0	0,75	0,10	0,075	–6,455	–0,646
1,0–1,5	1,25	0,20	0,250	–2,759	–0,552
1,5–2,0	1,75	0,25	0,438	+0,938	+0,235
2,0–2,5	2,25	0,25	0,562	+4,635	+1,159
2,5–3,0	2,75	0,10	0,275	+8,331	+0,833
3,0–3,5	3,25	0,10	0,325	+11,028	+1,203
Сумма	–	1,00	$E(q)$ = 1,925	–	$E(\pi)$ = 2,232

ПРИМЕЧАНИЕ: в натуральном (млн коробок) или стоимостном ($ млн) выражении.

даемый выигрыш от наличия полной информации (иначе говоря, стоимость неопределенности) будет равен

€3,430 млн – €2,232 млн = €1,198 млн.

Как мы видим, стоимость неопределенности по сравнению с ожидаемым выигрышем значительна. Риск можно оценить и другим, более простым способом. Как следует из пятого столбца табл. 17.7, в трех случаях из десяти компания рискует понести убыток в размере не менее €2,759 млн. Фактически стоимость неопределенности отражает альтернативные издержки решения, принимаемого в условиях неполноты информации. Эта же сумма характеризует цену дополнительной информации.

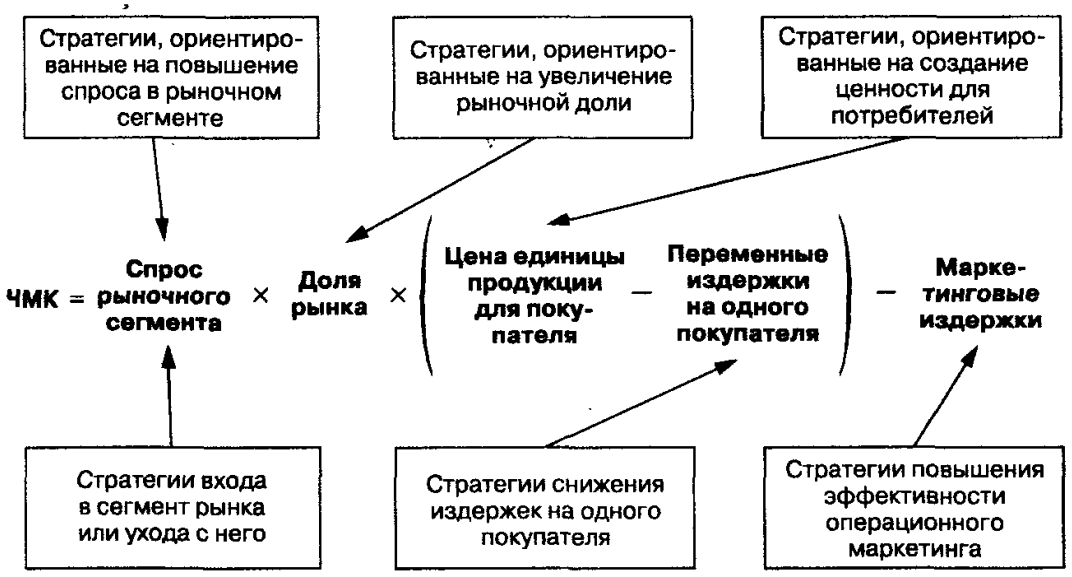
17.5.5. ВЫЧИСЛЕНИЕ ЧИСТОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ КОНТРИБУЦИИ

Чистая маркетинговая контрибуция напрямую измеряет эффективность принятой стратегии. Различные элементы чистой маркетинговой контрибуции (ЧМК) представлены на рис. 17.4. Чтобы определить лучший способ повышения общей прибыльности, ко всем членам уравнения необходимо подойти со стратегической точки зрения. Здесь может возникнуть ряд вопросов.

- Должны ли мы входить в данный сегмент, а если мы уже действуем в нем, то следует ли нам отказаться от него?
- Какую стратегию развития первичного спроса следует принять?
- Как увеличить нашу долю рынка в целевом сегменте?
- Как повысить удельную прибыльность покупателя? Увеличить объем продаж? Поднять цены?
- Как сократить издержки на доставку и обслуживание покупателей?
- Как повысить эффективность нашей рекламы, нашей кампании по стимулированию сбыта, наших продавцов?
- Последний вопрос особенно важен: как снизить постоянные издержки маркетинга, воспользовавшись, например, услугами посредников?

17.5.6. АНАЛИЗ РАЗРЫВОВ

При окончательной формулировке целей каждой бизнес-единицы полезно проецировать текущие результаты деятельности на будущие периоды и опреде-



ИСТОЧНИК: Best (2004).

РИСУНОК 17.4

Подсчет чистой маркетинговой контрибуции

лять, достаточно ли их для достижения плановых показателей. Если между текущими и запланированными результатами существует разрыв, следует задуматься об изменениях в стратегии. На рис. 17.5 представлен график, иллюстрирующий различные варианты роста при двух сценариях развития:

1. Сценарий «при прочих равных условиях», когда рост достигается при помощи стратегии проникновения на существующие рынки с существующими товарами, т. е. без изменения текущей стратегии.
2. Сценарий «желаемого развития», когда рост является результатом маркетинговой программы и использования иных возможностей развития.

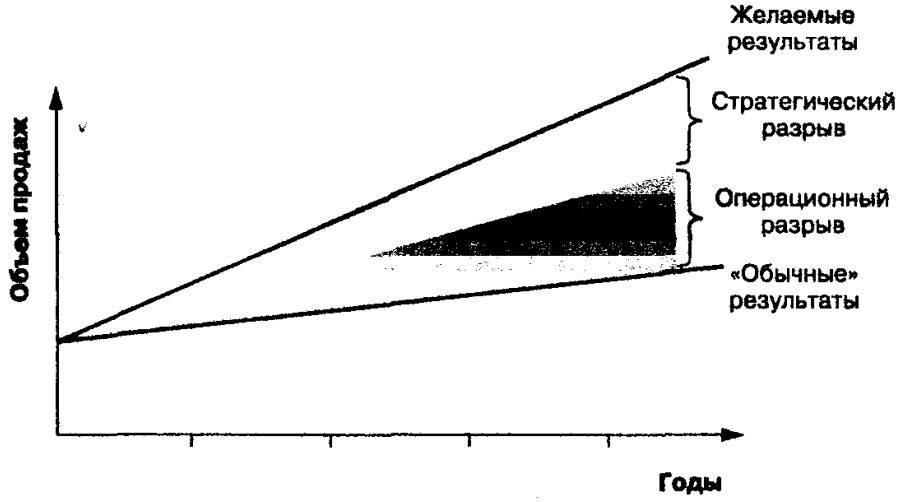
Как видно из рис. 17.5, разрыв между сравниваемыми уровнями можно разделить на две части:

1. «Операционный разрыв», выявляющий потенциал для совершенствования текущей деятельности. Реализовать его можно при помощи стратегии рационализации товара и рынка, т. е. путем снижения издержек и/или повышения эффективности маркетинга. Структура продуктового портфеля при этом не претерпевает серьезных изменений.
2. «Стратегический разрыв», требующий новых возможностей для роста, т. е. выпуска новых товаров, освоения новых рынков, международного развития, диверсификации или интеграции.

Далее необходимо ранжировать возможности для роста в порядке приоритетности, а затем установить, какой финансовый вклад в достижение желаемых результатов они внесут.

17.6. АНАЛИЗ УЯЗВИМОСТИ И СИТУАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Вокруг целесообразности стратегического планирования по-прежнему возникает немало дискуссий. Еще совсем недавно отделы планирования пользовались высоким статусом в корпоративных оргструктурах. Сегодня большинство



ИСТОЧНИК: Thuillier (1987).

РИСУНОК 17.5

Анализ разрывов

из них уже не так гордятся своей формальной ролью. Опыт таких непредвиденных событий, как два нефтяных кризиса 1970-х гг., крах фондового рынка 1987 г., война в Персидском заливе, коренные изменения в странах Восточной Европы и т. д., обнаружили недостатки и ограничения жестких процедур планирования. В стабильных, статичных условиях планирование оправдывает себя, но в ситуациях неопределенности, турбулентности, непредвиденных рыночных и конкурентных изменений топ-менеджеры начинают недоверчиво относиться к прогнозам доходов и расходов, представляемых подчиненными им бизнес-единицами.

17.6.1. ПРОВЕРКА УСТОЙЧИВОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Сам по себе факт, что стратегия разрабатывается и осуществляется в условиях турбулентности и неопределенности, вовсе не требует отказа от структурированного планирования. Планирование необходимо для функционирования фирмы. Чтобы повысить качество стратегического планирования, необходимо удостовериться в устойчивости предлагаемого плана. Р. Гилбрет предлагает следующий «шейк-тест» потенциальной стратегии (*Gilbreath*, 1987).

Инженеры-проектировщики и инженеры-механики проверяют влияние механических вибраций на конструкции следующим образом: они либо составляют математическую модель и вычисляют реакцию конструкции на заданные вибрации, либо, когда возможно, создают прототип, помещают его на вибростенд и наблюдают за результатом. Это и называется «шейк-тестом», испытанием на вибростойкость... Аналогичному испытанию предлагается подвергать стратегические планы. Их тоже необходимо проверять в лабораторных условиях, прежде чем подобную проверку устроят наши конкуренты и потребители (*Gilbreath*, 1987).

Дж. Дэй предлагает проверять устойчивость стратегии посредством следующих семи «жестких вопросов» (*Day*, 1986). Отвечать на них должны топ-менеджеры и менеджеры среднего звена:

- *Пригодность*: обеспечивает ли стратегия устойчивое преимущество в свете потенциальных угроз и возможностей для бизнеса, а также в свете характеристик самой фирмы?

- *Обоснованность*: реалистичны ли предположения? Как можно оценить качество информации, на которой они основаны?
- *Осуществимость*: обладаем ли мы необходимыми навыками, ресурсами и целеустремленностью?
- *Последовательность*: логична ли стратегия? Согласованы ли между собой все ее элементы?
- *Уязвимость*: каковы риски и возможные чрезвычайные ситуации?
- *Адаптивность*: можем ли мы сохранить свою гибкость? Сможем ли мы в будущем отказаться от стратегии?
- *Финансовая привлекательность*: какую экономическую выгоду мы получим? Насколько привлекательны прогнозируемые результаты по сравнению с вероятным риском?

Примеры факторов уязвимости перечислены в табл. 17.8. Учитывая скорость изменений внешней среды, проверку устойчивости следует проводить с определенной периодичностью — это будет способствовать повышению приспособляемости и своевременной корректировке стратегии. Желательно также, чтобы в шейк-тесте принимали участие сторонние наблюдатели. Это обезопасит компанию от потенциальной «близорукости» и искушения принять желаемое за действительное.

Таблица 17.8. Идентификация факторов уязвимости

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
Погоня за модными увлечениями	Опора на «вечные ценности»
Узкое использование	Разнообразное использование товаров
Технологическая зависимость	Многочисленные технологии
Один канал сбыта	Сеть из нескольких каналов сбыта
Большие капиталовложения	Лизинг, аренда, совместная собственность
Заданные извне жесткие условия	Отсутствие жестких условий
Развитие на базе неподконтрольных нам товаров	Развитие на базе неизменных потребностей

ИСТОЧНИК: Adapted from Gilbreath (1987).

17.6.2. АНАЛИЗ УЯЗВИМОСТИ

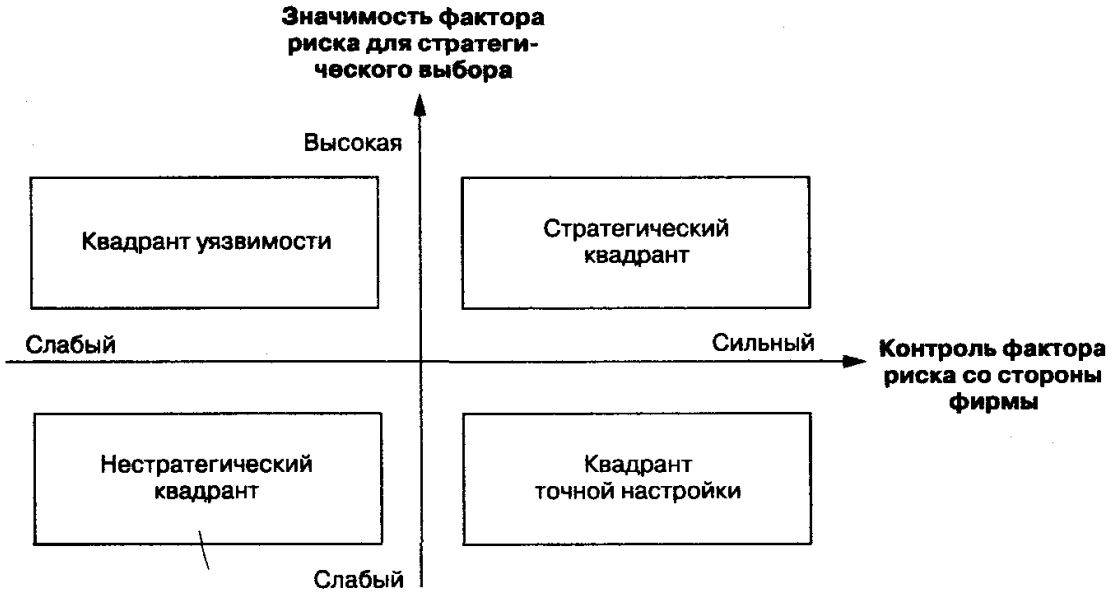
Уязвимость стратегического плана определяется двумя факторами: стратегической значимостью риска и степенью контроля над фактором риска со стороны фирмы. Фактор риска — это комбинация: а) влияния предельных, но допустимых значений общих результатов и б) вероятности того, что эти значения будут иметь место в плановом периоде.

Для позиционирования различных факторов риска и выделения тех из них, что могут повлечь за собой наибольший ущерб для фирмы, можно воспользоваться координатной матрицей уязвимости, показанной на рис. 17.6. Каждый квадрант этой матрицы соответствует определенной рискованной ситуации, в которой требуются соответствующие действия:

- В *стратегическом квадранте*, т. е. в ситуации, когда велики и риски, и степень контроля над ними, факторы риска являются объектом контроля со стороны фирмы, требуют тщательного изучения, являются центром внимания при важнейших стратегических действиях и подвергаются пристальному мониторингу.

- В *квадранте уязвимости* риски велики, но контроль над ними слаб. Попадающие в этот квадрант факторы являются критическими и нуждаются в постоянном контроле. Здесь требуются ситуационные планы.
- В *квадранте точной настройки* риски невелики, а контроль над ними силен. Эти факторы контролируются и управляются операционным менеджментом.
- В *нестратегическом квадранте* риски и степень контроля над ними низки. Попадающие сюда факторы уже учтены в базовом сценарии.

Квадрант уязвимости заслуживает особого внимания, так как входящие в него факторы риска могут быть причиной крупных непредвиденных кризисов. В отношений этих факторов фирма должна выработать альтернативные стратегии.



ИСТОЧНИК: Day (1986).

РИСУНОК 17.6

Матрица уязвимости

17.6.3. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ НЕОЖИДАННОСТЯМИ

Каким бы качественным и скрупулезным ни было планирование, некоторые аспекты и непредвиденные изменения все же останутся вне поля зрения системы мониторинга внешней среды и перерастут в «кризисы» или, следуя терминологии И. Ансоффа, «стратегические неожиданности» (*Ansoff*, 1984). Кризис характеризуется четырьмя особенностями:

1. Проблема возникает неожиданно.
2. Она ставит перед фирмой задачи, с которыми та раньше не сталкивалась.
3. Неспособность решить эти задачи приводит к крупному финансовому провалу или упущению благоприятной возможности.
4. Реакция должна быть незамедлительной, обычные системы и процедуры не обеспечивают достаточной скорости реакции (*Ansoff*, 1984).

Комбинация из этих четырех элементов представляет собой большую проблему для фирмы. Кризисом может оказаться любая чрезвычайная ситуация, возникающая внезапно, которая нарушает привычный порядок работы организации и требует немедленного внимания. Можно привести множество примеров кризисов.

Дело «*Nestlé* убивает детей», случай с отравлением таблетками «Tylenol», авария на заводе *Union Carbide* в Бхопале (Индия), попытка приобретения бельгийской организации *Société Générale*, крушение «Боинга 747» авиакомпании *Pan Am* в местечке Локерби, аварии Чернобыльской АЭС и на острове Три-Майл, эпидемия коровьего бешенства в Великобритании, атаки террористов на Нью-Йорк, Мадрид и Лондон и т. д.

Внезапность возникновения проблемы и возможность крупных убытков могут вызвать всеобщую панику. В этих условиях «обычные» управленческие системы неэффективны. Фирме требуется *план выхода из кризиса*. Он отличается большей рациональностью предлагаемых действий, а также большей экономической эффективностью, если планирование проводится заблаговременно, до наступления кризиса, а не «в пылу битвы» (*Phelps*, 1986).

Создание системы ситуационного планирования требует выполнения следующих этапов:

- Идентификация факторов чувствительности и опасных зон при помощи анализа уязвимости.
- Внедрение системы мониторинга, оповещающей об опасности на ранних стадиях, ориентируясь на соответствующие индикаторы.
- Разработка плана выхода из кризиса, в основу которого ложится заблаговременно выработанная альтернативная стратегия.
- Применение данной процедуры ко всем основным рискам.

По мнению И. Ансоффа (*Ansoff*, 1984) и П. Лагадека (*Lagadek*, 1991), план выхода из кризиса должен строиться следующим образом:

- Построение системы коммуникации в чрезвычайной ситуации, проникающей сквозь внутренние границы организации, отфильтровывающей информацию и обеспечивающей быструю связь со всей организацией.
- Перераспределение обязанностей топ-менеджмента между тремя группами: одна отвечает за контроль и поддержание морального духа в организации, вторая обеспечивает «повседневную работу» компании, третья занимается непосредственно неожиданной ситуацией.
- Создание специальной команды по управлению кризисом, состоящей из представителей разных служб и уровней организации.
- Специальная команда и система коммуникации должны быть созданы и апробированы в спокойной ситуации.

Данная процедура не предотвратит наступление действительно непредвиденных событий, однако поможет уменьшить негативные последствия идентифицируемых рисков. Как пишет Н. Августин, «готовясь к кризису, помните, что Ной тоже начал строить ковчег до того, как начался потоп» (*Augustine*, 1995). Подробнее с темой управления кризисными ситуациями читатель может ознакомиться в прекрасной книге П. Лагадека (*Lagadek*, 1991).

17.6.4. НОВЫЕ РОЛИ ГЛОБАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Журнал «Business International» (1991) провел опрос 18 крупнейших компаний с трех континентов для изучения их подхода к глобальному планированию. Наиболее часто в ответах фигурировали следующие десять функций отделов планирования:

- компилирование информации для топ-менеджмента;
- исследование конкурентов;
- прогнозирование;
- консультирование;
- формирование общего языка;
- распространение корпоративной культуры;
- разработка и коммуникация корпоративных целей;
- помощь в работе команд и руководство ими;
- реализация системы планирования;
- разработка методов планирования.

Большинство отделов планирования делают акцент не столько на собственно планировании, сколько на таких функциях, как «помощь», «коммуникация» и «консультирование». Сотрудники этих отделов рассматривают самих себя не как представителей корпоративной власти, а как консультантов, призванных помогать подразделениям в составлении собственных планов и стратегий.

РЕЗЮМЕ

В этой главе мы рассмотрели разработку формального стратегического плана маркетинга. Роль стратегического планирования заключается в определении будущего, каким оно видится компании, и в поиске эффективных путей достижения данной цели. План — это формальная стадия разработки маркетинговой стратегии. Одним из ключевых элементов стратегического плана является заявление о миссии (изложение миссии). Оно должно отражать долгосрочное видение того, какой компания хочет быть и кого она хочет обслуживать. В основе стратегического плана лежит внешний аудит. Внешняя среда сложна и изменчива, поэтому фирма должна вести постоянное наблюдение за ней, с тем чтобы не упускать предоставляемых возможностей и своевременно выявлять угрозы. Еще одна важная задача стратегического процесса — оценка сильных и слабых сторон фирмы. Целью в данном случае является оценка ресурсов компании и выявление устойчивого конкурентного преимущества, на котором будет базироваться стратегия развития. На основе информации, собранной в ходе внешнего и внутреннего аудита (SWOT-анализа), определяются приоритетные цели, которые затем отражаются в операционных программах действий и маркетинговом бюджете. Для повышения эффективности стратегического планирования полезно проверять стратегический план на устойчивость. В современной турбулентной среде также требуется анализ уязвимости и риска, который дает фирме возможность упреждать неожиданные события при помощи ситуационного планирования и управления кризисами.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Чем, по вашему мнению, маркетинговый план отличается от маркетинговой стратегии?
2. Выберите компанию, чья деятельность и корпоративная цель вам хорошо известны, и составьте для нее заявление о миссии.
3. Какие уровни организации имеют непосредственное отношение к составлению и к внедрению стратегического плана? Сравните преимущества и недостатки бюджетирования по принципу «сверху вниз» и «снизу вверх».
4. Пользуясь табл. 17.8, приведите примеры трех факторов уязвимости и трех факторов стабильности, которыми можно воспользоваться для проверки устойчивости стратегического плана.
5. Каковы шансы на успех стратегического планирования в компании, генеральный директор которой не заинтересован в ее деятельности и делегирует свои полномочия подчиненным?
6. Перечислите пять факторов, от которых зависит успех на рынке жилищного строительства.
7. Менеджерам свойственно находить оправдание всем своим действиям и решениям. В этой связи возникает вопрос: способна ли компания на действительно объективную оценку своих сильных и слабых сторон?
8. Финансовый директор сомневается в необходимости формального планирования. Как вы докажете ему важность стратегического маркетингового планирования?

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 17П.1. Поиск устойчивого конкурентного преимущества в цепочке ценности

Управленческие функции	Оценка*				
	1	2	3	4	5
Маркетинг					
Большая относительная доля рынка					
Репутация торговой марки					
Широкий сбытовой охват					
Численность торгового персонала					
Эффективность торгового персонала					
Квалификация торгового персонала					
Качество поддержки продаж					
Низкая относительная цена					
Сбалансированный состав клиентов					
Величина рекламного бюджета					
Качество (креативность) рекламы					
Маркетинговый банк данных					
Скорость доставки					
Подготовка дилеров					
Точная сегментация					
Уровень удовлетворенности покупателей					

Управленческие функции	Оценка*				
	1	2	3	4	5
Маркетинг					
Товарный ассортимент					
Производство					
Большая производственная мощность					
Удобное расположение производственных единиц					
Потенциал расширения					
Современная технология					
Возраст оборудования					
Тотальный контроль качества					
Универсальность оборудования					
Наличие квалифицированной рабочей силы					
Короткий производственный цикл					
Качество и надежность компонентов					
Гибкое автоматизированное производство					
Производство по спецификациям заказчика					
Бездефектное производство					
Быстрый и надежный ремонт					
Финансы					
Большой денежный поток					
Высокая прибыльность					
Доступность кредитов					
Доступность капитала					
Низкий уровень задолженности					
Высокий коэффициент оборачиваемости материальных запасов					
Отсутствие долгосрочной задолженности					
Высокая рентабельность капитала					
Эффективное выставление счетов					
Использование кредитования покупателей					
Администрирование					
Квалификация персонала					
Достаточная обеспеченность персонала всем необходимым					
Стратегическое, привлекательное расположение офиса					
Низкие административные расходы					
Хорошее послепродажное обслуживание покупателей					
Хорошие программы обучения персонала					
Современное офисное оборудование					
Системы офисной автоматизации					
Эффективная обработка заказов					
Технология					
Быстрая разработка новых товаров					
Современная технология					
Инженерное ноу-хау					
Патенты на изделия					
Патенты на технологические процессы					
Высокая креативность НИОКР					
Налаженное управление НИОКР					
Большой бюджет НИОКР					
Эффективность НИОКР					

ПРИМЕЧАНИЕ: *1 – не имеет значения; 5 – имеет очень большое значение.

ГЛАВА 18

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Цели главы

18.1. Утверждение власти гражданского общества

18.2. Интеграция электронной коммерции

18.3. Появление новых ценностей

18.4. Влияние на менеджмент, ориентированный на рынок

Вопросы и задания

НОВЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЫНОК

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- нарождающейся власти гражданского общества;
- влиянии электронной коммерции нового поколения на процессы менеджмента;
- последствиях споров о том, кому следует отдавать предпочтение — акционерам или всем группам влияния;
- вопросах социальной ответственности корпораций;
- проблеме бедности в мире.

В XXI в. три основных направления эволюции оказывают и будут продолжать оказывать глубокое влияние на функционирование рынков: 1) глобализация мировой экономики; 2) интеграция электронной коммерции в нашу профессиональную и личную жизнь и 3) появление новых ценностей, укрепляющих модель рыночной экономики, нацеленную на устойчивое развитие. Эти три направления эволюции отнюдь не новы. Но именно разрушительные события 2000–2002 гг. ярко высветили их стратегическую важность.

18.1. УТВЕРЖДЕНИЕ ВЛАСТИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

В индустриально развитых странах потребители более образованны и испытывают влияние культуры консьюмеризма, вследствие чего представляют собой реальную силу ответственных граждан-потребителей, которую фирмы и власти более не в состоянии игнорировать. Нового потребителя отличают шесть характерных особенностей:

1. *Чувство власти*: потребители имеют дело с рынками с многочисленными предложениями и множеством торговых марок; на этих рынках идет интенсивная конкуренция за лояльность покупателя и существует множество источников информации.
2. *Профессиональное покупательское поведение*: хорошо образованные и опытные потребители являются умными покупателями, которые спо-

собны сделать выбор между торговыми марками, магазинами, рекламой и рекомендациями продавцов. Они демонстрируют все более избирательный спрос на индивидуализированное обслуживание и хотят получить полную информацию о своих покупках. Из пассивных потребителей (consumers) они превращаются в активных («consumactors»).

3. *Взаимосвязь между удовлетворением, восхищением и лояльностью*: новый покупатель, не получив удовлетворения, возлагает ответственность на фирму. Таким образом, неудовлетворенный покупатель является потерянным покупателем, что имеет разрушительный эффект на рынках с нулевым ростом, где найти замену утраченному потребителю сложно и дорого. Более того, результаты исследований показывают, что для сохранения лояльности покупателя недостаточно дать ему то, чего он ожидает. Задача заключается в том, чтобы превзойти ожидания, восхитить покупателя.
4. *Поиск новых ценностей*: в индустриально развитых странах экономическое процветание и массовое потребление подняли планку ожиданий потребителей и заставили их перейти от материальных потребностей к поиску новых ценностей. Если сначала потребители стремились в основном к комфорту и безопасности, сейчас они все чаще и чаще ищут поощрения, восхищения, перемены, новизны и сюрпризов.
5. *Потребность в диалоге*: потребителей представляют сильные и влиятельные общества защиты прав потребителей и неправительственные организации. Не менее важным фактором оказывается растущее влияние групп, занимающихся охраной окружающей среды и правами человека, профсоюзов и религиозных групп, а также других многочисленных организаций, составляющих в совокупности «гражданское общество».
6. Помимо всего прочего, потребители нуждаются *в этичном потреблении*: они не хотят испытывать чувство вины из-за покупки какого-то товара или рекламы, связанной с этими торговыми марками. Шопинг совершается на основании убеждений. При покупке и использовании товаров и брендов учитывается приемлемое соотношение цены и качества. Однако бренды должны соответствовать определенным этическим критериям: экологической чистоте товара, социальной и гуманной деятельности фирмы, ее политическим и стратегическим обязательствам и т. п.

Эту возникшую тенденцию к этичному потреблению подтверждают результаты опросов, проведенных в Соединенном Королевстве Обществом потребителей в 1994 и 2004 гг. (см. пример 18.1). Вот его основной вывод: сегодня (в 2004 г.) потребители гораздо больше (на 23%) озабочены этическими вопросами, чем в 1994 г., что видно из их ответов на три вопроса:

- 64% (на 12% больше) заявили, что они гораздо больше озабочены этическими вопросами.
- 84% (на 35% больше) заявили, что они готовы платить немного больше за товары, отвечающие этическим стандартам, при условии, что те будут хорошего качества.
- 80% (показатель сохранился на прежнем уровне) сказали, что они готовы бойкотировать товар по этическим соображениям.

Изменения, произошедшие в самое последнее время, получили название «политически корректного потребления» (или ответственного потребления). При совершении покупки потребитель уделяет больше внимания тому, что приобретение того или иного бренда — это своего рода политический акт.

ПРИМЕР 18.1

Кого волнуют этические вопросы? Опрос Общества потребителей Соединенного Королевства

Этические вопросы	1994 n = 31 тыс., (в %)	2004 n = 29,5 тыс., (в %)	Изменение, (в %)
Общая озабоченность вопросами — Озабочены ли вы этическими вопросами сейчас больше, чем ранее?	57	64	+12
Помощь странам третьего мира — Должны ли розничные торговцы помогать потребителям в развивающихся странах?	55	80	+45
Готовность платить больше — Готовы ли вы платить немного больше за товар, соответствующий этическим нормам?	62	84	+35
Активное бойкотирование — Бойкотировали ли вы какой-либо товар по этическим соображениям?	33	29	–12
Готовность к бойкоту — Склонны ли вы бойкотировать товар в будущем?	60	60	На том же уровне
Информативные этикетки — Должны ли этикетки пищевых продуктов содержать полную информацию?	62	96	+54
Честные этикетки — Следует ли запретить этикетки, вводящие в заблуждение?	62	90	+56
Благополучие животных на фермах — Очень важно, чтобы розничные торговцы приобретали мясо животных, выращенных в гуманных условиях	66	71	+7
Благополучие дикой природы — Очень важно оказывать поддержку тем товарам, изготовление которых не наносит вреда дикой природе	59	70	+18
Сохранение природных ресурсов — Очень важно прекратить производство товаров из невозобновляемых ресурсов	55	64	+16
Загрязнение окружающей среды — Очень важно, чтобы предприятия свели загрязнение к минимуму	52	67	+29
Упаковка — Очень важно, чтобы розничные торговцы свели упаковку товаров к минимуму	52	58	+11
Среднее увеличение по всем областям исследования		+23	

ИСТОЧНИК: Croft (2004).

Выбор торговой марки или компании сравним с политическим голосованием: мы выбираем того кандидата, которому доверяем. Аналогично, на рынке люди принимают политически корректные решения о покупке.

Вот пример: недавно на французском рынке появился бренд «Mecca-Cola», рассчитанный специально на мусульманскую общину. Слоган кампании звучал так: «Не пейте бессмысленно, пейте убежденно». Бренд также обещал перечислить 10% своей чистой прибыли в фонд помощи палестинским беженцам (info@mecca-cola.com).

С самого начала войны в Ираке в Интернете появилось множество призывов к бойкоту; арабские страны призывали бойкотировать американские товары, а американские сайты содержали призывы бойкотировать главным образом французские товары.

Кстати, американский сайт www.howtobuyamerican.com опубликовал список 450 французских (и других) брендов, указав, каким американским брендам или товарам-субститутам следует отдавать предпочтение. Аналогично, арабский сайт привел список американских товаров, которые следует бойкотировать, переведя цены на них в число пуль, которые сможет приобрести Израиль (одна бутылка «Coca-Cola» = 7 пулям; одна пицца = 140 пулям).

Очень сложно оценить реальные последствия систематического бойкота тех или иных потребительских товаров Coca-Cola, Pizza Hut, Pepsi, McDonald, Starbucks, Estée Lauder, у которых есть местные эквиваленты. После 11 сентября от бойкота сильнее всего пострадала Саудовская Аравия, экспорт американских товаров в которую в первом квартале 2002 г. упал на 43% (*Reuters*, июнь 2002). Во Франции за первые четыре месяца 2003 г. экспорт вин в США сократился на 21%; это падение слишком велико, чтобы его можно было списать исключительно на повышение курса евро по отношению к доллару.

Усиление власти граждан порождает новые ожидания, которые вносят свой непосредственный вклад в улучшение деятельности и повышение прозрачности рынка: в свободу выбора, улучшение качества информации, ценовое давление, безопасность товаров, послепродажные обязательства производителей и экологически чистые товары. Эта власть является мощным противовесом власти компаний и даже государственных органов. В настоящее время развиваются новые и более ответственные отношения между потребителями и индустриальным миром, что бросает вызов стереотипу беззащитного и легко управляемого потребителя.

Если говорить коротко, то глобализация мировой экономики повышает сложность рынка: обостряется конкуренция, новые действующие лица превращаются в сильных игроков, потребители обретают право голоса, а инновации в сфере спроса и технологий меняют структуру традиционных рынков. Усложнение рынка создает огромные сложности для фирмы и требует более глубокого понимания глобальной ситуации и более детального стратегического анализа поведения рынка.

Недавнее исследование, опубликованное американским консультантом Бэйном (*Bain*) (*Root* and *Smith*, 2003), охватывало выборку из 729 международных компаний из семи стран (Франции, Германии, Италии, Соединенного Королевства, Японии, Австралии и Соединенных Штатов), имеющих доход от продаж более $500 млн. Оно показало, что только 124 компании (или одна из шести) в 1996–2000 гг. смогли добиться роста прибыли как минимум на 8% (т. е. увеличения валового национального продукта с учетом коэффициента инфляции).

Эти наблюдения лишний раз подтверждают, что быть успешным международным игроком на глобальном рынке — дело нелегкое. Интересное обсуждение плюсов и минусов глобализации можно найти в работе: *Laudicina*, 2005.

18.2. ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

У всех в памяти еще живы кризис «новой экономики» и коллапс фирм-новичков, начавших вести операции в Интернете, в *NASDAQ*. Сегодня причины этих неудач известны:

- Слишком быстрое развитие международной деятельности и недооценка времени, необходимого для достижения точки безубыточности.

- Возникала масса хороших идей, но фирмы-имитаторы их сразу же копировали, поскольку отсутствовали сильные бренды и не было никаких препятствий для входа на этот рынок.
- Предлагаемые ценности не слишком отличались от тех, которые предоставляли фирмы, оперирующие в реальном мире.
- Неправильное истолкование поведения потребителей в Сети, которые больше интересовались не приобретением товаров, а изучением информации.
- Приоритеты были отданы продажам и рекламе, а не доставке товаров.

Несмотря на этот кризис роста, новые информационные и коммуникационные технологии в течение последних пяти лет росли экспоненциально. Однако скорость изменений нередко вызывала у компаний замешательство, порождая дискуссии о том, как в будущем должны быть организованы рынки и какие стратегии маркетинга следует разрабатывать.

18.2.1. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Фактически в настоящий момент мы имеем дело со вторым поколением электронной коммерции. Под электронной коммерцией мы подразумеваем

> Любой обмен с помощью электронных средств коммуникации, относящийся к коммерческой и маркетинговой деятельности фирмы, который способствует установлению и развитию отношений между покупателями, поставщиками и/или любыми другими партнерами.

Слишком часто электронная коммерция воспринимается слишком узко — как всего лишь инструмент продажи с помощью web-сайта; при этом ее роль низводится до баннера, представляющего компанию и каталог товаров, с помощью которого покупатели могут сделать заказ в онлайновом режиме. Однако реальность такова, что лишь очень немногие фирмы (главным образом малые и средние предприятия) смогли продавать товары конечным покупателям через web-сайты. Однако множество фирм взяли на вооружение компьютерные системы, позволяющие обмениваться данными (EDI — Electronic Data Interchange). Эти системы объединяют компьютеры коммерческих партнеров через телефонные кабели. Данная система после установки облегчает и ускоряет коммуникацию внутри канала сбыта между поставщиками, дистрибьюторами и покупателями; она обеспечивает обмен информации и, следовательно, помогает существенно сократить расходы.

> Помимо продажи в онлайновом режиме и систем EDI есть и другие способы применения онлайновой торговли: экстранет[1] (для укрепления связей с традиционными коммерческими партнерами — оптовыми и розничными торговцами и импортерами), мультимедийные пункты в местах продажи, предоставляющие каталоги, и система отправки персональных электронных сообщений, позволяющая поддерживать отношения.

Основные особенности электронной коммерции хорошо известны.

[1] Экстранет (*extranet*) — экстрасеть, т. е. объединение корпоративных сетей различных компаний, взаимодействующих друг с другом через Интернет. — *Примеч. науч. ред.*

Виртуальная вездесущесть спроса и предложения — легкий доступ к качественной информации для широкой публики в любое время и в любом месте — сравнение предложений и цен в масштабах всего мира — отсутствие барьеров для вступления на рынок онлайновой торговли — разделение производства и продажи — равные возможности для каждого продавца и др.

Эти особенности электронной коммерции повышают эффективность рынков. Мы близки к ситуации чистой (или совершенной) конкуренции, при которой в какой-то степени нейтрализуются методы стратегического маркетинга (дифференциация, инновация и лояльность). В этом контексте задача по созданию ценности для клиента усложняется, учитывая существующие ограниченные возможности для дифференциации и отсутствие защиты новых идей. В условиях такой новой ситуации фирма, контролирующая доставку товаров и услуг на рынок, обладает важным конкурентным преимуществом. В традиционных структурах бизнеса продажа рассматривается и организуется как «служанка производства». В случае электронной торговли, вместо того чтобы продавать произведенный товар, *виртуальная компания продает то, что она может доставить, и неважно, кто именно произвел эти товары и услуги.* Основной компетенцией (*Drucker*, 2000) становится контакт с рынком средствами физического сбыта и логистики.

18.2.2. КОНЦЕПЦИЯ ВИРТУАЛЬНОГО РЫНКА

Одной из основной причин неудач компаний — новичков новой экономики было отсутствие предположений, надлежащим образом дифференцированных от предложений традиционных магазинов. Онлайновые операции вовсе не должны прийти на смену традиционным видам деятельности. Задача заключается в том, чтобы внести изменения в традиционное предложение: сделать его более глобальным или представить в виде комбинации нескольких традиционных предложений, чтобы предоставить клиенту бóльшую ценность.

Так, агентство по недвижимости, осуществляющее онлайновые операции, может предоставить информацию не только о наличии в продаже домов и квартир, но и о ремонте домов, страховании жилища, оборудовании дома и услугах по перевозке, выбрав спектр услуг в соответствии с совокупностью требований клиента, ищущего себе жилье.

Анализ добавленной стоимости, основанный на так называемой *метарыночной концепции* (meta-market concept) (*Sawhney*, 1997), позволяет сделать предложение (или целый спектр предложений), соответствующее всем элементам (деятельности и услугам) и охватывающее когнитивное пространство клиента. Хотя в настоящее время рынки, как правило, организованы по принципу товаров и услуг, процесс приобретения потребительских товаров организован в соответствии с видами деятельности, имеющими отношение к когнитивному пространству.

Так, со стороны спроса автомобильной рынок организован вокруг производителей автомобилей, дилеров, брокеров, занимающихся страхованием автотранспорта, предоставлении финансовых услуг, технического обслуживания и гаражного хозяйства, механиков и т. д. Когнитивное же пространство приобретения автомобиля состоит из поиска информации, оценки, переговоров по поводу цены, принятия решения о покупке, страхования, финансовых операций и в конечном итоге цены перепродажи.

Онлайновые фирмы могут сочетать концепцию рыночного предложения, основанную на товарах, с концепцией метарынка, базирующейся на логике и восприятии потребителя. Итак, концепция метарынка открывает перед виртуальной фирмой возможность реализовать на практике стратегию ориентации на покупателя. Благодаря этому онлайновый рынок может позиционировать себя как нового посредника между покупателями и продавцами, разрушая традиционные сектора и создавая конкуренцию, выходящую за рамки привычных рыночных границ.

18.2.3. ИЗМЕНЕНИЕ КОНФИГУРАЦИИ СЕТЕЙ ДИСТРИБУЦИИ

Как только вы идентифицировали потенциальные сферы использования электронной коммерции, очень полезно выяснить, дополняют ли или заменяют онлайновые операции физические. Онлайновые операции не полностью заменяют собой реальные. Во многих случаях лучшее решение подразумевает комбинацию двух видов деятельности, взаимодополняющих и стимулирующих друг друга (концепция сочетания виртуальных и реальных операций — click-and-mortar concept)[1]. Нередко совершается классическая ошибка: в онлайновом режиме выполняется то, что в реальном мире делается вручную, просто чтобы сократить издержки. В этом случае стратегия маркетинга должна диктовать политику компании.

> Такой смешанной стратегии придерживаются компании *Barnes & Noble, Toy-R-Us, Virgin-Express,* в отличие от компаний *Amazon.com, Dell-Computer* и *Ryan-air,* которые совершают операции только в онлайновом режиме.

Второй стратегический вопрос, возникающий в связи с онлайновой торговлей, — это изменение конфигурации сети дистрибуции. Существует широко распространенное мнение о том, что электронная коммерция поможет компаниям напрямую контактировать с конечными покупателями, «перепрыгнув» через существующую сеть дистрибуции и сократив, таким образом, транзакционные издержки. А отсюда недалеко и до рассуждений о том, что незачем оплачивать услуги посредников, если благодаря электронным средствам связи можно напрямую контактировать с покупателем, открывая перед ним возможность осуществить прямой заказ по более низкой цене. Эта тенденция называется *disintermediation* — устранение посредников.

На самом деле все обстоит гораздо сложнее. В отдельности стоимость прямого контакта, естественно, гораздо ниже, однако менеджеры должны учитывать полные транзакционные издержки. Во многих ситуациях снижение стоимости межличностных отношений с лихвой покрывается существенно выросшими расходами на логистику. Вопрос заключается не в том, чтобы обойти стороной дистрибьюторов; скорее, нужно перераспределить задачи и функции между существующими участниками сети сбыта. Это перераспределение задач прежде всего касается информации о товаре, консультирования покупателей, послепродажного обслуживания, физической доставки, пакетов услуг и демонстраций товара. Здесь есть несколько вариантов на выбор:

- На web-сайте компании можно разместить баннер, представляющий компанию, и каталог товаров без прейскуранта. В этом случае дистрибьюторы будут воспринимать сайт как средство стимулирования сбыта.

[1]По аналогии с brick-and-mortar companies, «компаниями из кирпича и бетона» — жаргонным названием реальных компаний, имеющих развитую инфраструктуру дистрибуции услуг. — *Примеч. науч. ред.*

- Укажите на web-сайте цену, равную рыночной, но прибавьте к ней расходы на доставку; это сохранит прежнюю привлекательность традиционных предложений дистрибьютора.
- Осуществляйте продажи на web-сайте, но выплачивайте комиссионные дистрибьюторам, в географическом регионе которых продается товар.
- Придерживайтесь такой же ценовой стратегии, как и дистрибьюторы; это агрессивная стратегия, порождающая прямую конкуренцию между дистрибьюторами.

Итак, проблема состоит прежде всего в перераспределении задач среди действующих участников сети сбыта. Поэтому фирма может напрямую иметь дело с конечными покупателями там, где речь идет о предоставлении самой свежей информации, а посредникам можно оставить задачи, решение которых требует физической близости к потребителям (*Dimitriadis* et al., 2003).

18.2.4. ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ОХВАТ РЫНКА

Использование технологии онлайновой торговли вовсе не означает, что компания немедленно должна начать действовать на глобальном уровне. Хотя электронная коммерция облегчает коммуникацию, международная доставка товаров и логистика все еще требуют специфического опыта и значительных финансовых ресурсов. Поэтому решения о географическом охвате рынка следует принимать только после рассмотрения физических (доставка) и психологических (коммуникация) аспектов.

Впечатляющее развитие новых информационных и коммуникационных технологий и обусловленная им глобализация мирового рынка могут создать иллюзию того, что отныне расстояния ничего не значат. На самом деле понятие расстояния имеет много аспектов; необходимо различать четыре параметра расстояния (*Ghemawat*, 2001): географический (физическая удаленность), административный (соглашения о преимущественной торговле), экономический (различия в богатстве) и культурный (лингвистические связи). Новые информационные и коммуникационные технологии уничтожили всего лишь один компонент географического расстояния: коммуникацию.

В результате все больше компаний добивается успеха в других странах без серьезных зарубежных инвестиций, используя модель глобального бизнеса под названием *netchising* (*Morrison* et al., 2004). Эта новая модель бизнеса использует Интернет для закупок, продаж и поддержания отношений с покупателями, а также партнерские соглашения, позволяющие строить прямые контакты с покупателями, обеспечивая им адаптацию товаров и услуг к местным условиям и их доставку. По сравнению с традиционным экспортом или зарубежными прямыми инвестициями *netchising* обладает колоссальным потенциальным преимуществом (пример 18.2).

18.2.5. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Развитие электронных методов коммуникации не только изменило роли личной продажи и рекламы, но и модифицировало задачи и содержание рекламного сообщения. Характеристики электронных способов коммуникации широко известны.

Интерактивная коммуникация — реклама по требованию — более информативная и насыщенная фактами коммуникация — персонифицированная система электронной почты — атмосфера равенства — коммуникация в рамках всего земного шара, в любом месте и в любое время.

ПРИМЕР 18.2

Маленькое тоже может быть красивым

- Розы, которые сегодня круглый год покупают на улицах Нью-Йорка и Санкт-Петербурга, еженедельно прибывают грузовым авиарейсом от маленьких цветоводческих компаний, расположенных на холмах, окружающих город Куито в Эквадоре. Там круглый год существуют идеальные климатические условия для культивирования роз.
- Зеленые и розовые камни для мостовых, продающиеся на европейском рынке (такие обтесанные вручную камни традиционно изготавливали в Квенасте, в Бельгии), сегодня привозят по морю прямо из Индии.
- В 1999 г. на долю компьютерного программного обеспечения приходилось 10,5% общего экспорта Индии; согласно отчету компании *McKinsey*, в 2008 г. этот показатель превысит 30%.

Самым важным следствием электронной коммуникации стало резкое снижение расходов, связанных с взаимодействием, т. е. общефирменных расходов, которые тратятся на то, чтобы склонить людей к совместной работе, собирать информацию, координировать деятельность и обмениваться товарами и услугами. В соответствии с докладом *McKinsey*, в компаниях, действующих в условиях развитой экономики, эти расходы составляют до 55% от общих расходов на административные нужды. Снижение расходов на телекоммуникацию и транспорт, а также массовое распространение более дешевой информации уничтожает барьеры между рынками и открывает доступ на международный рынок любому человеку, у которого есть талант или идеи.

18.2.6. ЗАЩИТА ЧАСТНОЙ ЖИЗНИ В ИНТЕРНЕТЕ

Индивидуализация онлайновой коммуникации создает потребность в персонифицированных данных, необходимых для кастомизации предложения. Следовательно, любая информация, способная дифференцировать потенциального покупателя и нарисовать его детальный профиль, имеет коммерческую ценность. Все это объясняет развитие банков персональных данных и чрезвычайную актуальность вопроса о сохранении тайны и защите частной жизни в Интернете.

Цель European Data Privacy Directive (Директивы Европейского союза о сохранении в тайне данных), изданной Европейским союзом в 1995 г., состоит в защите всех личных данных, которые позволяется собирать ради конкретных, явных и идентифицируемых целей, но не разрешено использовать для дальнейшей обработки. Люди, производящие сбор данных, должны уведомить человека о той цели, ради которой собирается информация; они должны аккуратно хранить полученную информацию. Людям гарантирован доступ к любой собранной о них личной информации; им должно быть предоставлено право отказаться от того, чтобы личную информацию о них передавали третьей стороне. Кроме того, если данные о человеке были собраны с одной целью, а позднее использовались для другой цели, необходимо уведомить его об этом; человеку необходимо дать право запретить вторичное использование личной информации (*Glasdstone* and *Scheibal*, 2001).

Итак, те дни, когда компании могли не думать о сохранении данных в тайне, канули в Лету. Давление со стороны правительств и потребителей застав-

ляет компании подчиняться этим новым правилам. Эта директива Европейского союза стала первым проявлением некой формы мирового правительства.

Если говорить коротко, то электронная коммерция открывает перед фирмой новые возможности и позволяет ей более эффективно взаимодействовать с рынком с точки зрения не только сокращения издержек, но и кастомизации предложений фирмы, ее коммуникации и стратегии продаж. Онлайновая торговля оказывает сильное влияние на операционный маркетинг и ставит серьезные задачи перед стратегическим маркетингом.

18.3. ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Нашу эпоху характеризует множество парадоксов (*de Woot*, 2005).

> Наша способность получать богатство еще никогда не была так велика, но при этом никогда ранее не наблюдалось такого неравенства в мире. Быстрая динамика рыночной экономики бок о бок сосуществует с почти полной нищетой половины человечества. В экономике проявляется тенденция к глобализации, а политика носит преимущественно национальный характер. Такое впечатление, что техническая и экономическая системы предоставлены сами себе. В то время как научные знания, технические ноу-хау и накопленное богатство могли бы обеспечить безопасность нашей планете, происходит непрерывное разрушение окружающей среды.

Такая ситуация, сложившаяся в результате сложного взаимодействия различных факторов, оказывает влияние на компании и заставляет их переосмыслить свои обязанности по отношению к обществу и рассматривать рыночную экономику в совокупности с окружающей средой, со всеми ее сильными сторонами, а также слабостями и ошибками. Сегодня все больше голосов (Европейской комиссии, лидеров бизнеса, негосударственных организаций и т. д.) раздается в поддержку устойчивого развития (*sustainable development*) и так называемого менеджмента в интересах всех групп влияния (заинтересованных сторон).

18.3.1. ДЕБАТЫ НА ТЕМУ: АКЦИОНЕРЫ ИЛИ ВСЕ ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ

С середины 1980-х гг. мы наблюдаем, что основное внимание уделяют стоимости акций, особенно в британских и американских компаниях. Это — традиционный подход с точки зрения акционеров, полностью соответствующий представлениям лауреата Нобелевской премии Милтона Фридмана (*Milton Friedman*, 1970). Согласно этому подходу, основной целью бизнеса является увеличение прибыли или стоимости акций. Главный аргумент в пользу подхода с точки зрения акционеров достаточно очевиден: неспособность менеджеров признать приоритет интересов группы акционеров ведет к получению ими меньших доходов с акций, снижает заинтересованность потенциальных инвесторов и в конечном итоге вызывает спад деятельности предприятия и безработицу. В качестве примера формулировки миссии предприятия, ориентированного на акционеров, позвольте привести миссию *Coca-Cola Company*:

> Мы существуем, чтобы в долгосрочной перспективе создавать ценности для наших акционеров, развивая бизнес, который будет способствовать укреплению торговой марки «Coca-Cola». Это наша главная обязанность.

С другой стороны, подход с точки зрения всех заинтересованных лиц утверждает, что фирма несет определенную ответственность и она должна управляться таким образом, чтобы приносить выгоду множеству групп влияния (*stakeholders*). Кто относится к этим заинтересованным группам (рис. 18.1)? Согласно популярному определению, к группам влияния относятся любые люди или группы людей, которые оказывают влияние на цели организации или подвергаются воздействию со стороны последних; это работники, покупатели, поставщики, местная община и окружающая среда. Однако подход с точки зрения заинтересованных сторон не уточняет, какой из этих групп следует отдать пальму первенства. В качестве примера формулировки миссии предприятия, ориентированного на все заинтересованные стороны, позвольте привести миссию компании *Cadbury Schweppes*, которая постулирует следующее:

> Наша задача состоит в том, чтобы создавать традицию качества и ценности; чтобы предоставлять бренды, товары, финансовые результаты и качество управления, отвечающие интересам наших акционеров, потребителей, поставщиков и общин, где мы работаем.

В основе модели групп влияния (в чем-то весьма неочевидной концепции) лежит принцип, согласно которому следует уважать всех людей, а фирма существует для того, чтобы в равной степени удовлетворять интересы всех заинтересованных сторон (а это очень непростая задача). Многочисленность заинтересованных сторон вносит дополнительную сложность.



ИСТОЧНИК: Dowling (2001).

РИСУНОК 18.1

Корпоративные группы влияния

Это выясняется, когда руководители резко повышают свою зарплату и дают ничтожную надбавку сотрудникам, на фоне того, что доходы акционеров весьма скромны, цены для покупателей не снижены, а спектр предоставляемых услуг не расширяется. Весьма примечателен пример банка *Barclay*, где в 1998 г. президент получил огромную прибавку к зарплате, в то время как число сотрудников уменьшилось на 7,5 тыс. человек и 172 филиала банка прекратили свое существование.

На первый взгляд два этих подхода вряд ли могут сосуществовать в мире и гармонии в условиях любой экономики. Однако к аргументам в пользу подхода с точки зрения всех заинтересованных сторон стоит прислушаться. Если не удовлетворить должным образом потребности всех групп влияния, то это окажет негативное воздействие на эффективность работы компании и, следовательно, на доходы акционеров.

Идея о том, что можно удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон и одновременно обеспечить прекрасный доход акционерам, обладает несомненной привлекательностью. Возникновение новых ценностей, описанное в этом разделе, говорит о том, что в этом направлении удалось достичь существенного прогресса.

18.3.2. ПРИНЯТИЕ СОЦИОЭКОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОТРЕБЛЕНИЮ

Движение в защиту окружающей среды и социоэкологический подход к потреблению (рис. 18.2) отражает осведомленность о нехватке природных ресурсов, бесконтрольном накоплении отходов и социальной стоимости потребления.

С 1890 по 1990 г. население земного шара выросло в 4 раза, тогда как потребление промышленных товаров — в 40 раз, энергии — в 16 раз, воды — в 9 раз, рыбы — в 35 раз, а общий уровень производства в мире — в 14 раз. Этот разрыв между ростом населения и увеличением потребления еще больше в индустриально развитых странах.

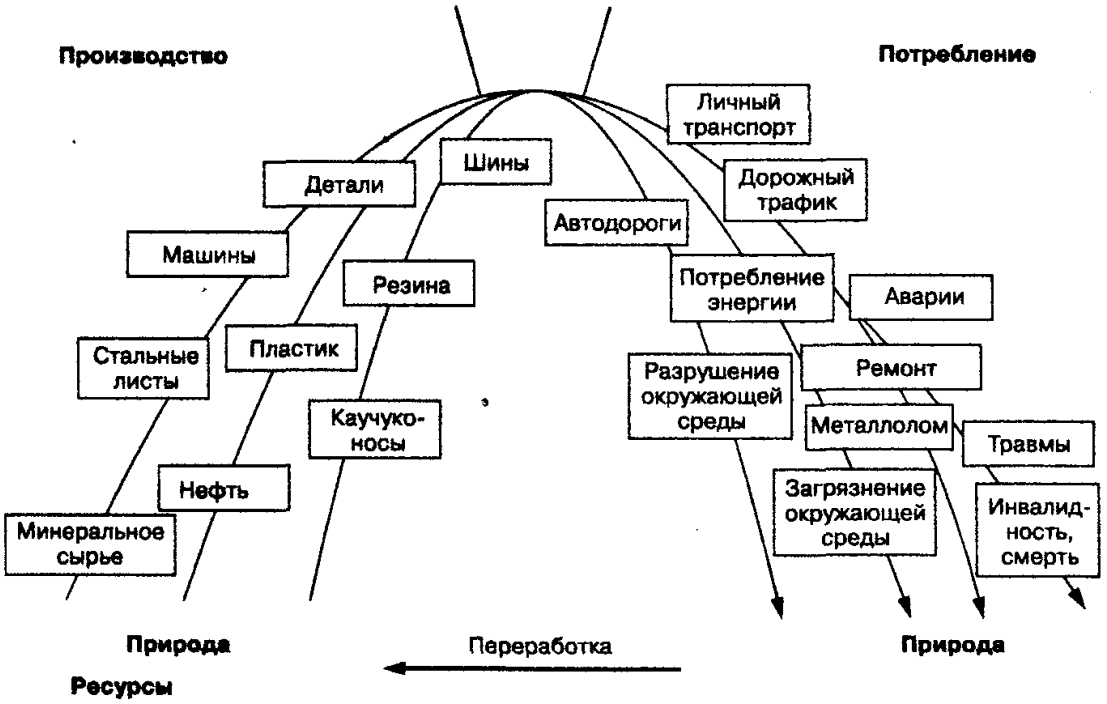
Осведомленность о дефиците природных ресурсов отражает изменение отношения к потреблению, которое более не рассматривается само по себе; отныне учитываются восходящие (альтернативные издержки) и нисходящие (расходы на ремонт и профилактику) последствия. Глобализация способствует распространению этой новой культуры, по мере того как взаимосвязь рынков непрерывно усиливается, а сбыт и производство распространяются все шире по планете.

Основной аргумент, высказываемый защитниками окружающей среды, сводится к тому, чтобы установить цену на использование окружающей среды, которая до недавнего времени считалась «бесплатным товаром».

Экономическими инструментами, используемыми для установления цены на использование окружающей среды, обычно являются прямые налоги на загрязнение среды либо в виде упреждающих экологических налогов, либо в виде восстановительных экологических сборов, расходуемых на устранение загрязнения.

Модель расчета экологичности жизненного цикла — это основной инструмент, используемый защитниками окружающей среды; он позволяет оценить все возможные воздействия товара на окружающую среду «от рождения до захоронения».

Расчет экологичности жизненного цикла — это процесс количественного определения потребления энергии и ресурсов, а также выброса веществ в окружающую среду, которые связаны с товаром на протяжении всего его существования. При этом учитывается влияние на окружающую среду материально-технического снабжения, производства, упаковки, дистрибуции и использования, а также вторичной переработки и захоронения.



ИСТОЧНИК: данные авторов.

РИСУНОК 18.2

Социоэкологический взгляд на потребление

Сталкиваясь с подобными умонастроениями, фирмы вынуждены полностью пересматривать основы концепций своих товаров, начиная от материально-технического снабжения ресурсами и заканчивая вторичной переработкой и захоронением. В будущем система сертификации ISO 14001, измеряющая и подтверждающая экологическую безопасность («зеленость») товара, станет, возможно, предпосылкой для заключения любых международных тендеров, как это уже произошло со стандартами ISO 9000.

Новая директива Европейского союза, рассмотрение которой недавно проходило в Европарламенте, является прекрасным примером практического воздействия на экологию.

> В соответствии с этой директивой производители автомобилей должны будут взять на себя расходы по переработке и утилизации старых легковых автомобилей, грузовиков и автобусов. Эта директива поощряет использование материалов, полученных в результате переработки вторсырья. Она требует, чтобы 85% веса всех транспортных средств, производимых в Европейском союзе после 2007 г., составляли именно такие материалы. Эта директива начнет действовать в 2006 г., что означает, что европейская индустрия автомобилестроения должна будет подвергнуть утилизации и переработке 170 млн транспортных средств, используемых в настоящее время в Европе.

Забота об окружающей среде, лежащая в основе этой директивы, пришла с рынка и является выражением новых потребностей, возникших в обществе. Это не мимолетная мода и не протест. Это — образ жизни, который распространяется и будет распространяться на все слои общества и по всему миру. Это предпочтение коллективных потребностей в ущерб индивидуальным является новым экономическим явлением и проверкой для диких форм капитализма.

Вплоть до последнего времени озабоченность вопросами защиты окружающей среды считалась делом индустриально развитых стран, однако ситуация изменилась в связи с взаимозависимостью рынков, проистекающей из глобализации. Это также объясняет, почему новые стандарты охраны окружающей среды становятся главными вопросами международных торговых переговоров, хотя попытки ЕС ввести более высокие стандарты рассматриваются Соединенными Штатами как препятствие свободной торговле, а развивающимися странами — как форма неприемлемого протекционизма.

18.3.3. ЦЕЛЬ ЭКОЭФФЕКТИВНОСТИ

Социоэкологический подход к потреблению побуждает фирмы повышать свою «экоэффективность», т. е. увеличивать объем производства на единицу природных ресурсов. Эту задачу можно решить, применяя к использованию природных ресурсов принцип, которого придерживался Генри Форд в 1920-х гг. в отношении использования людских ресурсов: «Делать больше меньшими средствами».

> На протяжении истории производительность труда в промышленности выросла в 200 раз, а в сельском хозяйстве — в 20 раз. Это означает, что в современной промышленности один человек выполняет ту же работу, которую три столетия назад выполняли 200 человек. Однако если говорить о производительности использования природных ресурсов и энергии на единицу товара, то по сравнению с XVIII в. этот показатель вырос всего лишь в десять раз. Тем не менее даже такая производительность позволяет сегодня производить одну тонну стали, тратя в десять раз меньше энергии, чем раньше (*Lambin*, 2004/2007).

Все специалисты единодушно соглашаются с тем, что большинство товаров обладает колоссальным потенциалом для повышения экоэффективности (за счет извлечения углерода, разрушения материалов, сокращения выброса отходов и снижения загрязнения и т. п.). Повышение экоэффективности выгодно для окружающей среды и одновременно повышает прибыльность самих фирм; таким образом создается ситуация, когда в выигрыше оказываются обе стороны (пример 18.3).

И наконец, последнее по порядку, но не последнее по значению: имидж фирмы с хорошей экологической репутацией становится все более веским аргументом, позволяющим заручиться лояльностью покупателей, сотрудников и акционеров. Сегодня все больше инвесторов склоняется к этичному выделению фондов, они отдают свои предпочтения тем фирмам, которые пользуются доверием в социальных и экологических вопросах, что подтверждается ростом инвестиционных фондов (*Louche*, 2003).

18.3.4. НА ПУТИ К ГЛОБАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Глобализация мировой экономики ставит вопрос о роли государства и глобального управления. Существует общепризнанный факт: национальные государства лишены своих национальных прерогатив ровно настолько, насколько они не в состоянии контролировать транснациональную деятельность. Контраст между теми средствами, которые страны выделяют на нужды национального управления (30–50% от валового национального продукта), и недостатком ресурсов на глобальном уровне просто поразителен. Общепризнано, что рыночная экономика нуждается в сильном управлении, которое бы определяло и кон-

ПРИМЕР 18.

Экономический анализ движения в защиту окружающей среды

- В 1971 г. Римский клуб призвал экономический и общественный мир обратить внимание на пределы экономического роста, опасность истощения невозобновляемых ресурсов, разрушение окружающей среды и неконтролируемый рост отходов. Это заставило государственные власти и политические движения прислушаться к рекомендациям экономистов.
- С точки зрения экономистов, окружающая среда является частью экономики, и лучший способ защитить природу — назначить цену за ее использование и перестать считать ее «бесплатным товаром» (в отличие от остальных товаров, фигурирующих в рыночной экономике).
- Если не будет рыночной цены, то потребители и производители склонны рассматривать окружающую среду как «бесплатный резервуар», даже если производимое ими загрязнение приводит к большим потерям для общества, рынок эти потери не оценивает. Таким образом, те, кто порождает эти общественные издержки, не платит за них и не несет никакой ответственности за расходы, связанные с устранением этих потерь.
- Экономисты предлагают установить цену за пользование окружающей средой. Эта цена должна равняться сумме общественных издержек, вызванных загрязнением природной среды, причем оценивать загрязнение должны пострадавшие от него стороны. Если будет установлена такая цена, то виновники загрязнения будут использовать природную среду так, чтобы получаемая выгода превосходила взимаемую плату. Таким образом, общественные издержки будут оплачивать сами загрязнители. Эта идея лежит в основе принципа «Кто загрязняет, тот и платит».
- Экономические инструменты, применяемые для назначения цены за природопользование, обычно принимают форму прямых налогов на загрязнение среды: либо упреждающих экологических налогов, либо восстановительных экологических сборов.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

тролировало правила конкурентной борьбы. Государство должно обеспечить необходимый баланс между важнейшими макроэкономическими вопросами (например, поддерживать ценовую стабильность) и хотя бы минимальной социальной сплоченностью и солидарностью. Для того чтобы рыночная экономика, будь она национальной или глобальной, нормально функционировала, необходимо сильное управление. На рынке, который регулируется в очень малой степени или не регулируется вовсе, существует очень высокая вероятность столкнуться с проявлениями дикого капитализма.

> Если рыночная экономическая система России не работала должным образом в первые несколько лет после перехода к рыночной экономике, это можно объяснить скорее не рыночными причинами, а слишком слабым правительством и экономическим регулированием, которое не могло обеспечить функционирование рыночной экономики. В данном типе нерегулируемого рынка, где «кто сильнее, тот и прав», правила бал мафия или преступные группировки.

Но в регулируемом глобальном рынке какие международные организации примут на себя руководство в качестве глобального правительства? Другими

словами, коль скоро существует «глобальная деревня», то какой орган должен управлять ею?

В сегодняшнем мире, где необходимость поддерживать и проявлять собственную культурную идентичность сильнее, чем когда-либо прежде, важен «принцип подконтрольности», которым следует руководствоваться при принятии решений. *Все, что может быть лучше сделано на локальном уровне, должно быть переадресовано на локальный уровень.*

С другой стороны, такие транснациональные вопросы, как экология, конфиденциальность частной жизни в Интернете, безопасность, терроризм, здоровье и т. п., должны управляться глобально. Вряд ли речь зайдет о создании «мирового правительства», однако необходимы согласованные глобальные действия, подобные тем, что были разработаны в Киото, Монреале и на Гаагской конференции в области экологии или в Давосе и на форуме в Порту-Алегри в социально-экономической сфере, с тем чтобы решать возникающие проблемы на их базе.

Глобальный капитализм нуждается в сильной власти, превышающей силу национальных правительств. Вопреки призывам антиглобалистов, власть многих наднациональных организаций, таких как ВТО, Мировой банк, Международный валютный фонд, должна быть не только увеличена, но и дополнена созданием новых наднациональных институтов для разрешения множества возникающих транснациональных вопросов. Без этого возрастает риск прихода к еще более «дикому», чем сейчас, капитализму, поскольку в некоторых областях глобального бизнеса компании действуют в условиях полностью нерегулируемого рынка.

18.3.5. КОРПОРАТИВНАЯ ГРАЖДАНСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В всем мире фирмы принимают на вооружение концепцию корпоративной гражданской ответственности. В эту тенденцию внесли свой вклад финансовые корпоративные скандалы, разразившиеся в Соединенных Штатах в компаниях *Enron*, *Worldcom* и ряде других. Корпорации приняли эту бизнес-философию в силу целого ряда причин:

- Любая фирма для развития и роста нуждается в здоровой и благополучной окружающей среде. Экономический прогресс невозможно строить на несчастьях.
- Глобальную экономическую систему, исключающую примерно половину человечества, нельзя считать ни жизнеспособной в политическом отношении, ни приемлемой в нравственном отношении.
- Государство всеобщего благосостояния с присущими ему социальной и фискальной системами, по всей видимости, достигло пределов своего развития как в качественном, так и финансовом отношении.
- Вместо того чтобы платить дополнительные налоги, гражданское население должно пробудиться от спячки и решать задачи, используя для этого свои навыки и ресурсы.

Ответственная корпорация признает, что она несет ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом в целом. Она представляет собой организацию, большую или маленькую, которая стремится установить долгосрочные отношения с общиной, в которой функционирует и живет и которая обеспечивает ее процветание. Участвуя в социальной жизни, ответственная корпорация направляет свои ресурсы и опыт на решение социальных про-

блем, зачастую сотрудничая с властями. Есть целый ряд областей, где ответственная корпорация может проявить себя:

Развивать экономическую структуру региона — Поддерживать занятость на постоянном уровне или создавать новые рабочие места — Участвовать в образовательных программах — Заниматься природоохранной деятельностью — Вести диалог со всеми заинтересованными сторонами — Способствовать развитию города — Бороться против исключения людей из социальной жизни.

В современном мире корпорации представляют собой самую могущественную силу, ведущую к переменам. Государство, церковь и университеты не должны уходить на второй план, но их деятельность более медлительна по самой своей природе и должна просто дополнять более важную роль корпораций.

В условиях новой мировой экономики этичное поведение (соответствующее принципу «Построй финансовое процветание на хорошем поведении в обществе») не только не противоречит целям современного капитализма, о чем говорят успехи этичного распределения фондов, но и является конкурентным преимуществом, поскольку отвечает требованиям рынка (пример 18.4). Опять-таки взаимозависимость рынков, обусловленная глобализацией, приводит к тому, что эти новые стандарты поведения становятся императивом для любой фирмы, которая хочет стать участником мирового рынка.

Философия ответственного менеджмента быстро приобретает признание в европейском деловом мире, о чем свидетельствует появление все новых хартий и кодексов поведения, возросшая популярность систем отчетности Triple Bottom Line (TBL), хартия Человеческой ответственности, предложенная Союзом за создание ответственного мира, деятельность организации *Transparency International*, конвенция о недопустимости взяточничества и т. п. TBL имеет особое значение. Эта система отчетности олицетворяет собой идею о том, что предприятия должны отчитываться за качество своей работы по экономическим, природоохранным и социальным критериям и пытаться удовлетворить интересы заинтересованных сторон по всем трем группам критериев.

18.3.6. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ СЕРТИФИКАЦИИ НА СОЦИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

По мере того как мир благодаря глобальным СМИ становится все более взаимосвязанным, придуманные и реальные корпоративные социальные ошибки быстро становятся достоянием широкой публики.

Например, деятельность компании *Nike* в сфере трудовых ресурсов и охраны окружающей среды во Вьетнаме в 1990-х гг. стала причиной публичного скандала и серьезных маркетинговых проблем для корпорации, что привело к бойкоту ее товаров, падению доходов и, самое главное, нанесло колоссальный урон репутации корпорации *Nike*.

Главная проблема социальной ответственности корпораций связана с контекстуальной природой того, что составляет «общественное благо». В Европе и США общество защищает детей, которых никто не рассматривает как экономический актив семьи. Но в ряде стран дело обстоит совершенно иначе: экономическая ценность детей вносит весомый вклад в доход семьи.

ПРИМЕР 18.4

Как проверить этичность рассуждений?

1. *Проверка на соответствие закону.* Не противоречит ли предлагаемое действие существующему законодательству?
2. *Проверка на соответствие долгу.* Не противоречит ли действие таким общепринятым моральным нормам, как верность, признательность, справедливость, отсутствие злого умысла и благодеяние?
3. *Проверка на соблюдение специфических требований.* Не противоречит ли действие специфическим требованиям, проистекающим из типа маркетинговой организации (фармацевтической фирмы, производителя детских игрушек)?
4. *Проверка мотивации.* Есть ли намерение причинить вред предлагаемым действием?
5. *Проверка на утилитарность.* Не существует ли приемлемого альтернативного решения, приносящего равные или большие выгоды всем заинтересованным сторонам?
6. *Проверка на соблюдение прав.* Не нарушает ли предлагаемое действие право собственности, право на неприкосновенность частной жизни или неотъемлемые права потребителя (такие как право на информацию, право на волеизъявление, право выбора и право на защиту)?
7. *Проверка на справедливость.* Не наносит ли урон предлагаемое действие благосостоянию другого человека или группы людей?

ИСТОЧНИК: Laczniak and Murphy (1993, p. 49).

Различия в том, что называется надлежащим и ответственным использованием ресурсов предприятием, представляют собой стимулы, лежащие в основе таких инициатив, как девять принципов ООН или одобрение глобальными корпорациями систем сертификации ISO 14000 (в сфере охраны окружающей среды) и SA8000.

SA8000 представляет собой перечень международных норм в области трудового права и прав человека, разработанный организацией *Social Accountability International* по инициативе ООН и многочисленных неправительственных организаций. SA8000 получил широкое одобрение, равно как и ISO 9000 ISO 14000, поскольку все задействованные стороны побуждают многонациональные корпорации проявлять большую социальную ответственность (врезка 18.1).

Этот глобальный и всеобъемлющий перечень стандартов можно применять на всем протяжении канала поставок; не исключено, что сертификат SA8000 в конечном итоге превратится в своего рода «международный паспорт» для зарегистрированных фирм, а для незарегистрированных — в барьер на пути к международным и отечественным рынкам. Предполагают, что рано или поздно эти стандарты станут распространяться и на поставщиков крупных фирм, т. е. на мелкие и средние предприятия (пример 18.5).

Какая связь существует между социальной ответственностью и финансовой эффективностью? И есть ли она вообще? Другими словами, насколько выгодно «быть хорошим»? Отношения с работниками и покупателями занимают господствующее место в вопросах, связанных с заинтересованными сторонами. Существуют очень убедительные данные о связи между ориентацией на покупателя и финансовой эффективностью корпораций. Как правило, ком-

ПРИМЕР 18.5

Эффективна ли саморегуляция?

В течение длительного времени основным инструментом добровольной выработки правил, способствующих социальной корпоративной ответственности, считали саморегуляцию и принятие кодекса поведения (*Arrow*, 1973). Тридцать лет спустя вопрос об эффективности саморегуляции встает снова и снова, особенно с учетом того факта, что все больше компаний спонтанно принимают корпоративные кодексы поведения. Этот вопрос приобретает особую пикантность в свете того, что американскую компанию *Enron* ровно за год до разразившегося публичного скандала чествовали за высокое качество ее корпоративного кодекса поведения. Э. Колк и Р. Ван Талдер (*Kolk* and *Van Tulder*, 2002) тщательно изучили использование детского труда в шести международных компаниях — признанных лидерах в производстве одежды и обуви (*Levi Strauss*, *Nike*, *Gap*, *C&A*, *Hennes & Mauritz*, *WE*). Проблема детского труда особенно остро стоит в секторах текстиля и обуви. Авторы пришли к однозначному выводу о том, что саморегуляцию, самым распространенным инструментом которой является кодекс поведения, можно считать эффективным средством воспитания корпоративной социальной ответственности, особенно при наличии таких систем мониторинга, как международная система сертификации SA8000.

ИСТОЧНИК: Kolk and Van Tulder, 2002.

пании, более чутко относящиеся к покупателям, получают бóльшую прибыль. Обзор исследований на эту тему см. в: Gottleland, 2005. Ряд авторов (*Kottler* and *Heskett*, 1992) установили, что широкий спектр разнообразных методов управления людскими ресурсами положительно коррелирует с финансовой эффективностью. Что касается других задействованных сторон, кроме работников и покупателей, то доказательства о связи между отношениями с ними и финансовой эффективностью достаточно слабы. Есть очень мало фактов, подтверждающих, что социальная активность компании в форме традиционной филантропической деятельности, участия в мероприятиях, проводимых местной общиной и т. п. повышает уровень прибыли компании, по крайней мере напрямую. При этом многие компании убеждены, что подобная деятельность способствует улучшению их корпоративного имиджа (*Johnson*, 2003).

18.3.7. МАРКЕТИНГ И НИЩЕТА

Одна из самых сложных задач XXI в. заключается в том, чтобы решить проблему нищеты в мире. Примерно 4 млрд человек (примерно две трети населения Земли) живет менее чем на $1000 в год. Количество бедных соотносится с количеством богатых (тех, кто живет на $10 тыс. и более в год) как 8 : 1. Сегодня общепризнан факт, что экономический рост страны тесно коррелирует с созданием в ней новых предприятий. Таким образом, предпринимательство может стать мощным средством для уменьшения бедности (*Rahul*, 2002).

Как показывает сфера финансов, развитие системы микрокредитов внесло весомый вклад в развитие предпринимательства в бедных странах. Не должны ли мы — теоретики и специалисты по маркетингу — создать формы малозатратного (low-cost or low-frills) маркетинга, чтобы дать в руки предпринимателей из бедных стран соответствующие маркетинговые инструменты? Ряд компаний уже сейчас по необходимости рассматривают бедные слои населения как свою целевую аудиторию и берут на вооружение следующие стратегии (*Little*, 2003):

ВРЕЗКА 18.1

Проблемы практического применения: как применять стандарты социальной ответственности — Стандарты SA8000

1. *Детский труд.* Запретить использование труда детей младше 15 лет (если местные законы не накладывают более строгие ограничения); требовать, чтобы корпорации помогали своим работникам школьного возраста получать образование; при этом время, проведенное на работе и в школе, не должно превышать 10 часов в день; корпорации не должны подвергать детей вредным или опасным условиям на рабочем месте или вне его.
2. *Принуждение к труду.* Запретить использование насильственного труда.
3. *Охрана здоровья и безопасность.* Все рабочие должны быть обеспечены здоровыми и безопасными условиями труда и профессионального обучения; условия работы и проживания (если компания предоставляет жилье) должны соответствовать санитарным нормам.
4. *Свобода вступать в ассоциации и право заключать коллективные договоры.* Корпорация должна свободно и беспрепятственно разрешать своим работникам образовывать профсоюзы и участвовать в заключении коллективных договоров.
5. *Дискриминация.* Запрещается дискриминация на основании половой, расовой, кастовой и т. п. принадлежности при приеме на работу, обучении, продвижении по службе и выходе на пенсию.
6. *Дисциплинарные меры.* Запрещены принуждение и телесные наказания.
7. *Рабочее время.* Запрещается работать более 48 часов в неделю; должен быть предоставлен минимум один выходной день в неделю. Допускается переработка не более 12 часов в неделю при условии выплаты дополнительной премии.
8. *Оплата труда.* Корпорация должна платить рабочим не меньше официального минимума и местного «прожиточного минимума».
9. *Система менеджмента.* Политика компании должна быть социально ответственной; компания должна проводить аудит социальной ответственности как себя самой, так и своих поставщиков и субподрядчиков.

ИСТОЧНИК: SA8000, 2001.

- Расфасовывают потребительские товары в более мелкие упаковки, что делает их доступными по цене для бедных (продажа джинсов в упаковках «полуфабрикатного» типа, требующих самостоятельной доработки).
- Пытаются снизить транзакционные издержки, модифицируя систему дистрибуции, объединяющую новые и старые технологии (велосипеды и мобильные телефоны).
- Берут на вооружение технологии, делающие товары более доступными и социально выгодными, например, продают солнечные батареи для производства электроэнергии в бедных общинах.
- Снижение цен на товары или отказ от получения прибыли, для того чтобы помочь бедным и инвалидам: этот вопрос в настоящее время горячо обсуждается в фармацевтическом секторе.

Итак, похоже, что бизнес и особенно маркетинг должны сыграть роль в том, чтобы продавать как можно больше бедным. Это может принести компаниям прибыль, а также улучшить качество жизни бедных. Если извлечение прибыли

из бедности оправдано финансово, то насколько оно приемлемо с нравственной точки зрения? Здесь следует рассуждать так: если тех, кто в настоящее время исключен из общества потребления, не вернуть в экономику, то пропасть между богатыми и бедными будет в дальнейшем лишь углубляться, и это приведет к обострению социальной напряженности и помешает дальнейшему развитию.

Давайте подведем итог. Ценности, возникшие в корпоративном мире, позволяют по-новому взглянуть на дебаты вокруг противостояния акционеров и всех групп влияния; происходит определенное сближение модели, ориентированной на акционеров, с той, которая ориентирована на все задействованные стороны. Наши представления можно обобщить следующим образом:

- Подход, ориентированный на акционеров, является краеугольным камнем системы рыночной экономики, и его необходимо четко понимать: роль фирмы состоит в том, чтобы создавать ценности для акционеров. Оспаривать эту точку зрения — все равно что рубить сук, на котором сидишь, подрывать доверие к капиталистической системе и вере инвесторов (которыми все чаще становятся различные институты).
- В условиях конкурентной рыночной экономики нет иного пути создания ценности для акционеров, кроме создания сначала ценности для покупателей. Есть убедительные фактические свидетельства (*Anderson* et al., 2004) в пользу того, что удовлетворенность покупателей порождает удовлетворенность акционеров. Таким образом, цель удовлетворения покупателей должна стать главной заботой фирмы, исповедующей философию ориентации на рынок, описанную в этой книге.
- Современные покупатели более требовательно относятся к тому, что можно считать ценностью. Они не хотят испытывать чувство вины, связанное с потреблением. Они ожидают, что фирмы или бренды, с которыми они имеют дело, соответствуют критериям «хорошего поведения» в таких вопросах, как экологичность товара, социальная и гуманитарная деятельность фирмы, ее политическая и стратегическая направленность, этичность поведения и т. п.

Поэтому цель удовлетворить покупателей в конечном итоге побуждает (заставляет) фирмы ориентироваться на все заинтересованные стороны. Фирма, ориентированная на рынок, с радостью пойдет по такому пути, поскольку это обеспечит повышение ценности для акционеров.

18.4. ВЛИЯНИЕ НА МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЫНОК

В условиях глобализации экономики роль стратегического маркетинга важна как никогда прежде. Он остается лучшим механизмом адаптации спроса к предложению, но, помимо этого, стимулирует развитие широкого спектра направлений экономического и социального развития. Стратегический маркетинг подкрепляется социальными, культурными и технологическими изменениями, наблюдаемыми на сегодняшнем рынке. Эти изменения во взаимосвязанной мировой экономике создают повод для оптимизма: они вносят свой вклад в развитие более демократической и прозрачной экономики, основанной на новых ценностях. В этой новой среде ключевую роль предстоит сыграть национальным и наднациональным властным структурам: они должны проводить мониторинг и контролировать инициативы, направленные на удовлетворение

возникающих потребностей, что позволит примирить рыночную эффективность с императивами социального видения.

Какие последствия для менеджмента несут три эволюционных изменения, рассмотренные в этой главе? Как уже говорилось ранее, парадигма ориентации на рынок имеет комплексный характер; ее можно определить с точки зрения трех параметров: культуры, анализа и действия. В какой мере эволюционные изменения рынка, описанные выше, затрагивают три этих параметра?

1. *Культура.* Корпоративная философия — это философия социальной рыночной экономической системы. Именно создавая ценность для покупателя, фирма достигает своих собственных целей, заключающихся в получении прибыли и росте, и, следовательно, создает ценности для акционеров. Еще важнее то, что достижение этих целей усложняется в глобальной и взаимосвязанной конкурентной экономике. Более того, чтобы соответствовать ожиданиям новых покупателей, компании должны объединить цели устойчивого развития и социальной солидарности. Такая интеграция является отличительной характеристикой социальной рыночной экономической системы, модели, общепринятой в Европейском союзе.
2. *Анализ.* Цель стратегического маркетинга — предложить четко определенному рыночному сегменту устойчивую ценность, одновременно отличную от ценностей конкурентов и доступную фирме. В условиях новой экономики эта цель осложняется, учитывая сложность мирового рынка, на котором появились новые могущественные силы — волеизъявление гражданского общества, власть потребителей, мощные негосударственные организации, торговые фирмы для массового потребителя и т. п. Сложность рынков делает необходимым создание стратегического мозга фирмы.
3. *Действие.* Благодаря развитию информационных и коммуникационных технологий коммерческий арсенал фирмы обладает немыслимыми ранее возможностями: индивидуальной сегментацией, персональной коммуникацией, доступом на мировой рынок в любое время и в любом месте, низкими барьерами при входе на рынок, кастомизированным ценообразованием, продажей, основанной на отношениях, и т. д. Короче говоря, возникла возможность отойти от «стратегии товара» и перейти к «стратегии решения». В результате этих изменений массовый маркетинг превращается в «массу ниш» (The Economist, 2006).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Является ли растущая озабоченность вопросами окружающей среды угрозой или возможностью для фирмы? Как бы вы ответили на этот вопрос в отношении вашей компании?
2. Нравятся ли лично вам юридические аспекты применения принципа «кто загрязняет, тот и платит»? Сравните маркетинговые и социальные последствия экологических налогов и экологических взносов.
3. Представьте, что вы одобряете концепцию ответственного маркетинга. Насколько эти умонастроения, новые для вашей компании, повлияют на вашу маркетинговую стратегию и практику производства продукции, сбыта, коммуникации и ценообразование?
4. Является ли «зеленый маркетинг» надлежащим ответом фирмы на растущее беспокойство общества относительно состояния окружающей

среды? Рассмотрите вопрос: что означает «зеленый маркетинг» для каждого компонента маркетинга-микс?

5. Входит ли в обязанности фирмы решать проблему бедности в мире?
6. Сравните модели «акционеры» и «группы влияния». Можно ли свести воедино эти два представления о корпоративной социальной ответственности фирмы?
7. С какими главными трудностями сталкиваются сегодня маркетологи на мировом рынке?

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Кейс 1. IKEA

Кейс 2. GP Textile, Болгария

Кейс 3. Волшебный электронный мир мистера Жи

Кейс 4. Procter and Gamble

Кейс 5. Rautaruukki

Кейс 6. Trenitalia

Кейс 7. Volvo Trucks Belgium

Кейс 8. PolyColor Company

Кейс 9. Levi Strauss (1)

Кейс 10. Levi Strauss (2)

Кейс 11. Sound Company

Кейс 12. Geox

Кейс 13. New Products Company

Кейс 14. Битва Tesco и Aldi на британском рынке

Кейс 15. The Universal Plastics Company

Кейс 16. Tissex Company

Кейс 17. Club Med

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ (КЕЙСЫ)

Ключ к использованию кейсов

	Список кейсов																	
	главы																	
	стратегический маркетинг										операционный маркетинг							
Кейсы	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**
1. *IKEA*	***					**			*									
2. *GP Textile*, Болгария	***	**																
3. Волшебный электронный мир мистера Жи		***								**								
4. *Procter and Gamble*	***	***																
5. *Raex Laser Steel*			***	**						*								
6. *Trenitalia*						***			*									
7. *Volvo Trucks Belgium*						***												
8. *PolyColor Company*						***	**	**		**			*		*	*	*	
9. *Levi Strauss* (1)		*				**		***				**	*					
10. *Levi Strauss* (2)									***	*								
11. *Sound Company*										***								
12. *Geox*			*						*		***	*				*		
13. *FoodSnack Company*											***						*	
14. Битва *Tesco* и *Aldi* на британском рынке						**							*	***				
15. *The Universal Plastics Company*								*							***			
16. *Tissex Company*							*	*		***							*	
17. *Club Med*						*				***		*					*	

*** — применимо для указанной главы наилучшим образом.

** или * — имеет отношение только к данной главе.

КЕЙС 1. *IKEA*

IKEA представляет собой пример чрезвычайно успешной европейской компании; за последние несколько десятилетий она превратилась в мирового лидера мебельной индустрии. Сегодня ее деятельность охватывает 44 страны во всем мире, а численность сотрудников составляет более 90 тыс. человек. В 2005 г. объем продаж достиг €14,8 млрд; он распределяется по трем регионам: Европа (81%), Северная Америка (16%) и Азия/Австралия (3%).

Основатель компании Ингмар Кампрад предвидел, что люди будут покупать больше мебели хорошего качества, доставляемой без задержки и по низкой цене. Поэтому идея бизнеса *IKEA* звучит так: «Предложить широкий спектр прекрасно спроектированных, функциональных предметов мебели для дома по ценам настолько низким, чтобы их могло приобрести максимальное число людей». Эта концепция была абсолютно инновационной на рынке после Второй мировой войны, когда появилась *IKEA*. В то время мебель стоила дорого и предназначалась в основном для людей с высокими доходами. *IKEA* смогла идентифицировать сегмент рынка, в котором запросы покупателей еще не были удовлетворены. Он состоял из молодых пар с ограниченным бюджетом, которым нужно было полностью обставить свое жилье. Такая концепция бизнеса требовала производства в больших масштабах для обеспечения прибыльности.

У Кампрада всегда была одна навязчивая идея: снизить издержки во всех областях бизнеса. Это заставило его пойти по пути инноваций и создать новые способы разработки и продажи мебели. Во-первых, мебель производится в странах, где затраты на рабочую силу невелики. Одной из первых эту мебель стала производить Польша, за ней последовали другие страны с низкими издержками, например Китай. Кампрад также решил использовать для производства мебели более дешевые, чем обычно, сорта древесины, и даже приобрел участки леса, чтобы контролировать весь процесс. Он стал пионером того, что мы сейчас называем вертикальной интеграцией. Кампрад также обнаружил, что разобранная мебель, упакованная в плоские картонные коробки, более чем на 80% снижает затраты на перевозку. Покупатели должны сами забирать упакованную мебель из магазина, доставлять к себе домой и собирать. Этот процесс был совершенно новым и представлял собой единственный способ максимально снизить все расходы. Кампрад установил уникальные отношения со своими поставщиками. Он предложил последним гарантированный фиксированный объем закупок в течение определенного времени в обмен на более низкую стоимость. Эта была стратегия, которая обеспечивала выигрыш обеим сторонам за счет выгод, связанных с эффективностью массового производства.

Наконец, магазины компании располагались (и располагаются до сих пор) за пределами городов, там, где земля дешевая. Эта политика полностью отличалась от политики конкурентов, которые стремились располагать свои магазины в центре города. Все эти инновации позволили *IKEA* придерживаться стратегии предложения максимально низких цен. Любопытно, что в 2005 г. цены даже снизились на 2% по сравнению с предыдущим годом.

Товарный ассортимент достаточно широк, чтобы привлечь всех и выполнить все домашние функции. Он насчитывает более 10 тыс. наименований. Дизайн предметов функциональный и современный, соответствующий уникальному шведскому стилю. Сегодня все изделия по-прежнему проектируются в Альмхульте (Швеция). По традиции *IKEA* дает имена всем своим товарам.

Имена даются на шведском (OCKERO, VALLO) и не переводятся на другие языки, что является составной частью шведского имиджа *IKEA*. Любопытно, что магазины *IKEA* предлагают покупателям дополнительные услуги, чтобы увеличить удовольствие от посещения магазина. Они включают в себя рестораны буфетного типа, где можно приобрести еду по очень выгодной цене, а также специальные игровые площадки для детей, где дети будут заняты, пока их родители совершают покупки. В последнее время в силу этих же причин *IKEA* установила игровые компьютеры для подростков. Кроме того, *IKEA* обслуживает своих покупателей в течение удлиненного рабочего дня.

Основное средство коммуникации, используемое *IKEA*, — каталоги, где на картинках изображена бóльшая часть продаваемой мебели. На выпуск каталогов уходит около 70% годового маркетингового бюджета компании. Каталог выходит в виде 45 различных изданий на 23 языках. В 2005 г. во всем мире было распространено 160 млн экземпляров каталогов. Это — коммерческое издание, имеющее максимальный тираж в мире. Сейчас используются и другие СМИ — телевидение, радио и Интернет.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ВОПРОСЫ

1. Каковы целевые сегменты компании *IKEA*?
2. В чем уникальность ее позиционирования?
3. Как ей удается сохранять низкие цены?
4. Согласуется ли маркетинг-микс компании с ее маркетинговой стратегией?

КЕЙС 2. *GP TEXTILE*, БОЛГАРИЯ

Осенью 2002 г. Георгий Панайотов (*Georgi Panayotov*), президент и владелец контрольного пакета акций *Panayotov Textile Ltd.*, вернулся из деловой поездки в Европу, предпринятой в связи с ожидавшимся к 2007 г. вступлением Болгарии в Европейский союз. Во время поездки он интенсивно посещал различные текстильные компании и бывших деловых партнеров. Среди последних был и президент очень крупной и процветающей бельгийской текстильной компании. Этот контакт крайне интересовал Г. Панайотова, поскольку истории двух компаний, бывших ранее семейными предприятиями, оказались очень похожими. После длительных переговоров с бельгийцем он задумался о том, насколько его собственная компания ориентирована на рынок.

Господин Панайотов, бывший функционер Болгарской компартии, основал компанию по производству хлопчатобумажных тканей в 1990 г., когда в стране впервые после окончания Второй мировой войны проводились многопартийные выборы и она начала двигаться к политической демократии и рыночной экономике. Компания оставалась семейным предприятием вплоть до 2000 г., когда ей потребовался дополнительный капитал для финансирования расширения и она произвела первый выпуск акций. В 2002 г., по сравнению с предыдущим годом в секторе текстиля и тканей отмечался промышленный рост, вследствие чего этот сектор стал исключительно привлекателен для инвесторов из Италии, Германии и Греции.

Сразу же после публичного размещения акций компания начала быстро расти. В 2002 г. число ее сотрудников увеличилось до 4 тыс. человек, количество прядильных станков — до 100 тыс., а ткацких станков — до 4200. В этот период существенно выросли инвестиции в основные фонды компании.

В конце 2002 г. Г. Панайотов расширил сферу деятельности предприятия за счет вертикальной интеграции, а также диверсификации ассортимента. Интеграцию «назад» осуществили за счет развития прядильного направления, что позволило компании самостоятельно обеспечивать себя пряжей. Интеграцию «вперед» осуществили за счет освоения процессов печати и окрашивания, что помогло компании контролировать весь производственный цикл.

Panayotov Textile Ltd. продает свои товары через сеть, состоящую из 46 независимых дистрибьюторов. Ткани отправляют этим дистрибьюторам, которые хранят партии товара до тех пор, пока не продадут их розничным торговцам или мелким компаниям, изготавливающим готовую одежду. Партии тканей обычно распродаются в течение 30 дней после их доставки дистрибьюторам. Другая группа покупателей — 72 крупных производителя одежды, которых фабрика компании обслуживает напрямую.

Бельгийский друг Георгия Панайотова крайне удивил его своими взглядами на концепцию рыночной ориентации. В двух словах он сказал следующее:

> ...Эта концепция в буквальном смысле превращает движимый рынком менеджмент в самую важную часть предприятия. Вы занимаетесь своим делом, чтобы продавать товар, а делать это наилучшим образом вы можете, лишь понимая желания и потребности конечных пользователей ваших товаров. Как только вы

это поймете, все ваши действия — и, естественно, все ваши решения — должны быть направлены на удовлетворение этих желаний. Все ваши сотрудники должны сосредоточить свое внимание на покупателях и изо всех сил стремиться находить все лучшие способы их обслуживания.

Хотя Г. Панайотов считал, что правильно понял слова бельгийского партнера, он плохо представлял себе, как можно внедрить эту концепцию на своем предприятии. Его друг указал, что в *Panayotov Textile Ltd.* на самом деле нет структуры операционного маркетинга и что товарный ассортимент по большей части определяется дизайнерами и специалистами по колористике, которые мало общаются с домохозяйками или покупателями-мужчинами, в конечном итоге приобретающими ткани, произведенные фабрикой. Бельгиец указал также, что на *Panayotov Textile Ltd.* нет отдела исследований рынка, не имеется торговых марок компании, не дается рекламы для потребителей и не делается практически ничего для того, чтобы помочь прямым покупателям (интеграторам или дистрибьюторам) продать товар, составной частью которого является продукция компании.

Пытаясь применить концепцию рыночной ориентации на своей фабрике, г. Панайотов рассматривал возможность создания отдельной компании, которая взяла бы на себя сбытовую функцию. Эта новая компания выступала бы в качестве агентства по маркетингу и отвечала за то, чтобы вся продукция оказывалась востребованной. Она должна была отвечать за продажу товаров компании, исследования рынка, направленные на выяснение того, какие новые ткани нужно производить и в каком количестве, а также за рекламу различных товаров компании. При этом предусматривалось ее сотрудничество с крупными производителями одежды и розничными торговцами. В состав новой компании должны были войти пять торговых агентов и весь штат дизайнеров *Panayotov Textile Ltd.*, а существующая компания (с учетом всех кадровых перемещений) должна была выступать как чисто производственная единица.

Планировалось, что сбытовая компания станет дочерней структурой производственного предприятия, сохранив фирменное название; ее штаб-квартира должна была располагаться в Софии, столице Болгарии. Она будет закупать всю продукцию фабрики *Panayotov Textile Ltd.* по себестоимости плюс 10%. В обязанности «дочки» входило также установление собственных отпускных цен с учетом скидок. Сбытовая компания станет ответственной за получение прибыли — по сути дела, полученная ею прибыль должна была составлять значительную части всей прибыли компании *Panayotov Textile Ltd.*

Г. Панайотов понимал, что подобная реорганизация встретит значительное сопротивление внутри компании, но чем больше он думал об этих переменах, тем больше ему нравилась сама идея.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ВОПРОСЫ

1. Есть ли, на ваш взгляд, проблемы у *Panayotov Textile Ltd.*?
2. Что вы думаете о новой организационной структуре компании, предложенной г. Панайотовым? Проанализируйте плюсы и минусы этой структуры.
3. Предложите альтернативные организационные структуры, которые могли бы усилить рыночную ориентацию фирмы.

КЕЙС 3. ВОЛШЕБНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ МИР МИСТЕРА ЖИ

К 2006 г. у мистера Не Чи Жи было практически все. Он был истинным предпринимателем и строил свою собственную судьбу в мире, полном ответственности, риска и новизны. Одновременно он являлся сотрудником *Colourful Paints*, подразделения одной из самых крупных и известных компаний в мире. В каком-то смысле изменения, произошедшие с ним в течение последних десяти лет, были незаметны. Он занимал всю ту же должность, его рабочие обязанности практически не изменились, а зарплата стала не намного выше. Но он сам и предприятие в целом претерпели разительные перемены. Чи Жи не только стал совладельцем компании. Ему ежедневно приходилось делать выбор — и этот выбор существенным образом влиял на успех или неудачу фирмы.

Десять лет назад, когда Жи пришел на работу в *Colourful Paints*, базировавшуюся тогда в Далласе, его грела мысль о работе в американской компании, которой принадлежала львиная доля мирового рынка красок и других химических веществ. Хотя у компании было представительство в Китае, продажи на родине Жи приносили ей всего лишь 2% от общего дохода. Мистеру Жи потребовалось совсем немного времени, чтобы понять, что это означает: полный контроль со стороны штаб-квартиры и практически полное отсутствие возможности изменить что-либо в деятельности *Colourful Paints*.

Но затем компания приняла важное решение. По мере того как *Colourful Paints Worldwide* наблюдала за изменением технологии и сталкивалась с издержками и ограничениями глобальных операций, она поняла, что нет никакого смысла самостоятельно проводить все операции в мире. Подобно многим многонациональным компаниям, *Colourful Paints* столкнулась с тем, что глобальная деятельность довольно ненадежна с точки зрения прибыли. Одной из проблем были издержки. Однако не меньшие трудности таились в понимании иностранных рынков и эффективной деятельности на них — особенно в связи с необходимостью защищать драгоценный бренд, пользующийся мировой известностью. Снова и снова *Colourful Paints* принимала на работу талантливых местных работников, наблюдала за тем, как они постигали основы профессии, прекрасно работали, но потом все равно начинали нервничать и срываться из-за строгих ограничений со стороны штаб-квартиры. Многие в конце концов уходили в другие компании или основывали свои собственные, которые превращались в местных конкурентов, поскольку были ближе к рынку и могли лучше использовать местные возможности. Бренд *Colourful Paints* все еще пользовался всемирным признанием. Но из-за малой рыночной эффективности деятельность в мировом масштабе не способствовала укреплению бренда, напротив, она постепенно ослабляла его. А между тем таланты и ресурсы, необходимые для создания всемирной империи и наблюдения за ней — даже при условии весьма медленного ее развития, — были крайне необходимы в Соединенных Штатах, где острота конкуренции достигла небывалой степени. В конце концов компания решила сосредоточиться на отечественном рынке, что могло

бы повысить эффективность по всем ключевым направлениям: качеству, доли рынка, инновациям, марочному капиталу и прибыли.

Итак, операции за пределами Штатов были прекращены, за исключением деятельности филиалов компании в Бразилии и Мексике, которые были слишком прибыльными, чтобы отказываться от них. Остальные филиалы были куплены зарубежными работодателями и отныне управлялись по типу франшизы. Бренд *Colourful Paints* все еще считался «бриллиантом в короне», поэтому штаб-квартира в США непосредственно контролировала несколько жизненно важных параметров при помощи эффективных электронных устройств, подсоединенных к датчикам на заводах, в местах продажи и даже к мобильным телефонам покупателей. *Colourful Paints* стала получать бóльшую прибыль, нежели прежде, и продолжала укреплять свою репутацию благодаря высококачественным товарам, качественному обслуживанию покупателей и инновациям. Глобальный охват из «слабого места» превратился в мощный ресурс.

Что касается национальных компаний, то они не просто стали более прибыльными. Не Чи Жи помнил свои первые годы работы в компании, еще до перемен, когда компанию *Colorful China* жестко ограничивали в действиях. Чтобы защитить свой бренд, *Colourful Paints* приняла жесткие мировые стандарты. Благодаря этому штаб-квартира могла с большей легкостью управлять качеством продукции в мире. Но для того чтобы подтвердить эти мировые стандарты, необходимо было пользоваться одинаковыми ингредиентами (нередко дорогостоящими) на всех рынках. Для *Colorful China* это означало то, что конечная продукция оказывалась чрезвычайно дорогой — настоящим товаром класса «люкс». И это при условии, что на местном уровне фирма имела ничуть не лучшую репутацию, чем китайские производители более дешевых красок.

Но сейчас, при новой схеме собственности, *Colorful China* могла конкурировать гораздо эффективнее и использовать местные материалы для производства красок. Единственное условие: краски должны были пройти все испытания на прочность, яркость и долговечность, а также соответствовать китайским нормам безопасности. Мистер Жи наблюдал, как его компания извлекает большую, чем раньше, выгоду из масштаба производства. В 2004 г. из-за необычайно влажной погоды на юге Китая руководители *Colorful China* решили начать выпуск краски, созданной на Филиппинах и приспособленной к влажным условиям. Они смогли принять это решение намного быстрее, чем раньше, договорившись напрямую с *Colorful Philippines*, для чего не потребовалось никакого одобрения со стороны штаб-квартиры. Кроме того, при старой системе филиппинская краска могла и не появиться; ее вообще могли бы не изобрести, поскольку уже существовал мировой стандарт на краски для тропических условий.

Новая структура также намного облегчила процесс приема на работу хороших сотрудников. Например, лучшим инженерам-химикам было приятно думать, что они — истинные создатели решений, а не просто работают на технологов в Далласе. А самой сильной мотивацией была вероятность того, что их решения будут использовать в других филиалах, раскиданных по всему миру. Стало гораздо легче находить хороших руководителей. В старой, централизованной компании *Colourful* придерживались политики отказа от путешествий первым классом. Но в Китае очень сложно принимать на работу руководителей, не обеспечив их этой привилегией. Сейчас *Colorful China* оказалась в состоянии идти на компромиссы, взвешивая все расходы и сопоставляя их с местными обычаями и потребностями. В дополнение к автономии и праву владения путешествия первым классом стали мощным средством, позволяющим компании привлекать к работе местных талантливых руководителей.

Способность «родительской компании» отказаться от национальных предприятий, сохранив при этом уверенность в том, что она сможет контролировать их торговые марки, возможна только при последовательном использовании проверенных технологий. Компьютерные камеры и дешевые датчики, установленные случайным образом у покупателей, позволяли отслеживать все плюсы и минусы товара. Их дополняли датчики на заводе, позволяющие убедиться в том, что *Colorful China* придерживается стандартов качества, установленных ею же самой. *Colorful Paints* в США также полагалась на датчики, а не на дорогостоящие командировки или экспатриантов, чтобы убедиться в высокой степени удовлетворения покупателей и производить товар, качество которого отвечает определенным стандартам во всех странах мира. Более того, прогресс в автоматизации торговых сделок открыл перед национальными компаниями возможность совершать очень хитроумные оптовые закупки, позволяющие сэкономить существенные средства — в прошлом в штаб-квартире полагали, что только они способны на это.

Основным направлением деятельности было получение прибыли. Теперь, вместо того чтобы смотреть, как львиная доля прибылей уплывает за океан, в США, *Colorful China* сохраняет все наличные средства у себя. Конечно, она платит определенные сборы, а также процент от прибыли; общие выплаты достаточно велики. Однако благодаря тому, что компания обрела возможность контролировать свои расходы, идти по пути инноваций и действовать в соответствии с местным спросом, *Colorful China* может получать более высокую прибыль, нежели ранее. Причем большая часть этой прибыли находится в распоряжении компании и может быть израсходована по ее усмотрению. Естественно, что правительству страны нравятся эти перемены, и оно создает возможности для инноваций, которых не было раньше. Но самое главное то, что каждый этап цепочки создания ценности (поставщики, покупатели, национальные компании, офис в США) приносит компании больше прибыли, а сотрудники чувствуют большую автономию и испытывают больший творческий подъем, чем раньше.

ИСТОЧНИК: Morrison A., Bouquet C. and Beck J. (2007), Netchising: the Next Global Wave? Long Range Planning (LRP), 37, p. 11–27. Воспроизводится с разрешения издательства.

ВОПРОСЫ

Авторы этого кейса воспользовались неологизмом «netchising» для описания модели децентрализованной глобальной стратегии, которой придерживается *Colorful Paints Company*. Прочитайте всю статью целиком в журнале «LRP» и подготовьте презентацию, объясняющую это понятие и отвечающую на следующие вопросы:

1. С какими основными трудностями столкнулась компания, используя свой оригинальный подход к глобализации?
2. Какие тенденции в бизнесе повлияют на глобализацию?
3. Каковы основные выгоды «netchising» в свете дилеммы «стандартизация или адаптация»?
4. Проведите параллель между франчайзингом и «netchising».

КЕЙС 4. *PROCTER AND GAMBLE*

Джордж Дэй (*George S. Day*, 1994) в одной из своих работ указывал, что процветающая, ориентированная на рынок компания объединяет в себе три элемента, относящихся к сферам культуры, возможностей фирмы и конфигурации ее организационной структуры. Эти выводы наглядно иллюстрируются многочисленными примерами из сектора услуг и промышленного сектора. Мы намереваемся оценить, насколько они применимы к *Procter and Gamble* — одному из ключевых игроков сектора быстрооборачиваемых потребительских товаров. Рассмотрим некоторые соображения о том, насколько ориентированы на рынок возможности этой компании.

Первый элемент, выявленный Дж. Дэем, — это *ориентированная вовне культура*. В миссии *P&G* четко сказано, что производство товаров для удовлетворения нужд потребителя наилучшим образом — это основное кредо компании. Все подразделения компании пытаются внести свой вклад в эту миссию. На культуру *P&G* огромное влияние оказывает система управления торговой маркой, разработанная в компании в 1936 г. и используемая ныне во всех компаниях, выпускающих потребительские товары. Она сосредоточивает все внимание организации на брендах, поэтому перед командой, занимающейся управлением брендом (brand team), стоит задача понимать своих потребителей лучше, чем кто-либо другой. Кроме того, компании присущ дух соревнования. Она хочет удовлетворять потребности покупателей наилучшим образом, что фактически означает желание опередить конкурентов и занять лидирующее положение на рынке. Именно в этой связи Дж. Дэй задается вопросом: может ли какая-либо фирма быть ориентированной одновременно на потребителя и конкурентов? Такие ориентированные на рынок фирмы, как *P&G*, нередко ведут ожесточенную конкурентную борьбу.

Второй элемент — *это выдающиеся способности, касающиеся чувства рынка*. Дж. Дэй считает, что преуспевающие компании лучше знают рынок, чем их соперники. Под рынком мы подразумеваем потребителей, конкурентов и дистрибьюторов. Чтобы приобрести знания о потребителях и конкурентах, сотрудники *P&G*, занимающиеся брендами, ежемесячно анализируют данные *Nielsen Company*, регулярно инспектируют магазины, чтобы «почувствовать рынок» и уловить любые изменения в настроении покупателей или конкурентной ситуации, организуют качественное тестирование среди покупателей и ежемесячно оценивают новые товары, пущенные в продажу. Чтобы удовлетворить нужды дистрибьюторов, несколько лет назад *P&G* перестроил свои сбытовые службы и перенес акцент с географических сегментов на главных покупателей. В настоящее время отдел сбыта полностью занимается главными покупателями (дистрибьюторами), чтобы лучше понять нужды этих «промежуточных» потребителей. Деятельность компании *P&G* в области управления товарной категорией, использование систем «эффективной связи с потребителями» (ECR) и «электронного обмена данными» (EDI) подчеркивают ее интерес к максимальному удовлетворению потребностей дистрибьюторов.

Третий элемент — это *конфигурация организационной структуры фирмы*. Как уже говорилось, система управления торговой маркой делает естественный акцент на рынке. Однако года два назад компания *P&G* ощутила, что эта система более не является идеальной, учитывая усложнение глобального рынка. Поэтому компания создала междисциплинарные группы для выполнения

ключевых проектов, таких как первичный или повторный вывод на рынок новых брендов. В большинстве случаев специалист по маркетингу сохраняет свое руководящее положение, но в самом начале проекта к работе группы привлекают ведущих сотрудников из остальных функциональных подразделений фирмы — НИОКР, производственного отдела, отдела логистики, финансового отдела, отдела сбыта. В результате усилилась чуткость реагирования на запросы рынка и уменьшилась необходимость ненужной работы.

Дж. Дэй также подчеркивает важность общей базы знаний и способность принимать решения, основанные на фактах. В компании *P&G* специалист по бренду может убедить кого-либо в чем-либо, лишь оперируя фактами. На каждой стадии такого проекта, как запуск нового бренда, устанавливаются конкретные цели и намечается проведение исследований, необходимых для того, чтобы оценить достижимость этих целей. Технические испытания, «слепое» тестирование популярности продукта, различные проверки концепции, тесты использования и рекламы — лишь некоторые самые важные и регулярные инициативы. Собранные таким образом знания затем распространяют среди всех сотрудников компании посредством официальных письменных отчетов. Этот вид деятельности, который некоторые считают дополнительной тяжкой ношей, исключительно важен для распространения необходимой информации. В конце концов менеджеры часто сокрушаются, что информация поступает недостаточно быстро или не доходит до нужных людей.

Однако главный вопрос, который стоит перед *P&G*, звучит так: не наносит ли сильное стремление к глобализации урон рыночной ориентации компании? Речь идет о стандартизации брендов, а задача компании состоит в том, чтобы получить эффект масштаба во всех областях своей деятельности — научно-технических разработках, производстве и маркетинге. Желанный сценарий — это один товар, единый бренд и единая стратегия позиционирования бренда во всем мире.

Стандартизация брендов — из соображений поставок — требует поиска наименьшего общего знаменателя для потребителей в разных странах, который позволил бы удовлетворить потребности максимального числа людей. Но разве не чревато это риском не полностью удовлетворить потребности? Есть и другая опасность: централизованные группы, занимающиеся глобальной стратегией и созданные в компании в 1990-х гг. для управления одиннадцатью товарными категориями во всем мире могут быть слишком далеки от местных рынков и вкусов местных потребителей.

Организация, рассматривающая низкие издержки как основное конкурентное преимущество, начинает ориентироваться на результаты, а не потребителя. Через несколько лет это может оказать влияние на культуру компании, ее «чувство рынка» и организационную структуру. Было бы весьма любопытно проследить за эволюцией *P&G* в данных трех сферах.

ИСТОЧНИК: Shuiling I. (2000). Commenting the article of Day G., «How to become successful market-driven organization», European Business Forum, Issue 4, Winter 2000, p. 35–41.

ВОПРОС

Является ли *P&G* ориентированной на рынок компанией?

КЕЙС 5. *RAUTARUUKKI*

Rautaruukki — ведущая финская сталелитейная компания, ее основная производственная деятельность ведется в Финляндии, Швеции и Норвегии, а второстепенные операции — в республиках бывшего Советского Союза и странах Восточной Европы. Ее ассортимент похож на продукцию многих сталелитейных компаний — горячий и холодный прокат и листы, оцинкованные и окрашенные листы, строительные конструкции, а одно из подразделений специализируется на трубах различного диаметра. Компания *Rautaruukki* была основана в 1960 г. и в тот момент полностью принадлежала финскому правительству. Акции компании начали котироваться на Хельсинкской фондовой бирже в 1989 г., и в настоящий момент 60% акций являются публичными, а 40% принадлежат финскому правительству. Ежегодное производство стали составляет чуть более 4 млн тонн, что делает компанию одним из игроков второго эшелона на европейском сталелитейном рынке.

Rautaruukki очень рано поняла, что, учитывая ее размеры по сравнению с остальными участниками рынка (примерно одна десятая часть от крупнейшего конкурента), самый предпочтительный способ конкуренции — это стратегия рыночной специализации, создание своей собственной ниши и удовлетворение потребностей этой ниши. Поэтому движущей силой маркетинговой стратегии компании в последние годы стало то, что она сама называет «Концепцией полного обслуживания». Это означает глубокое знание своих потребителей и использование имеющегося знания для того, чтобы построить свое товарное предложение на потребностях покупателей, обеспечив быструю, гибкую и надежную доставку потребителям, расположенным поблизости, что позволяет сократить транспортные расходы и время доставки.

ПОЯВЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ВОЗМОЖНОСТИ

В начале 1990-х гг. дистрибьюторы *Rautaruukki* в Германии начали замечать рост неудовлетворенности у многих потребителей, искавших сталь для своих лазерных режущих станков. Лазерные резаки появились в середине 1970-х гг., но стоимость первых образцов намного превышала возможности производств, составлявших значительную долю потребителей стали, используемой для этих целей. Однако когда в конце 1980-х и начале 1990-х гг. стоимость этих станков стала снижаться, а спектр применения расширился, все больше и больше заводов стали приобретать подобные резаки. Произошло еще одно изменение: изменилась природа работ, для которых использовались лазерные резаки. Когда лазерные режущие станки только-только появились, лазерную резку использовали только для особых целей, когда потребность в точности была не так велика. Однако по мере того как заводы начали проверять возможности этого оборудования, они заметили, что лазерная резка обладала преимуществами в отношении точности и скорости резки по сравнению с более традиционными методами. Таким образом, рынок для лазерных металлорежущих станков, особенно в континентальной Европе, начал расширяться.

Даже при условии того, что стоимость лазерных режущих станков слегка понизилась, они все еще оставались очень дорогими — цена доходила до $200 тыс. Поэтому многие производители не могли позволить себе приобретение столь

дорогостоящего оборудования, чтобы использовать его в течение неполного рабочего дня. В результате для лазерной резки стали обращаться к производствам, специализирующимся на ней, прибегая к политике аутсорсинга. Объем заказов варьировал: от одной пластины до нескольких тонн металла. Особую популярность лазерная резка приобрела в Германии, и именно поэтому тамошние дистрибьюторы *Rautaruukki* первыми заметили возможность уменьшить неудовлетворенность потребителей, использовавших существующие источники поставок стали.

Когда лазерные режущие станки начали использовать впервые, существовало весьма немного вариантов толщины листов стали. При значительном числе производителей стали ее свойства сильно варьировали, в зависимости от источника. Однако по мере того как использование лазерных режущих станков расширялось, а потребность в стальных листах различной толщины начала расти, заводы все чаще оставались не удовлетворены имевшимися предложениями товара. Немецкие дистрибьюторы заметили эту неудовлетворенность и сообщили компании *Rautaruukki* о том, что необходимо кастомизировать товар в соответствии с конкретными потребностями рынка.

Вместо того чтобы просто изменить характер поставок на рынок, руководствуясь идеей о том, что хотят получить потребители, *Rautaruukki* сначала тщательно прислушалась к «голосу потребителей», чтобы понять их нужды, и установила с ними постоянную связь. Компания провела серию обсуждений с дистрибьюторами, нынешним и бывшими покупателями, чтобы понять, чем же конкретно не удовлетворена та или иная группа. Компания обнаружила, что покупатели искали не только более высокосортную сталь, но и массу дополнительных услуг. Поэтому *Rautaruukki* начала всерьез задумываться, как должно было бы выглядеть ее предложение товара в целом, чтобы оно смогло удовлетворить все потребности покупателей в виде одного узнаваемого бренда.

Как уже упоминалось ранее, основу рынка стали составляли заводы, которые нуждались не только в том, чтобы им поставляли высококачественный товар, но и в том, чтобы поставки проводились в сжатые сроки, и они смогли удовлетворить запросы собственных клиентов. Деятельность производств, в силу самой своей природы, носит транзакционный характер — клиент обращается к ним с проблемой, которую обычно необходимо решить быстро и со знанием дела. Если цех выполняет работу с минимальными затруднениями, вероятность получить повторный заказ резко возрастает. Поскольку производства приобретали сталь у дистрибьюторов по мере необходимости, то для компании *Rautaruukki* было крайне важно тесно взаимодействовать с этими дистрибьюторами — не только для того, чтобы быстро оформлять и доставлять заказы, но и для того, чтобы при возможности иметь общий материально-товарный запас. Производствам также было необходимо, чтобы *Rautaruukki* понимала нюансы лазерной резки и при необходимости предоставляла техническую помощь, что было несколько необычно для сталелитейной промышленности. Наконец, они нуждались в поставщике с известным корпоративным именем, пользовавшимся признанием в течение длительного времени, что обеспечивало бы доверие, необходимое для совершения транзакций. Для этого всем сотрудникам *Rautaruukki* пришлось соблюдать общие стандарты операций и быть готовыми в любой момент прийти на помощь как дистрибьюторам, так и конечным потребителям. Короче говоря, дистрибьюторы *Rautaruukki* хотели получить полный пакет — товар признанной марки, который отвечал бы всем этим требованиям.

ИСТОЧНИК: McQuiston, D. H. (2007), Successful branding of a commodity product: The case of Raex Lazer Steel, Industrial Marketing Management, 33, № 4, p. 345–354. Печатается с разрешения Elsevier.

ВОПРОСЫ

1. Опишите роли и потребности различных субъектов рынка в этом бизнесе.
2. Каким образом *Rautaruukki* должна была создать общее решение, устраивающее различные группы потребителей?
3. Каким образом можно создать надлежащим образом дифференцированное решение, чтобы не стать для рынка биржевым товаром?
4. Какие шаги должна была предпринять *Rautaruukki*, чтобы создать в компании среду, позволяющую предложить потребителям решение?

КЕЙС 6. *TRENITALIA*

Подразделение по работе с пассажирами компании *Trenitalia* разработало и внедрило любопытный метод сегментации рынка железнодорожных перевозок на средние и большие расстояния. В Италии на этом рынке свои услуги предлагают несколько компаний — *Eurostar*, *Intercity* и *Treni Notte* (ночные поезда).

Эта сегментация осуществляется в соответствии с несколькими критериями: требованиями и ожиданиями клиентов для каждой категории услуг, предоставляемых *Trenitalia*, и характеристиками личных установок (обусловленными семейным положением, социальным статусом, личными ожиданиями и т. п.). Сегментация базируется на опросе 3330 пассажиров и факторном анализе полученных данных. В результате анализа было выявлено восемь сегментов рынка, различающихся по выгодам. Они были описаны с использованием таких индикаторов, как привычки путешественников, социально-демографические и социально-культурные факторы. Таким образом, мы имеем здесь случай сегментации по выгодам, но дополненной дескриптивными и поведенческими критериями. Итак, вот эти восемь выявленных сегментов:

1. Продуманный комфорт 2. Скорость 3. Прозрачность, чистота, удобство 4. Легкий доступ, дополнительные услуги	67%
5. Социальный комфорт 6. Быстрота, технология, уважение к частной жизни	22%
7. Требовательность и сдержанность 8. Базовые услуги по перевозке на большие расстояния	11%

Стратегия сегментации, принятая компанией, делает упор на первых четырех сегментах, представляющих 67% от общего спроса. В результате была разработана система улучшенного железнодорожного обслуживания в соответствии с требованиями этого сегмента. Предложение Eurostar *нацелено на первые два сегмента (продуманный комфорт и скорость). Например, вот как выглядит профиль сегмента «продуманный контроль».*

СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ

Старше среднего возраста; малая доля женщин, средний уровень образования, высокий доход, консервативные и искушенные, спокойные и выдержанные.

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЙ ПРОФИЛЬ

Средний уровень амбиций, столкнулись с интересными возможностями в своей жизни, достигли хорошего социально-экономического уровня. Знают, на какие стандарты можно рассчитывать во время поездки на поезде. Любят комфорт и роскошь и готовы платить за них.

ПРИВЫЧКИ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ

Средняя частота путешествий по маршруту — от двух до восьми поездок в месяц; поездки на поезде составляют 75% от общего числа поездок; деловые командировки, поездки в отпуск и в шопинг-туры.

В рамках этой схемы была разработана программа действий, чтобы обеспечить большую ценность потребителям из приоритетного сегмента не только за счет самого обслуживания (общая атмосфера, комфорт, чистота, питание, пунктуальность, скорость), но и за счет дистрибуции (продажа билетов и заказ билетов по Интернету).

ИСТОЧНИК: Marco Raimondi, Marketing del prodotto-servizio, Milano, Hoepli, 2005.

Этот кейс основан на презентации Паоло Рипа, директора по маркетингу компании Trenitalia, подразделение работы с пассажирами.

ВОПРОСЫ

1. Оцените проведенное сегментирование, воспользовавшись пятью критериями эффективного сегментирования: степенью дифференцирования, адекватным размером, измеримостью, доступностью и действенностью.
2. Что вы могли бы предложить для улучшения обслуживания приоритетного сегмента?

КЕЙС 7. *VOLVO TRUCKS BELGIUM*

За последние десять лет объем грузоперевозок автомобильным транспортом значительно вырос. В результате увеличились объемы продаж грузовых автомобилей. Такое положение дел, безусловно, стало возможным благодаря развитию дорожной сети Западной Европы, но в равной мере является следствием преимуществ автомобильного транспорта по сравнению с водным, железнодорожным и воздушным. Это такие преимущества, как гибкость, экономичность, своевременная доставка и сохранение товара в целости. В Бельгии объем продаж грузовиков с 1985 г. стоит на уровне примерно 5500 автомобилей: именно столько новых грузовиков регистрируют каждый год.

Рынок грузового автотранспорта принято характеризовать в зависимости от максимальной разрешенной (полной) массы. По этому показателю все грузовики делятся на легкие (до 7 т), средние (от 7 до 16 т) и тяжелые (более 16 т). 51% всех регистрируемых грузовых автомобилей относятся к легкой и средней категориям. На этом рынке доминируют четыре производителя: *Mercedes*, *Daf*, *Scania* и *Renault*. В категории тяжелых грузовиков, составляющих 49% рынка, лидируют *Volvo*, *Daf*, *Scania* и *Mercedes*.

Второй метод сегментирования рынка — в зависимости от размера автопарка транспортных компаний. 57,3% из них имеют не более трех машин; 18,3% располагают четырьмя–десятью автомобилями, а 24,4% грузоперевозчиков имеют парк из более чем десяти машин.

Преимущество этих двух переменных сегментирования, максимальной разрешенной массы и размера автопарка, в том, что они, во-первых, позволяют легко контролировать динамику развития рынка, во-вторых, публикуются среди других данных об объемах регистрации грузовых автомобилей.

Анализ покупателей грузовиков показывает, что в зависимости от способа использования автомобилей они делятся на три категории: лизинговые компании (в Бельгии почти не представленные), независимые перевозчики (65,6%) и транспортные компании (34,4%). Самостоятельные перевозчики — это фирмы, которые сами транспортируют свою продукцию в рамках производственной (например, пивоваренные компании) или торговой деятельности (так поступают сети супермаркетов). Транспортные компании занимаются перевозкой грузов от имени грузоотправителей и работают на региональных, национальных и международных маршрутах. Некоторые транспортные компании специализируются на перевозках определенных типов товаров.

Согласно последнему опросу среди грузоперевозчиков, 11,5% из них являются самостоятельными перевозчиками с парком из десяти и более автомобилей, а 14,7% являются транспортными компаниями, располагающими максимум тремя машинами. В каждой из этих категорий можно выделить три вида перевозок: региональные (здесь представлены в основном розничные торговцы и строительные компании), национальные и международные.

ИСТОЧНИК: данные авторов.

ВОПРОС

Как бы вы сегментировали этот рынок с точки зрения потребителя?

КЕЙС 8. *POLYCOLOR COMPANY*

Рынок красок можно разделить на розничный и промышленный сегменты. Розничный сегмент относится к товарам, продаваемым главным образом домовладельцам, профессиональным малярам и подрядчикам. Промышленные продажи включают в себя продажу многочисленных товаров для оригинального применения (окраска автомобилей, судов, грузовиков, строительных конструкций и т. д.). Общая продажа красок разделяется примерно поровну между розничными продажами и промышленными продажами. На домовладельцев приходится примерно 45% розничных продаж. На подрядчиков и профессиональных маляров — 35%. Остальное приходится на долю правительства, экспорт и самые разные нужды.

Примерно один из четырех домовладельцев ежегодно приобретает краску для внутренних работ, а краску для наружных работ покупает примерно 15% домовладельцев. Популярность самостоятельных малярных работ сделала необходимым расширение продуктовой линии красок и сопутствующих материалов в точках розничной торговли. Многие люди склонны считать краски товаром широкого потребления. Но среди домовладельцев, приобретающих краску, есть значительное число людей, которые хотят получать обслуживание в форме информации об употреблении, подготовке поверхности и длительности сохранения покрытия. Между профессиональными малярами и подрядчиками существуют определенные различия. Профессиональные маляры действительно ищут качественные товары, поскольку на карту поставлена их репутация. Они хотят, чтобы краска держалась долго, ее можно было наносить в один слой и мыть окрашенные поверхности. Подрядчики заинтересованы в широкомасштабных малярных работах и во многих случаях они интересуются самой низкой ценой.

POLYCOLOR COMPANY

PolyColor Company (или *PCL*) — частная региональная корпорация, занимающаяся розничной продажей краски под торговой маркой «PolyColor». Помимо производства полного ассортимента красок компания продает сопутствующие товары для малярных работ (кисти, валики, растворители и т. п.), хотя сама и не производит их. Доход компании от розничной продажи краски (без учета сопутствующих товаров) в 2004 г. составил €84 700 тыс., а чистая прибыль до уплаты налогов — €8215 тыс. За последнее десятилетие продажи в Европе ежегодно увеличиваются в среднем на 10% в год. Однако объем продаж краски в натуральном выражении последние 5 лет оставался стабильным. Компания очень агрессивно поднимает цены, чтобы покрыть увеличивающиеся расходы на материалы и заработную плату, в результате чего бренд «PolyColor» стал самой дорогой краской на рынке. В 2004 г. себестоимость проданных товаров составила 65% чистых продаж.

РЫНОК КРАСОК

Географически целевой рынок PCL подразделяется на два сегмента: городская зона (ГЗ) и зона постоянного проживания (residential zone — ЗПП). Согласно оценкам, объем проданной на рынке краски составил 87,5 млн л (не считая продажи подрядчикам). Согласно оценкам, на ГЗ (где продажи находятся на постоянном уров-

не) приходится 60% от этого объема. Оставшиеся краски и сопутствующие товары были проданы в ЗПП, где отмечается рост общих продаж. На долю покупателей (домовладельцев, самостоятельно производящих малярные работы) приходится 70% объема краски (без учета субподрядчиков) в ГЗ и 90% в ЗПП.

ПРОДАЖИ *POLYCOLOR*

Продажи *PolyColor* распределяются поровну между ГЗ и ЗПП, а общая доля рынка составляет 8,8%. Компания сбывает свою продукцию через 200 независимых магазинов лакокрасочных товаров и точки, торгующие хозяйственными товарами. 40% этих магазинов располагаются в ГЗ, а оставшиеся — в ЗПП. Исследования показывают, что на рынке действует 1000 таких торговых точек, причем 300 из них расположены в ГЗ. Торговые точки PCL в ЗПП продают только товарную линию *PolyColor*, а в ГЗ — 2–3 линии помимо ассортимента PCL, продаваемого по самой высокой цене. Торговцы товарами массового потребления (жесткие дискаунтеры) контролируют 50% сегмента домовладельцев на рынке краски в ГЗ, где главным привлекающим фактором является цена.

В *PolyColor* работают восемь торговых представителей, которые отвечают за мониторинг складских запасов краски и сопутствующих товаров в каждой точке розничной торговли, прием заказов, помогают магазинам размещать товар компании и координируют совместные рекламные программы. Торговые представители получают оклад и 1% комиссионных от продаж. Компания тратит 3% от чистых продаж на рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта. Примерно 55% денег на рекламу и стимулирование сбыта идут на совместные программы с розничными торговцами. Совместные программы включают в себя рекламу в газетах и сезонные каталоги, которые разносят по домам в непосредственной торговой зоне розничного продавца.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОМИТЕТ

Генеральный директор компании *PolyColor* собирает менеджеров высшего звена, для того чтобы обсудить обслуживание различных сегментов рынка розничной торговли краской. Директор настаивает на необходимости принять решение относительно следующего маркетингового плана. Всем старшим менеджерам предлагают высказать свое мнение по данному приоритетному вопросу.

Вице-президент по рекламе: «Я убежден, что мы должны направить усилия на то, чтобы укрепить наше присутствие в городской зоне, потому что она представляет собой крупный сегмент. Я только что получил результаты исследования о знании потребителями из ГЗ нашей рекламы. На этом рынке, где вовлеченность покупателей низка, осведомленность о рекламе напрямую соотносится с поведением покупателей. Отраслевые исследования поведения при покупке краски говорят о том, что большинство потребителей еще до прихода в магазин решают, какой именно бренд они приобретут, и думают о той краске, рекламу которой они знают. Мне кажется, что нам нужно поднять уровень осведомленности как минимум до 30% (по сравнению с нынешними 22%), чтобы оказать реальное влияние на величину нашей доли рынка. Нельзя также забывать о том, что национальные лакокрасочные фирмы и продавцы товаров массового спроса превосходят нас по показателю покупок в десять раз. Предварительные обсуждения с нашим рекламным агентством говорят о том, что для достижения желаемого уровня осведомленности в рекламу нашего корпоративного бренда необходимо дополнительно инвестировать €4 млн. Более того, при таком охвате телевизионная реклама достигнет и потребителей из ЗПП».

Вице-президент по производству: «Я не согласен. Реклама — это не способ развития, а обращение лишь к рынку ГЗ имеет слишком узкий фокус. Мы должны конкурировать на рынке краски для домовладельцев. Наша программа исследования покупателей говорит о том, что дилеры быстро отказываются от нашего бренда, если покупатели демонстрируют чувствительность к цене. Мы должны снизить наши цены на все краски на 20%, чтобы добиться паритета с национальными брендами красок. Взгляните на сегодняшнюю газету. Мы объявляем о специальном снижении цен на наши краски для наружных работ, но наши цены остаются все еще значительно выше, чем обычные цены торговцев продукцией массового спроса. Сравнив оба рекламных объявления на одной и той же странице, покупатель должен быть круглым идиотом, чтобы отправиться к нашему дилеру».

Вице-президент по сбыту: «Забудьте о ГЗ, где общие продажи держатся на постоянном уровне и где торговцы товарами массового спроса имеют большую силу. Снижение цен — это самоубийство. Нам надо обратить наши усилия на ЗПП, на которую уже сейчас приходится половина наших продаж и где находится большая часть наших дистрибьюторов. За последние пять лет у нас появилось только пять новых покупателей; наше проникновение в сегменте ЗПП составляет всего лишь 17%. В ГЗ есть около 300 профессиональных маляров, а в ЗПП — 100. Наш опрос розничных торговцев указывает на то, что 70% продаж через точки розничной торговли в ГЗ приходятся на профессиональных маляров, а в ЗПП те же 70% приходятся на долю домовладельцев. Мы должны увеличить число торговых представителей, в обязанности которых будет входить поиск новых покупателей — розничных торговцев, проведение презентаций для профессиональных маляров и визиты к ним. Я подсчитал, что содержание одного торгового представителя обойдется нам в €50 тыс. в год».

Вице-президент по финансам: «Все выступавшие предлагают изменить наши ориентиры. Мне придется выступить в роли адвоката дьявола и стать на защиту нашей нынешней стратегии. В настоящий момент мы продаем через дилеров нашу краску и домовладельцам, и профессиональным малярам как в ГЗ, так и в ЗПП. Мы были прибыльной компанией и останемся ею, защищая валовую прибыль и контролируя издержки. Наша общая маржа составляет 35% (см. табл. К8.1). Все выступавшие высказали предположение, что увеличение наших издержек каким-то образом будет способствовать увеличению объема продаж. Позвольте мне напомнить присутствующим, что наша политика — окупать все некапитальные затраты в течение одного года. Если мы увеличим расходы на рекламу на €2541 млн, то необходимо и увеличение объема продаж. Это же касается дополнительных торговых представителей и, могу добавить, чрезмерного снижения цен».

Генеральный директор *PolyColor*: «Все вы привели весомые аргументы, но мы должны расставить приоритеты. Давайте отложим в сторону узкие интересы и определим, что будет лучше всего для компании в целом. Давайте еще раз подумаем над вашими предложениями».

Таблица К8.1. Текущая ситуация в PCL

Выручка от продаж	€84 700 тыс.
Прямые издержки	€55 055 тыс. (65%)
Постоянные издержки	€21 430 тыс.
Прибыль	€8215 тыс. (9,7% от выручки)
Емкость рынка	87,5 млн литров
Доля рынка	8,8%

Продажи (в натуральном выражении)	7,7 млн литров
Средняя цена	11 €/литр
Удельные издержки	€55 055 тыс./7700 тыс. литров = 7,15 €/литр
Валовая прибыль	€3,85 за литр (35%)
Реклама	3% от выручки (€2,541 млн)

ИСТОЧНИК: Kerin R. A. and Peterson R. A. (1998) Strategic Marketing Problems: Cases and Comments, 8th edition, Prentice-Hall (адаптировано).

ВОПРОСЫ

1. Почему менеджерам так трудно прийти к согласию?
2. Как бы вы сегментировали этот рынок? Постройте матрицу сегментирования.
3. Какие сегменты (или сегмент) рынка должны стать приоритетными?
4. Оцените все «за» и «против» каждого предложения (используйте данные о ценовой эластичности).
5. Дайте компании рекомендации на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

КЕЙС 9. *LEVI STRAUSS* (1)

Кто не знает *Levi's*, американские синие джинсы, идол, известный всему миру? Сегодня *Levi's* — одна из крупнейших брендовых компаний на рынке синих джинсов и брюк для спорта и отдыха. Ее продукция продается под брендами «Levi's», «Dockers» и «Levi Strauss Signature». Хотя «Levi's» транслирует имидж качества и инноваций, самым большим признанием международных потребителей этот бренд пользуется за свой статус исходного бренда-пионера. *Levi's* продает свою продукцию более чем в ста странах мира; это — глобальная компания, у которой есть три географических подразделения — Северная и Южная Америка; Европа, Ближний Восток и Африка, и Азиатско-Тихоокеанский регион.

В 1853 г., во время калифорнийской золотой лихорадки, Леви Страусс (*Levi Strauss*) основал свой бизнес в Сан-Франциско. Он продавал прочные, долговечные брюки, которые быстро превратились в стандартную одежду золотоискателей, портовых и железнодорожных рабочих и ковбоев. Однако первые синие джинсы появились только в 1873 г. В то время Джейкоб Дэвис, один из покупателей *Levi's* предложил Леви Страуссу запатентовать процесс укрепления швов медными заклепками. Страусс и Дэвис организовали совместный бизнес для пошива того, что станет самой популярной одеждой в мире.

После Второй мировой войны американские товары были с большим успехом встречены в мире и пользовались огромной популярностью в Европе. Джинсы символизировали американскую свободу и базовые ценности американской демократии. Поэтому люди стали носить джинсы *Levi's* как символ своих свободы и индивидуальности. На популярность синих джинсов в огромной степени повлиял и Голливуд. Так, Джеймс Дин, носящий синие джинсы в фильме «Бунтарь без причины», прославлял эти брюки; то же самое делали и другие популярные актеры. Обладая таким имиджем, синие джинсы стали синонимом мятежной, опасной, авантюрной и, самое главное, нонконформистской молодежной культуры.

Вплоть до конца 1960-х гг. у компании практически не было конкурентов, поэтому она приняла решение осуществлять дистрибуцию на международном уровне. В начале 1970-х гг. *Levi's* впервые столкнулась с настоящей конкуренцией. Она была не готова конкурировать в быстро меняющейся ситуации, и бизнес перестал быть прибыльным. В начале 1980-х гг. компания восстановила свое первоначальное положение, сфокусировавшись на базовых компетенциях, а к концу 1980-х гг. *Levi's* идентифицировала новое направление моды, повседневную одежду, и заняла лидирующее положение в этом сегменте, выведя на рынок бренд «Dockers».

LEVI'S НАЧАЛА ТЕРЯТЬ СВОЮ ДОЛЮ РЫНКА В 1990-Х ГГ.

Несмотря на тот факт, что *Levi's* создала рынок, стала синонимом названия «синие джинсы» и в течение нескольких десятилетий была лидером в своей товарной категории, в 1990-х гг. *Levi's* начала терять свою долю на рынке синих джинсов. Компания считала, что благодаря высокой известности ее бренда и его лидирующему положению ничего подобного с ней не может случиться.

На рынке начали развиваться новые тенденции, особенно на молодежном рынке. В 1990-х гг. *Levi's* был настолько модным и великим брендом, что компания была уверена в том, что может продавать одни и те же товары всем. Однако она не учла того, что молодые люди стали больше, чем раньше, ориентироваться на моду. На самом деле она пренебрегла желаниями молодых, что было настоящим нонсенсом для бренда, некогда бывшего синонимом мятежного молодежного движения. Синие джинсы вышли из моды. Они больше подходили родителям, чем подросткам. Для подростков *Levi's* были «слишком прямыми», «недостаточно мешковатыми», «слишком простыми», «слишком «preppy»*. Молодежь искала товары, которые позволили бы ей выразить свою собственную индивидуальность, создать свои собственные стиль и моду. Молодые не могли демонстрировать индивидуальность, нося такие же штаны, какие носили их родители. Новый модный стиль возник на основе традиционных синих джинсов — мешковатые джинсы с широкими штанинами. Эта новая мода была ответом на потребности подростков. По сути дела, она представляла собой стиль андерграунда, символизирующий собой все, к чему стремилась молодежь — аутентичность, функциональность и нонконформизм. Ее первыми «адептами» стали скейтбордисты и клубная молодежь, а затем и весь молодежный рынок.

Таблица К9.1. Индивидуальность брендов джинсов компании *Levi's*

Атрибуты и выгоды	Ассоциации
Атрибуты товара	Синий деним — эластичная хлопковая ткань; кнопки; два ярлыка с изображением лошади; маленький красный ярлык на кармане
Имидж пользователя	Американец с Запада, «синий воротничок», трудолюбивый, традиционный, сильный, суровый, мужественный
Имидж использования	Подходит для работы на улице и повседневных социальных ситуаций
Личность бренда	Честный, классический, современный, доступный, независимый и универсальный
Выгоды при использовании	Чувство уверенности в себе и собственного достоинства
Символические выгоды	Ощущение комфорта и спокойствия
Функциональные выгоды	Высокое качество и долговечность

ИСТОЧНИК: цит. по: Keller (1998).

Характер конкуренции также изменился. Угроза исходила не только от традиционных конкурентов (*Wrangler*, *Lee* и т. д.). На рынок джинсов пришло множество новых компаний. Прежде всего, дорогие модельеры, такие как *Armani* и *Gucci*, выпустили свои собственные модные джинсовые коллекции. Такие компании, как *Diesel* и *Miss Sixty*, также разработали коллекции модных джинсов по высокой цене. На рынок пришли и другие бренды: в Европе — «Benetton», «H&M» и «Zara», а в США — «Tommy Hilfiger», «Calvin Klein», «Guess», «Polo Jeans», «Gap», «Old Navy». Наконец, дискаунтеры также начали продавать свои собственные торговые марки. «Игнорирование угрозы со стороны конкурентов — это начало конца. Успех ведет к высокомерию, а высокомерие — к краху».

Кроме того, политика ограниченного сбыта *Levi's* резко сужала спектр возможностей восстановления доли рынка. Нынешняя стратегия дистрибуции делает упор на поиск большей прибыли через дистрибуцию в бутиках торговых центров, где основной акцент делается на бренд как самый сильный эле-

* «Preppy» — это американское прилагательное, традиционно используемое для описания характеристик «белых протестантов англосаксонского происхождения», имеющих обычно личные или родственные связи с Новой Англией, пусть только исторические, которые учатся или учились в частных школах, готовящих к поступлению в университет. — *Примеч. авт.*

мент. «Чтобы сохранить и усилить влияние нашего бренда на потребителей, большая часть нашей продукции будет продаваться через специализированных дистрибьюторов, таких как *Levi's Only Stores* и в специализированных отделах универмагов». Резкое увеличение числа дисконтных торговцев, таких как *Wal-Mart* и *Target*, и специализированных ритейлеров, таких как *The Gap*, нанесло еще один удар по возможностям компании и по ее прибыльности.

В результате в 1996 г. у *Levi's* начался спад продаж, который продолжался 6 лет. Компания была вынуждена закрыть более половины своих американских фабрик из-за сокращения доминирующего сегмента рынка — продажи товаров для подростков. В 1990 г. доля *Levi's* на американском рынке синих джинсов составляла 30,9%, а в 1997 г., после кризиса *Levi's* — только 18,7%. Разработав несколько новых стратегий, *Levi's* стабилизировала свой бизнес — начиная с 2002 г., который стал поворотной точкой.

ИСТОЧНИК: авторы (кейс написан профессором Изабель Шулинг и ассистентом кафедры маркетинга Джулией Лардинуа, Школа менеджмента *IAG*).

ВОПРОСЫ

1. Какие ошибки были допущены в стратегическом маркетинге *Levi's*?
2. С помощью матрицы Портера проанализируйте конкурентную структуру рынка *Levi's*.
3. С помощью матрицы идентификации конкурентов оцените конкурентную угрозу, с которой столкнулась компания *Levi Strauss*.

КЕЙС 10. *LEVI STRAUSS* (2)

Компания *Levi's* не смогла вовремя отреагировать на трудности, с которыми она столкнулась, зато сумела найти иной способ их преодолеть. Во-первых, она приняла решение о реорганизации и изменении своей стратегии. Отныне стратегия *Levi's* звучала так: «продавать уместные товары по правильной цене там, где люди совершают покупки». *Levi's* расширила свои каналы сбыта и ассортимент продукции, чтобы охватить больше покупательских сегментов. Компания ввела в действие новые магазины розничной торговли в Соединенных Штатах, запустила новые товары по более низким ценам на европейский рынок и расширила свое присутствие на рынках Китая и Пакистана.

Осенью 1996 г. *Levi Strauss* объявила, что она запускает новую линию повседневных мужских слаксов под брендом «Slates». Эти брюки были рассчитаны на мужчин в возрасте около сорока лет, которые устали от традиционного взгляда на то, какой должна быть мужская одежда. «Мы обнаружили, что есть "вакуум" между одеждой в стиле хаки и строгими костюмами», — рассказывает г-н Уэстфолл, президент *Slates*. Для «Slates» *Levi's* организовала маркетинговую компанию стоимостью в $22 млн. Фирма организовала выставки в 240 универмагах по всем Соединенным Штатам и начала рекламную кампанию осенью 1996 г. *Levi's* надеется, что новые слаксы смогут принести прибыль благодаря все усиливающейся тенденции к упрощению норм деловой одежды. Господин Уэстфолл сказал следующее: «Слаксы могут стать подходящей деловой одеждой для компаний, придерживающихся либеральных взглядов в вопросах делового костюма, или подходящей одеждой для определенных дней со сниженными нормами дресс-кода в более формальных компаниях». Конкуренты при этом заявляют, что в мире деловых брюк для *Levi's* нет места.

Во-вторых, компания решила оживить свой имидж и бренды *Levi's* с помощью постоянных инноваций. Действительно, инновации — это ключ к дифференцированию бренда. В 2002 г. компания решила запустить в продажу новые товары, чтобы привлечь подростков и молодежь. Новые модели появлялись каждые 6 недель. Это жизненно важно для тех рынков, на которых покупатели надеются на более частое появление новых стилей (так называемые молодежные рынки).

В-третьих, *Levi's* приняла решение о запуске нового бренда, маркетинге новых синих джинсов «Levi's Signature» по разумной цене. Новый бренд должен был продаваться в универмагах *Wal-Mart* и стать доступным для других розничных дискаунтеров в первом квартале 2003 г. Цель недорогой линии «Signature» заключалась в том, чтобы использовать капитал бренда «Levi's» для конкуренции с национальными брендами и торговыми марками розничных торговцев. Новый бренд появился в универмагах *Wal-Mart* в 2003 г., а в Европе — в 2004 г. Эксперты опасались, что *Levi's* размоет четкость имиджа своего бренда, воспользовавшись стратегией канала массового рынка. На это компания отвечала, что «Levi Strauss Signature» будет выпускаться как отдельный бренд. И в самом деле, эти джинсы должны были отличаться от традиционной линии отсутствием кожаных наклеек и маленького красного ярлычка.

В-четвертых, компания заново сегментировала рынок, поставляя свой особый товар для каждого потребительского сегмента. Были идентифицированы следующие сегменты: инициаторы моды; лица, влияющие на моду; первые потребители, традиционные потребители и потребители, ориентированные на стоимость (рис. К10.1 и табл. К10.1 и К10.2). Кроме того, *Levi's* приглядывалась

к различным сегментам на молодежном рынке, чтобы выяснить, какие ожидания там связывают с брендом. Так, компания решила увеличить выпуск линии «Silver Tab», потому что молодые потребители считали ее самой модной, и расширить эту линию за счет топов, новых брюк в стиле хаки и более модного стиля.

Таблица К10.1. Чистый объем продаж *Levi Strauss* в долларах на регион и на бренд в 2002–2003 гг.

Бренды	Годы	Северная Америка	Европа	Азиатско-Тихоокеанский регион	Итого
«Levi's»	2002 г.	1 596 575	954 553	401 445	2 952 573 (71,2%)
	2003 г.	1 381 377	891 008	480 631	2 753 016 (67,3%)
«Dockers»	2002 г.	908 887	94 664	20 689	1 024 240 (24,7%)
	2003 г.	820 531	101 132	21 947	943 610 (23,0%)
«Signature»	2002 г.	169 053	–	–	169 053 (4,0%)
	2003 г.	388 460	–	5644	394 104 (9,6%)
Итого	2002 г.	2 674 515	1 049 217	422 134	$4 145 866
	2003 г.	2 590 368 *	992 140	508 222	$4 090 730

ИСТОЧНИК: годовой отчет компании *Levi Strauss & Co* (2003).

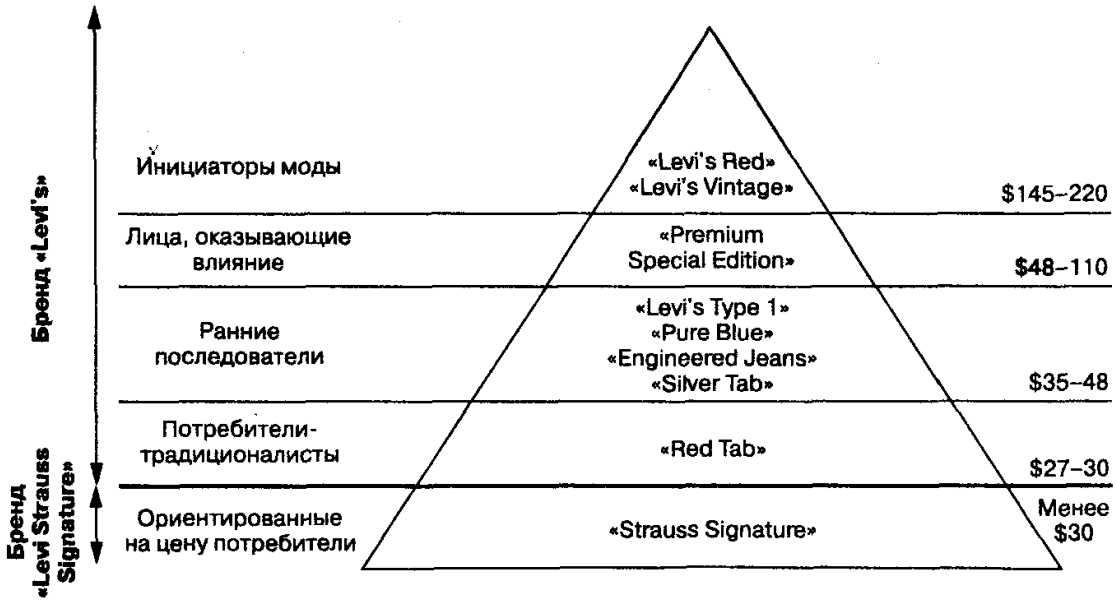
Таблица К10.2. Общие результаты деятельности *Levi Strauss* в 2003 г.

$ тыс.	2003 г.	2002 г.	Изменения
Чистые продажи	4 090 730	4 145 866	–1,3% (–5,7% с учетом курса валюты)
Себестоимость проданных товаров	2 516 521	2 456 191	+2,5%
Валовая прибыль	1 574 209 (38,5%)	1 689 675 (40,7%)	–6,8%
Расходы на продажу и общефирменные издержки	1 353 314	1 285 855	+5,5%
Прочие статьи дохода или расходов	(92 454)		
Доход от производственной деятельности	313 349	254 145	+23,3%
Затраты на выплату процентов и другие затраты	344 641	227 558	
Доход до уплаты налогов	(31 292)	26 587	–217,7%
Налоги	318 025**	19 248	
Чистый доход (убытки)	(349 317)	7339	

ИСТОЧНИК: годовой отчет компании *Levi Strauss & Co*, 2004 г.

В-пятых, Levi's решила уделить большее внимание рынку женской одежды. Компания понимала, что ее модели слишком «мужские». Фактически *Levi's* создавала женские модели из денима на основе мужских. Следовательно, брюки не так

* Из-за ликвидации линии брюк «*Slates*», на долю которых пришлось $24,2 млн от общего спада.
** Из-за существенного повышения стоимости активов.



ИСТОЧНИК: годовой отчет компании *Levi Strauss & Co*, 2002 г.

РИСУНОК К10.1

Сегментация американского рынка модельной джинсовой одежды

уж хорошо сидели на женской фигуре. *Levi's* должна была отказаться от своих скверных привычек и начать выпускать модели, которые сидели бы лучше и больше соответствовали бы требованиям моды.

В-шестых, компания пришла к выводу о том, что она должна повысить свою конкурентоспособность за счет сокращения издержек. Поэтому она приняла решение о закрытии восьми заводов в 2002 г. и переводу пошива за пределы Соединенных Штатов.

В-седьмых, *Levi's* оживила свои отношения с розничными торговцами. Компания сделала эти отношения крепкими и взаимовыгодными. *Levi's* и ее покупатели — розничные торговцы — работали сообща, чтобы принести покупателям более приятный опыт от приобретения продукции.

Наконец, компания решила изменить рекламную кампанию и сосредоточиться на самом бренде «Levi's», а не на многочисленных товарах. Она создала модную рекламную кампанию, специально рассчитанную на подростков. *Levi's* хотела укрепить свой имидж и подчеркнуть ценности бренда (суровый ковбой с мятежным умом и т. п.).

После всех этих мероприятий, бизнес начал стабилизироваться, но руководство компании понимало, что необходимо предпринять дополнительные меры, чтобы стратегии, реализованные в 2002 г., работали лучше.

ИСТОЧНИК: авторы (кейс написан профессором Изабель Шулинг и ассистентом кафедры маркетинга Джулией Лардинуа, Школа менеджмента IAG). Кейс является компиляцией нескольких опубликованных работ.

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы сегментировали рынок джинсов?
2. Считаете ли вы введение бренда «Levi's» в массовую розничную дистрибуцию хорошей идеей?
3. Что вы думаете о новой стратегии маркетинга компании?

КЕЙС 11. *SOUND COMPANY*

Благодаря изобретению транзистора в *Bell Telephone Laboratories* стало возможным производство компактных электронных устройств.

Вскоре компания *Sound Company* решила прийти на этот растущий рынок и создала черно-белые телевизоры. Позднее, превратив в капитал свое технологическое ноу-хау, фирма диверсифицировала деятельность на рынке Hi-Fi, непрерывно совершенствуя продукцию. Столкнувшись с замедлением темпов роста продаж своей продукции, компания выбросила на рынок DVD и игровую приставку «Gamestation», чтобы напрямую конкурировать с *Segam* и *Nitindo*, двумя главными игроками на этом рынке. Это принесло ей успех, и *Sound* запустила в продажу новую модель «Gamestation».

В настоящий момент генеральный директор *Sound* размышляет о проникновении на рынки цифровой фотографии и микрокомпьютеров, чтобы сделать продуктовый портфель своей компании более сбалансированным.

Сфера деятельности	ТВ	
	2001	2002
Sound	580 000	702 000
Philips	690 000	780 000
Samsung	808 000	848 000
JVC	1 028 000	1 244 000
Thompson	810 000	835 000
Итого	3 916 000	4 409 000

Сфера деятельности	Hi-fi	
	2001	2002
Sound	120 800	150 000
Philips	826 000	810 000
Samsung	328 000	336 000
Pioneer	172 000	80 000
Thompson	454 000	320 000
JVC	600 000	848 000
Yamaha	114 000	116 000
Итого	2 614 800	2 660 000

Сфера деятельности	Видеоигры	
	2001	2002
Sound	1 706 000	1 792 000
Nitindo	952 400	1 000 000
Segam	1 190 800	1 250 000
Microsoft	1 020 000	1 070 800
Итого	4 869 200	5 112 800

Сфера деятельности	DVD	
	2001	2002
Sound	726 000	810 000
Philips	142 800	160 000
Samsung	308 000	336 000
Pioneer	72 000	100 400
Thompson	464 000	520 000
JVC	545 000	565 000
Yamaha	104 000	116 000
Итого	2 361 800	2 607 400

ИСТОЧНИК: кейс написан Оливером Жофре и Луи Пле, *CREPA*, Парижский университет Dauphine. Перевод на английский язык выполнен профессором Ж.-Ж. Ламбеном.

ВОПРОС

Воспользовавшись информацией из приведенных выше таблиц (объем продаж в долларах), проанализируйте структуру продуктового портфеля *Sound Company*. Насколько хороша идея дальнейшей диверсификации продуктового портфеля компании?

КЕЙС 12. *GEOX*

Что нужно сделать, чтобы прорваться в зрелый бизнес на насыщенном рынке, который и так уже изобилует разнообразными брендами? Марио Моретти Полегато потребовались желание, целеустремленность и увлеченность проблемой потливости ног. История итальянской компании *Geox* — это история их системы (запатентованной менее 10 лет назад), в которой резиновая подошва перфорирована и содержит специальную микропористую мембрану, обеспечивающую идеальный микроклимат внутри обуви, сохраняя ноги сухими и не допуская ни переохлаждения, ни перегрева. Название *Geox* происходит от греческого слова «geo» (очаг) и буквы «X» — элемента, символизирующего технологию. На этой прерывистой (дизруптивной) технологии компания и построила свое развитие в мире бизнеса, достигнув ежегодных темпов роста, составляющих 40%; в 2004 г. она произвела более 9 млн пар обуви и вела свои операции в 68 странах.

За всеми этими блестящими показателями скрывается сила, приводящая в движение весь бизнес — одержимость господина Полегато идеей о том, что потливости ног можно (и необходимо) избежать. Такая убежденность — результат личного опыта. Мистер Полегато бегал трусцой в Рено, штат Невада, жарким летом 13 лет назад и очень хотел, чтобы его ноги не перегревались. Этого удалось достигнуть, когда он прорезал несколько дырочек в подошве кроссовок, что явно не было долгосрочным решением проблемы, особенно если бы ему пришлось оказаться на городских улицах дождливым днем. Посещение общественного туалета в обуви с перфорированными подошвами также выглядело неудачной затеей. Поэтому он пришел к идее мембраны. По словам самого господина Полегато, он «узнал о специальном материале под названием «мембрана», который используется для изготовления космических костюмов в *NASA*. Я вступил в контакт с американскими поставщиками, получил этот материал и привез его в Италию. Прикрепив мембрану с перфорированной подошвой, я изобрел новую технологию, которая была разработана и усовершенствована с помощью инженеров и сотрудников итальянского университета». Получив патент, защищающий изобретение, и надеясь получить прибыль от своей идеи в ближайшем будущем, господин Полегато обратился в ряд крупнейших фирм, выпускающих обувь для отдыха — *Fila*, *Adidas* и *Timberland*. Никого из них эта идея не заинтересовала. Не сумев убедить крупных производителей воспользоваться его разработкой, господин Полегато решил самостоятельно взяться за дело и возглавил компанию, в которой сейчас непосредственно работают 2800 человек и еще несколько тысяч — на субподряде.

Хотя *Geox* выступает на рынке как итальянский бренд, на самом деле эта обувь производится в двух крупных подразделениях: одно располагается в Румынии (в нем работают 1750 сотрудников), а второе — в Словакии (там работают 400 человек). Помимо этого, у компании есть два подразделения в Италии, которые занимаются НИОКР, разработкой продукции и созданием прототипов. То, что производственные процессы разнесены в пространстве, но при этом управляются из центра, является ключевым фактором успеха. Разобщенность в пространстве традиционно поднимает вопросы, связанные с передачей ноу-хау. В Румынии, и особенно на заводах компании *Timisoara*, где *Geox* осуществляет производство за счет аутсорсинга, существует давняя устоявшаяся традиция изготовления обуви. Поэтому *Geox* может положиться на местный

квалифицированный персонал. Контроль технических спецификаций ведется из центра; существует тесное взаимодействие со штаб-квартирой по вопросам приобретения сырья (кожи и резины) и аксессуаров, а также заводского оборудования. Строгий контроль производства позволяет одновременно решать две задачи: следить за качеством и снизить риск появления подделок. Центр исследований *Geox* находится в штаб-квартире компании в Монтебеллуне; в нем работают 12 инженеров. *Geox* сотрудничает с Университетом Падуи в Италии и Университетом Трондхейма в Норвегии. Деятельность *Geox* всегда была ориентирована на технологические решения, гарантирующие проницаемость для воздуха и непроницаемость для воды. Мистер Полегато планирует провести диверсификацию в индустрию одежды и применить свою технологию при изготовлении курток, используя полоски ткани, которые выводили бы теплый воздух и влагу наружу через специальные вентиляционные отверстия. Все инновационные решения, разработанные *Geox*, запатентованы.

Geox — это чисто итальянская идея, которая привлекает внимание всего мира. Обувь этой фирмы продается в более чем 60 странах во всем мире, через широкую сеть сбыта, состоящую из более чем 230 магазинов, продающих только продукцию компании *Geox*, и более 8 тыс. магазинов, в которых продается обувь нескольких брендов. В первом полугодии 2004 г. примерно 46% дохода от продаж были получены на иностранных рынках, главным образом в Германии, Франции, Испании и Соединенных Штатах. *Geox* тратит 10% от выручки на коммуникации, в частности на рекламу в печатных СМИ и наружную рекламу, подчеркивающую основные достоинства ее продукции.

ИСТОЧНИК: кейс был написан профессором Ж.-Ж. Ламбеном и доктором Э. Тессер.

ВОПРОС

Чем объясняется успех компании *Geox*?

КЕЙС 13. *NEW PRODUCTS COMPANY*

Мистер Браун, недавно назначенный на пост директора по маркетингу компании *New Products*, размышляет над возможностями продвижения нового пищевого продукта с высокими питательными свойствами и разнообразными возможностями применения. Продукт может использоваться как легкая закуска, пища для туристов или как диетическое блюдо. Родовое наименование товара — «Foodsnack».

Из-за столь широкой сферы применения компании трудно определить рынок. Считается, что прямых конкурентов у продукта нет. Первые проверки концепции продукта и потребительские тесты дали обнадеживающие результаты. Поэтому Браун уверен, что с помощью предлагаемой маркетинговой программы им без проблем удастся продать 2 млн коробок (по 24 упаковки товара в каждой). Основные параметры программы: цена 24 евроцента за единицу товара, рекламный бюджет — €3 млн в год. Планируемые финансовые результаты первого года сбыта товара в общенациональном масштабе выглядят следующим образом (табл. К13.1).

Таблица К13.1. Начальная маркетинговая программа

Объем продаж	2 млн коробок (по 24 упаковки каждая)
Выручка от реализации	€8064 тыс. (предположительно выручка производителя составит 70% от розничной цены)
Производственные издержки	€3 млн (€1 млн — постоянные производственные издержки плюс €1 за коробку — удельные переменные издержки)
Расходы на рекламу	€3 млн в год
Чистая прибыль	€2064 тыс.

Никаких капитальных затрат на организацию общенациональных поставок не предвидится, потому что производство будет организовано на контрактной основе. Эти затраты учтены в финансовых результатах. У компании имеется контракт с одним производителем: согласно этому контракту, производитель с момента начала общенациональных поставок берет на себя постоянные производственные издержки (€1 млн в год). Контракт подписан сроком на три года и действует даже в том случае, если сбыт товара будет свернут. Впрочем, даже при отсутствии капитальных затрат политика компании запрещает выпуск на рынок новых товаров, ожидаемая прибыль от которых составит меньше €500 тыс. в год (обычно при этом рассматривается трехлетний период планирования).

Браун полностью уверен в своих прогнозах продаж (а следовательно, и в прогнозе прибыли), хотя и признает, что некоторая доля неопределенности все же имеет место. Если быть до конца честным, то в первый год объем продаж может составить всего 1 млн коробок, но, с другой стороны, может и превысить прогнозируемую величину на тот же 1 млн коробок. По мнению Брауна, вероятность каждого из этих исходов не превышает 10%. Куда больше его беспокоят продажи во втором и последующем годах. Его опыт работы с новыми товарами показывает, что с течением времени спрос на них уменьшается. Поразмыслив,

Браун обобщил свои соображения по поводу первого года продаж нового товара и темпа замедления спроса на него в табл. К13.2.

Таблица К13.2. Прогнозы сбыта на первый год

Объемы продаж в первый год, млн коробок	Вероятность	Темп замедления спроса, % в год	Вероятность
0,5–1,0	0,10	От + 10% до –10%	0,25
1,0–1,5	0,20	От – 10% до –30%	0,50
1,5–2,0	0,25	От – 30% до –50%	0,25
2,0–2,5	0,25		
2,5–3,0	0,10		
3,0–3,5	0,10		

Существуют и альтернативные маркетинговые программы. Второй вариант предполагает, что цена будет на 10 евроцентов больше (34 евроцента за упаковку товара). За счет этого предусматривается больший объем рекламы (€6 млн) в первый год. Преимущество этого плана в том, что за счет более активной рекламы можно привлечь к товару столько же потребителей, сколько и за счет низкой цены, а в последующие годы рекламу можно будет сократить до уровня €4 млн в год. Существует опасность, что повышенная цена негативно скажется на объеме повторных покупок, т. е. спрос может замедляться даже быстрее, чем при первом плане. Предположительно замедление будет происходить на 50% быстрее. Обсуждаются также варианты, сочетающие низкую цену и активную рекламу (24 цента и €6 млн соответственно), и промежуточную цену (29 центов) и средний рекламный бюджет (€4,5 млн). Эти альтернативы пока до конца не изучены. Мистер Браун убежден, что новый продукт обладает настолько большим потенциалом, что следует как можно скорее начать его сбыт в общенациональном масштабе. Больше всего его волнует выбор правильной маркетинговой программы.

ИСТОЧНИК: Day, G. (1983) Cases in Computer and Model Assisted Marketing Planning. The Scientific Press, адаптировано авторами.

ВОПРОСЫ

1. Если бы мистеру Брауну пришлось принимать решение о выпуске «FoodSnack», то какую маркетинговую программу вы бы ему порекомендовали?
2. Произведите анализ безубыточности и опишите стратегические и финансовые результаты каждой из обсуждаемых маркетинговых программ.
3. Как бы вы использовали оценку вероятности, произведенную мистером Брауном, для анализа рисков?

КЕЙС 14. БИТВА *TESCO* И *ALDI* НА БРИТАНСКОМ РЫНКЕ

Компания *Tesco* продемонстрировала, чего может добиться фирма при определенном изменении подхода к ведению бизнеса. *Tesco* отказалась от формата дискаунтера и связанного с ним имиджа компании для низкоценового сегмента рынка и приняла на вооружение широкий спектр форматов для среднеценового сегмента. В настоящий момент компании принадлежат 968 магазинов в Соединенном Королевстве, где она занимает первое место среди розничных торговцев продовольственными товарами. Деятельность компании охватывает 83 гипермаркета (*Tesco Extra*), 447 супермаркетов (*Tesco Superstore*), 161 уличный магазин (*Tesco Metro*) и 277 заправочных станций (*Tesco Express*), а также предоставление финансовых услуг через фирму *Tesco Personal Finance*.

Tesco является глобальным игроком. Компания прочно утвердилась в Ирландии, Центральной Европе (Польше, Словакии и Чешской Республике) и Азии (Таиланде и Южной Корее). В Соединенных Штатах компании принадлежит 35% американской бакалейной сети *Safeway's Grocery Works*. В 2004 г. благодаря усиленному росту в Соединенном Королевстве и за его пределами компания *Tesco* заняла четвертое место в мире среди сетей супермаркетов, добившись выручки от продаж в размере £46,2 млрд и отстав только от *Wal-Mart* ($256,3 млрд), *Carrefour* (€70,5 млрд) и *Ahold* (€56,1 млрд).

ВСТУПЛЕНИЕ В ЕВРОПЕЙСКУЮ КОНКУРЕНЦИЮ

В начале 1990-х гг. в Великобритании *Tesco* столкнулась с теми же проблемами, что и многие розничные торговцы в Европе, — низким приростом населения, экономическим спадом, прекрасно развитым и достаточно насыщенным рынком супермаркетов, все большими трудностями получения разрешений на постройку магазинов в зеленой зоне и несколькими сильными конкурентами (в Соединенном Королевстве — *Sainsbury*, *Safeway* и *Asda*). Кроме того, появились новые форматы магазинов: клубные склады (warehouse clubs) *Costco* и магазины с ограниченным ассортиментом *Aldi* (1990), *Netto* (1990) и *Lidl* (1994). Эти магазины-дискаунтеры обладают эффективными операционными системами и недорогой системой логистики, что обеспечивает 12% валовой прибыли и 2% чистой прибыли. Они придерживаются следующей стратегии: дешевые, высококачественные частные торговые марки, продаваемые в магазинах без излишних изысков, которые располагаются в местах проживания покупателей с невысокими доходами, удаленных от дорогостоящих объектов недвижимости, таких, как моллы. По сравнению с традиционными супермаркетами, *Aldi* и *Netto* предлагают существенное снижение цен, их относительный индекс цен (средний = 100) составляет всего лишь 71 у *Netto* и 77 у *Aldi*, по сравнению со 105 у *Tesco* и *Sainsbury*.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТВЕТ

Компания *Aldi* породила большую шумиху, когда вторглась на британский рынок и в течение 10 лет увеличивала количество своих магазинов на 36% в год.

В 2000 г. у *Aldi* было 240 магазинов, у *Netto* — 119, а у *Lidl* — 118. Проводя политику «очень низких цен», которая была «визитной карточкой» компаний до появления *Kwik Save*, ставшего ведущим британским дискаунтером, на рынке, движущемся по направлению к качественным магазинам, в которых можно приобрести все необходимое за одно посещение, *Aldi* и *Netto* вызвали дестабилизирующий эффект, непропорционально большой по сравнению с числом их магазинов. Появление на рынке этих компаний совпало с экономическим спадом и породило у потребителей чувство, что они, должно быть, слишком дорого платят за продукты.

Существующие сети супермаркетов успешно сопротивлялись вторжению магазинов-дискаунтеров, используя для этого самые разные способы. Дорогие магазины попытались дистанцироваться от остальных, более тщательно отбирая товары, а также за счет новых товаров, например «экологически чистых продуктов». Они обновили систему обслуживания, расширили старые производственные помещения и начали использовать новые форматы магазинов. Супермаркеты также попытались сократить ценовой разрыв, предложив ограниченный спектр дешевых частных торговых марок, имеющих второе название: «Tesco Value», «Safeway's Savers» и «Sainsbury's Essentials». Крупные сети также выпустили клубные карты лояльных покупателей: «Sainsbury Card», «Clubcard» для *Tesco* и «ABC Club» для *Safeway*.

ЦЕНОВАЯ ВОЙНА

Чтобы противостоять *Aldi*, сети супермаркетов развязали широкомасштабную рыночную ценовую войну по узкому спектру основных продовольственных товаров. Ценовая война (цены достигали всего лишь 1 пенса за банку консервов) началась с легендарной битвы за тушеные бобы (основного блюда в британской кухне) и быстро распространилась на другие основные гастрономические товары, такие как хлеб и масло. Общий эффект должен был снизить ценовые ожидания потребителей в отношении узкого спектра основных продуктов. Вот что писала газета «Daily Mail» в октябре 1994 г.: «За последние два года цены на основные гастрономические товары упали в супермаркетах на 17%. Магазины сбросили цены, чтобы конкурировать с сетями дискаунтеров, что привело к тому, что стоимость недельной минимальной потребительской корзины упала на £357 в год».

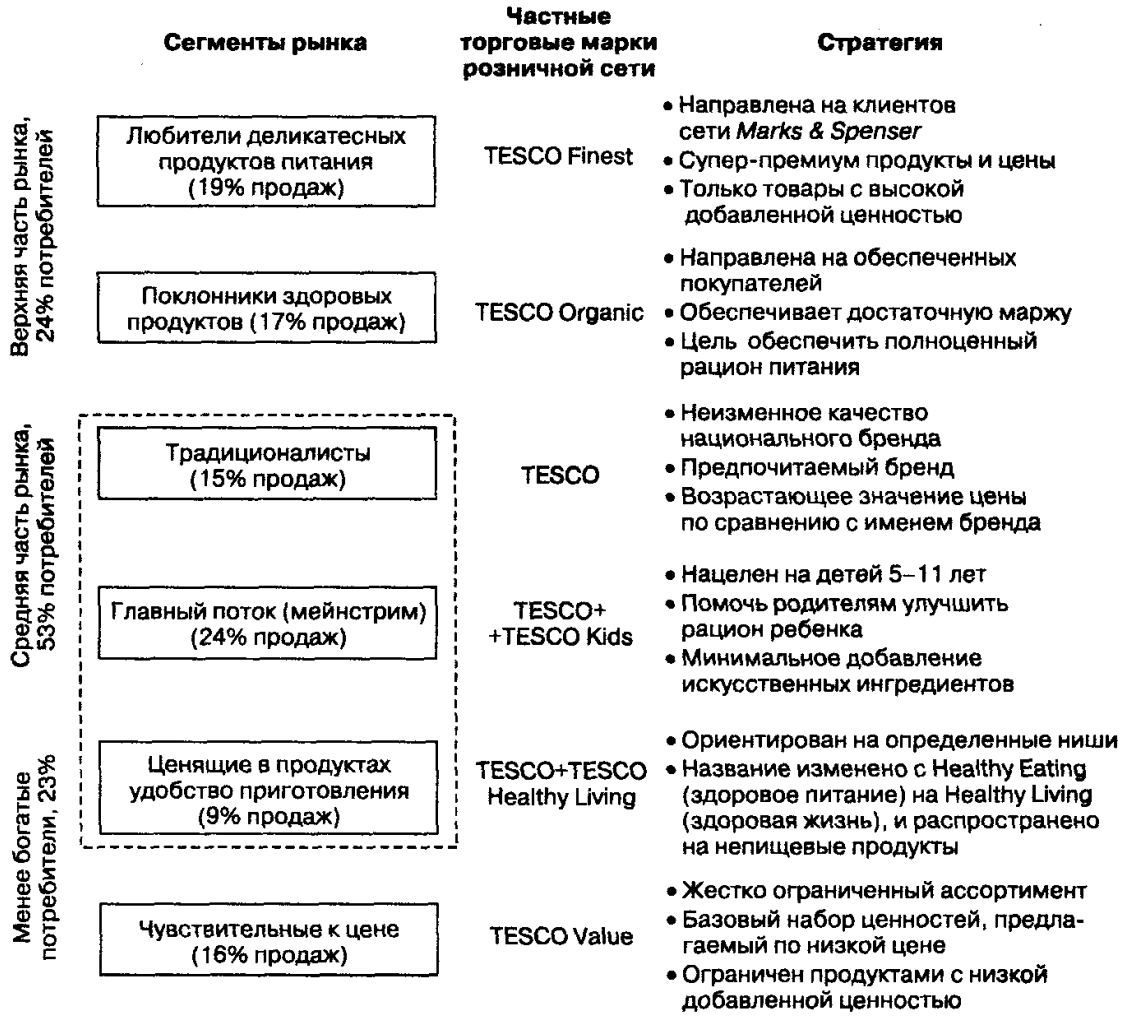
Последовавшие за этим потрясения вынудили худших игроков уйти из бизнеса. В 1995 г. компания *Kwik Save* была присоединена к компании *Somerfield*, а ее магазины проданы или закрыты. Остальные плохо финансируемые сети дискаунтеров (*LoCost, Penny Market, Ed and Shoprite*) также прекратили свою деятельность.

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ *TESCO*

Оборонительная стратегия *Tesco* покоилась на четырех краеугольных камнях: сегменте владельцев клубной карты «Tesco Clubcard»; сильной программе частных торговых марок, изменении числа магазинов и развитии онлайновой торговли через Интернет.

По результатам анализа данных, полученных от 10 млн владельцев «Tesco Clubcard», рынок был разделен на шесть сегментов: сегмент деликатесов (19%), сегмент продуктов для здорового питания (17%), сегменты традиционных продуктов (15%) и удобных в приготовлении продуктов (9%), сегмент «мейнстрима» (24%) и чувствительный к цене сегмент (16%). Планируя структуру ма-

рочного портфеля частных торговых марок, *Tesco* выпустила суббренды, ориентированные на каждый из идентифицированных сегментов (рис. К14.1.). В 2004 г. доход от продаж частных торговых марок составил 55%, или £16,9 млрд, от общего дохода *Tesco* на территории Соединенного Королевства (для сравнения: в 1980 г. этот показатель составлял всего лишь 21%).



ИСТОЧНИК: Coriolis Research, 2004.

РИСУНОК К14.1

Шесть уровней финансовых и реальных опционов

Компания *Tesco* приспособила свои магазины к тому, чтобы они удовлетворяли запросы потребителей. Различные форматы *Tesco* призваны соответствовать разнообразным покупательским шаблонам потребителей. У *Tesco* существует четыре различных формата:

1. *Tesco Extra* (7,5 тыс. м^2) — очень большой магазин, предлагающий максимально широкий спектр продовольственных и непродовольственных товаров (83).
2. *Tesco Superstore* или *Compact Superstore* (1,9–3,6 тыс. м^2) — магазин, предназначенный для закупки всего необходимого раз в неделю, с полным ассортиментом продовольственных товаров и широким спектром непродовольственных (447).
3. *Tesco Metro* (1 тыс. м^2) — уличный магазин в центре крупных городов, предназначенный для рабочих, покупателей и местных жителей (161).

4. *Tesco Express* (200 м²) — магазинчики при автозаправочных станциях, торгующие товарами повседневного ассортимента (277).

В 2004 г. у компании *Tesco* было 968 магазинов (по сравнению с 412 в 1993 г.).

ИСТОЧНИК: автор (адаптировано из Coriolis Research Report, 2004).

ВОПРОСЫ

1. Оцените оборонительную стратегию, принятую *Tesco* для борьбы с агрессивными действиями жестких дискаунтеров.
2. Каковы основные риски данной стратегии?

КЕЙС 15. *THE UNIVERSAL PLASTICS COMPANY*

В течение последних двух лет рыночные цены на полиэтиленовые трубы, выпускаемые фирмой, значительно снизились. Такая ситуация, в сочетании с тем фактом, что компания относилась к отрасли, характеризующейся избытком производственных мощностей, заставляла Уолтера Рили, менеджера по маркетингу, задуматься об изменении ценовой политики *Universal Plastics*.

Расположенная в Сан-Франциско компания была сравнительно небольшим производителем продукции из полиэтилена и других видов пластика. Основным продуктом фирмы, дававшим 60–70% от годового оборота, являлись полиэтиленовые трубы разного диаметра: от 1,3 до 15 см. Оставшиеся 30–40% от оборота приходились на стеновые панели, шумопоглощающие панели и пластиковые компоненты для электрических сетей. Эти продукты предлагались для промышленного использования. Полиэтилен как таковой широко использовался другими производителями для изготовления бутылок, игрушек, автомобильных запчастей, но *Universal Plastics* не работала на этих рынках.

В сравнении с металлическими трубами пластиковые были легче, удобнее в установке, дешевле и не подвергались коррозии. Они успешно применялись для ирригации на фермах, в колодцах и поливочных системах, т. е. там, где требования к допустимому давлению жидкости были невысокими — до 7,25 кг/см^2. Для систем питьевой воды использовались трубы из специального полиэтилена, имевшего сертификат Национальной санитарной ассоциации (НСА). Остальные трубы производились из обычного несертифицированного полиэтилена и были предназначены для нужд потребителей (индивидуальных и корпоративных), не связанных с системами питьевой воды. Такие трубы были дешевле «питьевых» и составляли от 60 до 80% от общего объема производства труб.

После Второй мировой войны рост индустрии пластиковых труб был поистине феноменальным, так как быстро развивались сферы применения этого продукта. В силу привлекательности рынка многие фирмы начали заниматься этим бизнесом, и их суммарные производственные мощности довольно быстро оказались избыточными по сравнению со спросом даже на быстрорастущем рынке. Такой ситуации способствовало также отсутствие серьезных барьеров для входа в отрасль. Вход не требовал серьезных инвестиций, а технико-технологические знания приобретались и усваивались сравнительно легко. Инженерная и производственная информация охотно предоставлялась производителями сырья и экструзионного оборудования, использовавшегося в изготовлении труб. Скорость экструзии обеспечивала возможность при круглосуточной работе одной единицы оборудования в течение 7 дней в неделю изготавливать свыше 1 млн фунтов (1 фунт = 0,454 г) труб в год. При этом, например, два крупнейших производителя располагали 50 экструзионными машинами аналогичной производительности.

Всего в США насчитывалось около 60 производителей полиэтиленовых труб, но лишь несколько из них работало на общенациональном рынке. Большинство ориентировалось на продажи в своих регионах, производя лишь отдельные типоразмеры труб. Компания *Universal Plastics* относилась именно

к этой категории, располагая двенадцатью экструзионными машинами и продавая трубы в Калифорнии, Орегоне и Аризоне. Оборудование компании могло быть также использовано для производства других пластиковых продуктов. Осуществляя продажи на ограниченном географическом рынке, фирма могла выполнять заказы клиентов быстрее и предоставлять им лучший сервис, чем крупные общенациональные производители.

Финансовые позиции компании были сильными. Однако тенденция к снижению цен на продукцию отрасли могла отрицательно повлиять на рентабельность. В отделе продаж у фирмы работали 10 торговых представителей. Продукты, предназначенные для потребителей, продавались компаниям, устанавливающим поливочные системы, дилерам и дистрибьюторам садового оборудования, а также специалистам по ландшафту. На промышленном рынке продажи осуществлялись сельскохозяйственным кооперативам, дилерам сельскохозяйственного оборудования и оптовикам, торгующим водопроводными и обогревательными системами. Часто *Universal Plastics* продавала трубы напрямую крупным фермерским хозяйствам, фирмам, желавшим установить поливочные системы для газонов, и различным компаниям для промышленных водопроводных систем.

Наличие избыточных мощностей в индустрии пластиковых труб вынуждало многих производителей снижать цены для расширения своей доли рынка, с тем чтобы полнее загрузить имевшееся оборудование. Поскольку дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов стало практически невозможно, *Universal Plastics* также вынуждена была пойти на снижение цен. Только за последние два года цена на трубы из обычного полиэтилена упала с 52 до 38 центов за фунт (0,454 г). При этом продажи в натуральном выражении оставались стабильными, так что масса прибыли снижалась. В то время стоимость сырья составляла от 40 до 50% от отпускной цены.

Уолтер Рили изучал несколько альтернатив оживления продаж и стабилизации прибыли. Первая состояла в дальнейшем снижении цен при одновременном усилении работы по продвижению торговой марки «Universal Plastics». Он рассчитывал прийти к такому ценовому уровню, который позволил бы расширить рынок, добавив к традиционным клиентам новых. Это могло бы привести к росту продаж в натуральном выражении и тем самым компенсировать снижение цен. При этом Рили понимал, что конкуренты несомненно предпримут ответные действия. Скорость и эффективность таких действий будут зависеть от способности компании дифференцировать свой продукт, способности клиентов оценить качество продукта и важности цены как фактора принятия решения о покупке. Непонятно было также и то, смогут ли цены в случае снижения когда-либо вернуться к своему прежнему уровню и как быстро это может произойти. Рили также рассматривал возможность снижения качества продукта и, соответственно, издержек до такой степени, чтобы при снижении цены валовая и чистая прибыль сохранялась на прежнем уровне.

Менеджер по производству, Джон Поуп, рекомендовал практически противоположный план действий. Он предложил начать производство и продажи новой линейки труб из пластика очень высокого качества. По его мнению, эти трубы должны были продаваться по ценам выше цен на продукты из чистого, сертифицированного HCA полиэтилена. Идея состояла в полном отказе фирмы от имиджа производителя постоянно дешевеющих товаров. Джон верил, что возможно убедить дистрибьюторов и конечных пользователей в превосходном качестве нового продукта и, соответственно, в необходимости платить за этот продукт более высокую цену. С этой целью, он предложил использовать убедительную программу гарантий для клиентов. В соответствии с про-

граммой, «*Universal Plastics*» будет оплачивать все трудовые и материальные издержки, связанные с заменой или ремонтом дефектных труб.

ИСТОЧНИК: авторы (адаптировано из Stanton W. J. (1964), Fundamentals of Marketing, New York, *McGraw-Hill*).

ВОПРОС

Какое решение проблемы снижения цен и избыточных мощностей предложили бы вы?

КЕЙС 16. *TISSEX COMPANY*

Tissex — французская компания, единственным видом деятельности которой является производство и продажа тканей из искусственных и синтетических волокон. Несмотря на то что в 1983 г. оборот компании составил 536 млн французских франков (FF), а норма валовой прибыли равнялась 17%, чистая прибыль была невелика. До сих пор компании удавалось выдерживать конкуренцию с французскими, европейскими и японскими компаниями за счет ее производственного ноу-хау (в сфере склеивания, тканья, окраски и окончательной обработки). Экспорт в размере FF 220 млн главным образом, в страны Общего рынка, а также в США, позволяет по праву называть *Tissex* международной компанией.

Tissex предлагает широкий ассортимент продукции, включающий в себя ткани для изготовления одежды (полиэстер), подкладок, спортивной одежды (анораков и т. п.) и постельных принадлежностей (стеганых одеял, покрывал и т. д.). Кроме того, компания выпускает специальные виды тканей (технические ткани для армии, полиции, химической и нефтяной промышленности и т. д.) и печатные ленты (готовые к нанесению чернил) для пишущих машинок и принтеров. В течение последних трех лет *Tissex* вкладывала деньги в закупку современного оборудования. Если компания хочет сохранить свою позицию на международном рынке, этой политики она должна придерживаться и дальше.

Анри Бонне, новому исполнительному директору *Tissex*, предстоит оценить общие результаты деятельности и выработать стратегию на следующие три года. Вот как он описывает ситуацию в компании:

«У нас пять фабрик, в основном расположенных в районе Лиона. После приобретения компании *St. Renard* в 1980 г. к ним добавились еще два завода в Рубе, что на севере Франции.

С этим приобретением наш товарооборот в 1983 г. увеличился на FF 123 млн, главным образом за счет выпуска подкладок для верхней одежды. Нас, однако, больше интересуют технические ткани *St. Renard*. Рыньше мы были не слишком активны в этой области: в 1980 г. оборот составил где-то между FF 4 млн и FF 5 млн, затем все производство технических тканей было сконцентрировано в Рубе, так что теперь мы занимаем 30% с оборотом в FF 33 млн — это совсем неплохо для рынка со среднегодовым темпом роста в 9%, особенно если учесть, что валовая прибыль здесь в два раза больше среднего показателя по всем видам ткани.

Конкуренты не заставили себя долго ждать. Особенно быстро подтянулись текстильные компании с севера Франции, в том числе *Guillez*, оборот которой в 1983 г. составил FF20 млн. Она последовала нашему примеру и начала поставки на экспорт. Остальные конкуренты поменьше: доля рынка каждого из них не превышает 5–10%. Большинство — французские фирмы. Впрочем, пока нам бояться нечего, очень уж специфические требования предъявляют наши клиенты. Объемы экспорта растут не то чтобы быстро, но мы и не торопимся; мы уверены в своем ноу-хау. Немцы и англичане если и смогут нас догнать, то нескоро. Кроме того, в каждой стране до сих пор сохраняются собственные стандарты. Во всей Европе насчитываются примерно 100 потенциальных клиентов, и в первую очередь их интересует уровень сервиса.

В категории подкладочных тканей ситуация совершенно иная: это депрессивный рынок, как, впрочем, и все производство традиционной верхней одежды.

В следующем году, как и в предыдущем, здесь ожидается снижение спроса на 2–3%. в категории женской одежды ситуация несколько лучше, но тоже далека от идеала. В этом секторе у нас 2 тыс. клиентов, однако каждый год приносит несколько новых банкротств. Наши торговые представители имеют постоянное поручение от покупателей не начинать поставки до тех пор, пока не будет получено соответствующее распоряжение от информационной службы. Ценовая война в разгаре, а удержать свою позицию лидера — имея всего-то 12% рынка! — очень непросто. Труднее всего конкурировать с бельгийскими компаниями: за последние несколько лет они инвестировали в производство огромные средства. Например, компания *Deckerman*: у нее всего 7% рынка, однако она заработала больше денег, чем мы. Мы пока что держимся, несмотря на то что подкладки приносят очень низкую валовую прибыль — 10%, и это не может не беспокоить. Хорошо еще, что на этот рынок не могут прорваться японцы: слишком уж низка цена за погонный метр ткани.

Наша цель ясна: незначительно повысить цены и сохранить прежний объем товарооборота (FF160 млн), не снижая объема производства и не теряя французских клиентов, на долю которых приходится 45% этой суммы. Также мы планируем выйти на некоторые новые рынки, потому что на них не останется конкурентов. Это касается Франции, Германии, Англии и, не исключено, некоторых регионов за пределами Общего рынка. Во Франции у нас 12 агентов, работающих по системе «Multicard», а зарубежными рынками занимаются в штаб-квартире. Продукция завода в Рубе поставляется в Париж, северные районы Франции, страны Бенилюкса и Великобританию. Фабрика в Роане обслуживает юг Франции и все остальные страны. Отдельный разговор — Германия: здесь еще в 1977 г. была образована дочерняя сбытовая компания. Не могу точно сказать, что послужило тому причиной. Работает эта компания, прямо скажем, неэффективно. Мы планируем обслуживать крупные заказы из Германии напрямую из Франции.

Фабрика в Роане — это сплошная головная боль. В прошлом году мы были вынуждены уволить 90 человек, большинство из которых работали на производстве полиэстера. Глобальный товарооборот фабрики в 1983 г. составил FF 256 млн, из которых FF70 млн приходится на подкладочные ткани, остальные — на одежду. Кроме всего прочего, производство полиэстера разделено на два цеха, оборудованных разными станками. Треть всего объема ткани изготавливается на современном скоростном оборудовании, две трети — традиционным способом. Полиэстер с его 7% валовой прибыли занимает последнее место среди всех видов ткани. К тому же рынок вот уже несколько лет как перестал расти.

Здесь дают о себе знать японские компании. В настоящее время им принадлежит 5% европейского рынка. Они предлагают ткани высокого качества и могут позволить себе более высокие цены, чем мы. Мы же сильно отстаем: занимаем всего 1% рынка. 40% нашего полиэстера благодаря развитой сбытовой сети уходит на экспорт, правда, по очень низким ценам. Требовать от клиентов большего мы не можем. Кроме того, этот рынок еще и сконцентрирован: многие клиенты просто исчезли. Пять лет назад у нас было 2,5 тыс. покупателей, сегодня осталось 800 во Франции и 600 в остальных европейских странах. Да и эти цифры будут уменьшаться, пока не останутся только самые заинтересованные компании.

К счастью, у нас есть еще фабрика в Лионе. В 1983 г. ее оборот равнялся FF157 млн при темпе роста 6–7% в год. Рынок тканей для спортивной одежды растет довольно быстро, на 8% в год, а объемы продаж лент для пишущих машинок и принтеров увеличиваются на 6% в год (для сравнения: в США этот рынок расширяется на 22% ежегодно). Фактически фабрика в Лионе выпускает два совершенно разных вида продукции. Я задаюсь вопросом, не стоит ли

полностью отделить одно от другого? У директора фабрики реальные проблемы с планированием производства.

Типографские ленты выпускаются в 3 смены, причем запаса готовой продукции почти нет. Все, что производится, сразу же отправляют заказчикам. Мы используем скоростные бесчелночные ткацкие станки и, что самое главное, обеспечиваем стабильно высокое качество. Клиенты хорошо нас знают; их всего-то 90 во всем мире, в том числе 10 во Франции. 60% продукции отправляется на экспорт. В 1980 г. японцы первыми резко, на 30%, снизили цены, однако в этой категории мы смогли повторить их маневр, при этом закупив самое современной швейцарское оборудование. Мы занимаем 5% рынка — это немногим меньше, чем у двух мировых лидеров, японской и немецкой компаний. Я знаю, что испанцы и англичане тоже начинают модернизировать свое оборудование. Надеюсь, ситуация на рынке не изменится еще достаточно долго. Нам необходимо успеть окупить инвестиции, а на это понадобится еще 2–3 года. Через 5 лет рынок изменится абсолютно точно, и нам придется перестраиваться, но на сегодня валовой прибыли в 30% вполне достаточно.

Производство спортивных тканей менее рискованно. Прибыли, правда, оно пока не приносит, а клиенты не торопятся идти на уступки. У нас 30 покупателей, вместе закупающих товара на FF 67 млн. Объемы экспорта у нас невелики, чего нельзя сказать о конкурентах. Главный из них — *Sporting Company*, которой принадлежит 20% французского рынка. Ей на пятки наступают 2–3 другие фирмы, одна из которых *Tissex*. Мы должны опередить своих соперников. Думаю, мы сумеем догнать *Sporting*, потому что у них были проблемы с поставками и качеством, когда у поставщиков началась забастовка. Мы же всегда использовали несколько источников поставок, чтобы избежать таких проблем. Затруднения *Sporting* позволили нам выйти на покупателей, которые до этого были недосягаемы. Если удастся наладить отношения с ними, через год-два наша доля рынка вырастет с 15 до 20%.

С нами пытались конкурировать итальянские производители, однако для них этот рынок слишком нестабилен. Чтобы правильно прогнозировать спрос и управлять запасами, нужно постоянно быть в деле. Большинство клиентов сосредоточено в районах Лиона и Парижа, и мы хорошо их знаем. У нас прекрасная сбытовая сеть и отличные взаимоотношения с каждым из ее участников.

В конце этого года наш директор по сбыту уходит в отставку. Думаю, после этого мы сможем расстаться с двумя агентами. Самую высокую валовую прибыль приносят технические ткани (36%). В этом направлении я планирую сохранить существующий объем продаж».

ИСТОЧНИК: авторы (адаптировано из Gilles Marion, EM de Lyon, переведено и публикуется с разрешения «Centrale de cas et de medias pedagogiques», Paris).

ВОПРОСЫ

1. Определите стратегические сегменты, в которых работает компания *Tissex*.
2. Приведите стратегический анализ направлений деятельности *Tissex*. Воспользуйтесь наиболее подходящим, на ваш взгляд, методом (матрицей БКГ, матрицей GE-McKinsey и т. д.). Существует ли у *Tissex* стратегическая проблема? Если да, то в чем она заключается?
3. Для каждого направления деятельности *Tissex* предложите несколько альтернативных стратегий. Укажите, какое из них вы считаете наиболее подходящим.

КЕЙС 17. *CLUB MED*

Club Med является одним из лидеров индустрии туризма и организации досуга. Этой компании принадлежит около 100 поселений в самых привлекательных местах мира. *Club Med* можно считать пионером в области предварительно оплаченного отдыха по системе «все включено». Однако с середины 1990-х гг. компания *Club Med* столкнулась с финансовыми проблемами, связанными с уменьшением доли рынка. Концепция *Club Med* родилась в 1950 г., когда Джерард Блиц, бельгийский спортсмен, создал загородный лагерь, куда он пригласил примерно сотню друзей пожить в палатках и позаниматься спортом на экзотическом острове Майорка. Эта идея и породила соответствующий стиль отдыха.

Действительно, *Club Med* предлагает определенный образ жизни. На языке *Club Med* отдыхающих называют GM (Gentils Members — членами элиты), а организаторов — GO (Gentils Organisateurs — организаторами элиты). *Club Med* поощряет социальные контакты. Развлечения и разные виды деятельности к услугам отдыхающих целый день. В поселениях можно заниматься различными видами спорта, начиная от дайвинга и заканчивая водными лыжами, греблей, теннисом и т. п. Кроме того, поселения *Club Med* обычно расположены в уникальных и красивых уголках мира. К услугам отдыхающих и большие буфеты «a volonté». С концепцией *Club Med* ассоциируется идея свободы, удовольствия, отдыха, веселья и спорта. Целевой аудиторией традиционно были молодежь и семьи.

В течение многих десятилетий *Club Med* занимала на рынке прочное лидирующее положение. Имидж бренда компании был настолько силен, что ей практически не нужно было делать инвестиции в маркетинговые кампании — продукцию компании рекламировала устная молва. Компания была настоящим новатором на рынке. Однако *Club Med* не заметила угрозы извне. «Дело не в том, что *Club Med* недооценила своих конкурентов — она не увидела прихода конкурентов», — сказал Филипп Бургиньон, бывший генеральный директор *Club Med*. В 1980-х гг. на рынке появились другие курорты, действующие по схеме «все включено» и подражающие *Club Med*.

Конкуренты проанализировали слабости *Club Med* и сделали потребителям лучшее предложение. Например, одни клиенты *Club Med* считали обстановку в комнатах слишком спартанской, другие жаловались на слишком жесткое регулирование разных видов деятельности и жесткий график питания. Кроме того, напитки не входили в систему «все включено». Более того, с 1990-х гг. спортивные площадки *Club Med* пришли в упадок. Поэтому конкуренты извлекли из всех этих недостатков выгоду для себя и пошли по пути инноваций. Они предоставили отдыхающим комнаты более высокого качества, включили напитки в схему «все включено» и предложили более гибкий режим дня. «Когда конкуренты встают на ноги, перестают быть точной копией того, чем была компания-основатель, и вступают на путь инноваций, реагировать на это уже слишком поздно», — говорит Филипп Бургиньон. Сегодня *Club Med* вынуждена противостоять в Европе таким конкурентам, как *TUI*, *Kuoni*, *Thomas Cook*, *Pierre et Vacances*, *FRAM*, *Look Voyages*, которые также предлагают отдых по схеме «все включено».

Кроме того, *Club Med* не смогла своевременно уловить изменение стиля жизни. *Club Med*, рекламирующая загорелые тела и жизнь в общине, более не

соответствовала нынешним ценностям, ориентированным на индивидуализм. Изменились и предпочтения потребителей. Люди с меньшим желанием готовы платить высокую цену за отдых, включающий в себя те виды деятельности, которыми они не пользуются; поэтому цена на предлагаемый товар выглядит завышенной, и формула *Club Med* ныне не подходит. В туризме возникли новые тенденции — дешевые туристские пакеты, культурный туризм, приключенческий туризм или туристические поездки-открытия, которые сделали концепцию *Club Med* устаревшей.

В результате доходы и рыночная доля *Club Med* упали до уровня середины 1990-х гг. Эти проблемы усугубили неблагоприятные экономические условия спада 1990-х гг. Такие же события, как война в Персидском заливе, теракты 11 сентября и недавние цунами поставили индустрию туризма в сложное положение. Компания решила взять на вооружение стратегию оздоровления и реструктурировать все аспекты своего бизнеса. Основной задачей было развиваться и одновременно не утратить ценности бренда.

В 1997 г. тогдашний новый генеральный директор Филипп Бургиньон начал первые шаги по реконструкции бизнеса. Он решил добиться необходимого объема продаж за счет стратегии массового маркетинга. Прежде всего, планировалось заново захватить рынок молодежи и семей, на котором изначально оперировала *Club Med*. Он предложил недорогую формулу «все включено» «Оууо», рассчитанную на людей в возрасте 18–30 лет, предлагающую пиццу и спагетти на обед, а также базовые услуги по проживанию. Некоторые поселения были модифицированы, был расширен спектр предлагаемых видов спорта, предложена более качественная программа развлечений, лучшие помещения для еды и занятий спортом; кроме того, были установлены телефоны и фены для сушки волос.

Кроме того, Бургиньон решил придерживаться стратегии массированной диверсификации и предложить услуги компании на более широком рынке проведения досуга. Идея заключалась в том, чтобы предлагать отдых на праздниках и выходных как для частных лиц, так и для специалистов. Бургиньон создал «Club Med Gym», «Club Med World», «Club Med Affairs». Он расширил спектр видов отдыха. Он разработал свой собственный ассортимент товаров, который его партнеры (среди которых следует упомянуть *Carrefour*, *Delsey* и *L'Oréal*) продавали по лицензии. В конце 2000 г. марка «Club Med» стояла на многих товарах, начиная от наручных часов и заканчивая волейбольными мячами, повседневной и спортивной обувью, пляжными полотенцами, багажными сумками, кремами для загара и спортивной одеждой.

Эта стратегия не принесла успеха. С 2001 по 2003 г. 35 тыс. ранее лояльных клиентов покинули компанию и ушли к конкурентам. Для того чтобы резко изменить курс компании, был назначен новый генеральный директор, Анри Жискар д'Эстен. Он решил внести в стратегию фундаментальные изменения. Он отказался от стратегии массового маркетинга ради обслуживания самого дорогого сегмента рынка и сделал удовлетворение клиентов главным приоритетом компании. Как следствие, он сосредоточился не на диверсификации, а на самом товаре и решил заняться дорогостоящим сегментом рынка, выбрав в качестве цели сегмент отелей для отдыха класса «люкс», который предлагает престижный отдых и высочайшие стандарты качества комфорта и услуг. «Сейчас речь идет о том, чтобы стать не самой большой компанией, а самой лучшей», — говорит Анри Жискар д'Эстен. *Club Med* хочет создать себе имидж дружеского расположения и роскоши.

Был проведен аудит рынка, чтобы лучше понять, как потребители воспринимают бренд (пример К17.1). Было выявлено пять основных недостатков и намечены программы для их устранения. Например, компания продолжает

ПРИМЕР К17.1

Результаты маркетингового аудита

Было выявлено пять основных недостатков:

1. Стоимость отдыха в *Club Med* воспринимается завышенной по сравнению с тем, что получают клиенты.
2. *Club Med* является синонимом не свободы, а армейского уклада.
3. Поселения *Club Med* воспринимаются как гетто, изолированные от жизни страны.
4. Имидж *Club Med* — «зрелища, секс и солнце» — провоцирует распады семей.
5. Навязываемая фамильярность вызывает чувство отторжения.

ИСТОЧНИК: L'Expansion, 29 June 2005.

модифицировать свои поселения и доводить их до уровня 3–4 звезд. Сегодня 91% всех поселений относится к категории 3–4 звезды, а в 2008 г. этот показатель составит 95% (пример К17.2). Помимо этого, стратегия Жискара д'Эстена ориентирована на клиентов и на то, чтобы усилить специализацию поселений *Club Med* по видам деятельности. Поселения классифицируются ныне не по географическому положению, а по направлениям («турецкие паши», «исследователи», «страстные», «любители клубов»). Соответствующие изменения были внесены в каталоги. Номера в отелях обставлены лучше, украшены в соответствии с традициями той или иной страны, клиентам предлагаются, но более не навязываются, занятия спортом и развлечения.

В 2005 г. первый раз за 4 года *Club Med* сумела привлечь новых клиентов и выйти на положительные финансовые показатели. Означает ли улучшение ситуации истинное выздоровление *Club Med*?

ИСТОЧНИК: кейс написан профессором Изабель Шулинг и Джулией Лардинуа, ассистентом кафедры маркетинга Школы менеджмента *IAG*.

ВОПРОСЫ

1. Каковы основные причины того, что *Club Med* утратила лидирующее положение?
2. Какие изменения произошли в главных целевых сегментах со временем?
3. Каковы сильные стороны позиционирования *Club Med*? Насколько оно уникально?
4. Какие основные проблемы повлекла за собой первая реконструкция бизнеса?
5. Что вы думаете о последних изменениях маркетинговой стратегии? Обсудите все «за» и «против».

ПРИМЕР К17.2

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОСЕЛЕНИЙ ПО КАТЕГОРИЯМ, %			
	1998 г.	2005 г.	2008 г. (прогноз)
4 звезды	18	26	47
3 звёзды	48	64	50
2 звезды	28	7	3
Бунгало	6	3	0

ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОДНОГО ДНЯ РАБОТЫ ОТЕЛЯ НА ОДНОГО КЛИЕНТА	
	Прибыль, €
4 звезды	47
3 звезды	47
2 звезды	27

ИСТОЧНИК: L'Expansion, 29 June 2005.

ЛИТЕРАТУРА

ГЛАВА 1

1. Abbott, L. (1955), Quality and Competition, New York, John Wiley & Sons.
2. Alderson, W. (1957), Marketing Behavior and Executive Action, Homewood, IL, R.D. Irwin
3. Ambler, T. (2000), Marketing Metrics, Business Strategy Review, 11, 2, pp. 59–66.
4. Bennett, R. and Cooper, R. (1981), The Misuse of the Marketing Concept: An American Tragedy, Business Horizons, 24, 6, November–December, pp. 51–60.
5. Boisdevesy, J. C. (1996), Le marketing relationnel, Paris, Les Editions d'Organisation.
6. Chamberlin, E. W. (1933/1962), The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, MA, Harvard University Press.
7. Day, G. S. (1999), The Market Driven Organization, New York, The Free Press.
8. Drucker, P. (1954), The Practice of Management, New York, Harper & Row.
9. Drucker, P. (1973), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper & Row.
10. Ernst & Young and AC Nielsen (1999), New Product Introduction Successful Innovation/Failure: A Fragile Boundary.
11. Felton, A. P. (1959), Making the Marketing Concept Work, Harvard Business Review, 37, July–August, pp. 55–65.
12. Friedman, R. and Friedman, M. (1980), Free to Choose, New York, Avon Brooks Science Institute.
13. Hayes, R. and Abernathy, W. (1980), Managing our Way to Economic Decline, Harvard Business Review, 58,4, July–August, pp. 67–78.
14. House, C. H. and Price, R. L (1991), The Return Map; Tracking Product Teams, Harvard Business Review, 69, January–February, pp. 92–100.
15. Howard, J. and Sheth, J. N. (1969), The Theory of Buyer Behaviour, New York, John Wiley & Sons.
16. Kotler, P. (1967/2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, ND, Prentice Hall. See also the 12th edition published in 2005 with Keller K. L.
17. Kotler, P. (1977), From Sales Obsession to Marketing Effectiveness, Harvard Business Review, 55, November–December, pp. 67–75.
18. Kotler, P. and Kellis, K.L. (2005), Marketing Management, Upper Saddle River, ND, Pearson Education, 12th edition.
19. Kuehn, A. A. and Day, R. L. (1962), Strategy of Product Quality, Harvard Business Review, 40, November–December, pp. 100–10.
20. Levitt, T. H. (1960), Marketing Myopia, Harvard Business Review, 38, July–August, pp. 24–47.
21. McCarthy, J. (1960/2005), Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, IL, R. D. Irwin, 1st edition.
22. McKitterick, J. B. (1957), What is the Marketing Management Concept, in The Frontiers of Marketing Thought and Science, Bass, F. (ed.), Chicago, IL, American Marketing Association.
23. Narver, J. C, Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, Journal of Product innovation Management, 21, pp. 334–47.
24. Schendler, B. R. (1992), How Sony Keeps the Magic Going, Fortune, February.
25. Schumpeter, J. A. (1949), The Theory of Economic Development, Cambridge, MA, Harvard University Press.
26. Smith, A. (1776), The Wealth of Nations, London, Methuen. Tournier, M. (1969), Friday, Baltimore, MD, The Johns Hopkins University Press.
27. Webster, F. E., Malter, A. J. and Ganesan, S. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, MIT Sloan Management Review, Summer, 45, pp. 35–43.

ГЛАВА 2

1. A. T. Kearney Inc. (2002), Globalization's Last Hurrah? A. T. Kearney/Foreign Policy Magazine Globalization Index, January–February.
2. Alderson, W. (1957), Marketing Behaviour and Executive Action, Homewood, IL, R. D. Irwin, Inc.
3. Anderson, E. W., Fornell, C and Mazvancheryl, S. K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, Journal of Marketing, 68, October, pp. 172–85.
4. Anderson, M. and Sullivan, M. (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, Marketing Science, 12, pp. 125–42.
5. Aufreiter, N. A., Lawver, T. L. and Lum, C. D. (2000), A New Way to Market, McKinsey Quarterly, 2, pp. 43–61.
6. Bearden, W. O. and Etzel, M. J. (1982), Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decision, Journal of Consumer Research, 9, 2, pp. 183–94.
7. Boddewyn, J. J., Soel, R. and Picard, J. (1986), Standardisation in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?, Business Horizons, November–December, pp. 68–75.
8. Buzzell, R. D. (1968), Can you Standardize Multinational Marketing?, Harvard Business Review, 46, 6, pp. 106–13.
9. Buzzell, R. D. and Ortmeyer, G. (1995), Channel Partnership Streamline Distribution, Sloan Management Review, Spring, pp. 85–96.
10. Cassidy, F., Freeling, A. and Kiewell, D. (2005), A Credibility Gap for Marketers, McKinsey Quarterly, 2, pp. 9–10.
11. Chamberlin, E. H. (1933/1962), The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, MA, Harvard University Press.
12. Christensen, C. M., Cook, S. and Hall, T. (2005), Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, Harvard Business Review, December, pp. 76–83.
13. Conference Board (2004), Innovation Becoming Higher Priority in Global Companies, 30 June.
14. Cooper, R. G. (1993), Winning at New Products, Reading MA, Addison Wesley.
15. Court, D. C. (2004), A New Model for Marketing, McKinsey Quarterly, 4, pp. 4–6.
16. Day, G. S. (1990), Market-driven Strategy, New York, The Free Press.
17. Day, G. S. (1997), Aligning the Organisation to the Market, in Reflections on the Future of Marketing, Lehmann and Hocz, C. (eds), Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
18. Day, G. S. (1999), The Market-driven Organisation, New York, The Free Press.
19. Deloitte Research (2004), Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth, Part 3 of the Global Benchmark Study, March.
20. Foote, N. W., Galbraith, J., Hope, Q. and Miller, D. (2001), Making Solutions the Answer, McKinsey Quarterly, 3, p. 84.
21. Friedman, T. L. (1996), McDonald: A Successful Globalization?, International Herald Tribune, 12 December.
22. George, M., Freeling, A. and Court, D. (1994), Reinventing the Marketing Organisation, McKinsey Quarterly, 4, pp. 43–62.
23. Goderis, J. P. (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, CEMS Business Review, 2, 4, pp. 285–94.
24. Goshal, S. and Nohria, N. (1993), Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, Sloan Management Review, 34, 2, pp. 23–35.
25. Gotteland, D. (2005), *L'orientation marche: nouvelles methods, nouveaux outils*, Paris, Editions d' Organisation.
26. Guo, J. and Sun, C. (2004), Global Electronic Markets and Global Traditional Markets, Electonic Markets, 14, 1, pp. 4–12.
27. Homburg, C., Koschate, N. and Hoyer, W. D., (2005), Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, Journal of Marketing, 69, 1, pp. 84–96.
28. Jain, S. C. (1989), Standardisation of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, Journal of Marketing, 53,1, pp. 70–9.
29. Johansson, J. E., Krishnamurthy, C. and Schlissberg, H. E. (2003), Solving the Solutions Problem, McKinsey Quarterly, 3, pp. 16–25.
30. Kiley, D. (2006), Best Global Brands, Business Week, 7 August, pp. 54–5.

31. Kirca, A. H., Hayachandran, S. and Bearden, W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, Journal of Marketing, 69, 2, pp. 24–41.
32. Klein, N. (1999), No Logo, Knopf Canada.
33. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54, 2, pp. 1–18.
34. Kotler, P. (1967/2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc. 1st and 9th edition.
35. Krebs, C. J. (1988), The Message of Ecology, New York, Harper Collins.
36. Kueviakoe, D. (1996), Entre grande stabilite et faible autorite: la position du chef de produit dans les entreprises, Revue Francaise du Marketing, 156, 1, pp. 79–91.
37. Lambin, J. J. (1986/2005), Le marketing strategique, Paris, Ediscience International.
38. Lambin, J. J. (1994), Problemes de marketing, Paris, Ediscience International. Also in Quelch J. A., Buzzell, R. D. and Salama, E. R. (eds) (1991), The Marketing Challenge of Europe 1992, Boston, Addison-Wesley.
39. Lambin, J. J. (2001), The Benefits of Globalisation, European Business Forum, 6, Summer, pp. 67–70.
40. Lambin, J. J. and Chumpitaz, R. (2000), Being Customer-driven is Not Enough, European Business Forum, 2, pp. 2–8.
41. Lambin, J. J. and Chumpitaz, R. (2006), L'orientation-marche est.elle unse strategie rentable pour l'entreprise? Recherche et Applications en Marketing, 21, 2, June.
42. Lambin, J. J. and Hiller, T. B. (1990), Volvo Trucks Europe, in Strategic Marketing Problems, Kerin, R. A. and Peterson, R. A. (eds) (1993), Boston, MA, Allyn & Bacon.
43. Lash, M. L. (1990), The Complete Guide to Customer Service, New York, John Wiley & Sons.
44. Levitt, T. (1983), The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 61, 3, pp. 92–102.
45. Manning, B. and Thorne, C. (2003), Demand Driven, New York, McGraw-Hill.
46. Masiello, T. (1988), Developing Market Responsiveness Throughout Your Company, Industrial Marketing Management, 17, 2, pp. 85–93.
47. McCarthy, J. (1960/2005), Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, IL, R. D. Irwin, 1st edition.
48. McGee, L. W. and Shapiro, R. L. (1988), The Marketing Concept in Perspective, Business Horizons, 31, 3, pp. 40–5.
49. Morrison, A., Bouquet, C. and Beck, J. (2004), Netchising: The Next Global Wave? Long Range Planning, 37, 1, p. 7.
50. Nagle, T. T. and Holden, R. K. (1994), The Strategy and Tactics of Pricing, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2nd edition.
51. Narus, J. A. and Anderson, J. C. (1986), Turn Your Industrial Distributors into Partners, Harvard Business Review, 64, 2, pp. 66–71.
52. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54, 4, pp. 20–35.
53. Narver, J. C. Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, Journal of Product Innovation Management, 21, pp. 334–47.
54. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
55. Quelch, J. A. and Hoff, E. I. (1986), Customizing Global Marketing, Harvard Business Review, 64, 3, pp. 59–68.
56. Rask, M. and Kragh, H. (2004), Motives for E-market Participation: Differences and Similarities Between Buyers and Suppliers, Electronic Markets, 14, 4, pp. 270–83.
57. Reichheld, F. (1996), L'effet loyaute, Paris, Dunod.
58. Ritchell, M. (2005), Even Little Companies are Now Going Global, International Herald Tribune, June 19.
59. Roegner, E. V., Seifert, T. and Swinford, D. D. (2001), Putting a Price on Solutions, McKinsey Quarterly, 3, pp. 93–7.
60. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. and Srivastava, R. K. (2004), Measuring Marketing Productivity, Current Knowledge and Future Directions, Journal of Marketing, 68, 4, pp. 76–89.
61. Schnaars, S. P. (1988), Marketing Strategy: Customers and Competitors, New York, The Free Press, 2nd edition.

62. Schuiling, I. (2002) La force des marques locates et ses determinants specifiques par rapport aux marques Internationales, Louvain La Neuve, Presses Universitaires de Louvain, Belgium.
63. Schuiling, I. and Kapferer, J. N. (2004), Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers, Journal of International Marketing, 12, 4, pp. 97–112.

ГЛАВА 3

1. Abbott, L. (1955), Quality and Competition, New York, John Wiley & Sons.
2. Attali, J. and Guillaume, M. (1974), L'anti-economique, Paris, Presses Universitaires de France.
3. Becker, G. S. (1965), A Theory of the Allocation of Time, The Economic Journal, September, pp. 494–517.
4. Berlyne, D. E. (1960), Conflict, Arousal and Curiosity, New York, McGraw-Hill.
5. Bingham, F. G. and Gomes, R. (2001), Business Marketing, Chicago, IL, NTC Contemporary Publishing Inc. Second Edition.
6. Boirel, M. (1977), Comment vivre sans tension? Brussels, Marabout.
7. Cotta, A. (1980), La societe ludique, Paris, Grasset.
8. Derbaix, C. (1997), Analyse du comportement du consommateur, Notes de cours, FUCAM.
9. Duffy, E. (1957), The Psychological Significance of the Concept of Arousal and Activation, The Psychological Review, 64, September, pp. 265–75.
10. Gibbs, P. (2004), Marketing and the Notion of Well-being, Business Ethics: A European Review, 13, 1, January, pp. 5–14.
11. Gutman, J. (1982), A Mean-end Chain Model on Consumer Categorization Processes, Journal of Marketing, 46, Spring, pp. 60–72.
12. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), Competing for the Future, Boston, MA, Harvard University Press. Hebb, D. O. (1955), Drives and the C.N.S. (Conceptual Nervous System), The Psychological Review, 62, Duly, pp. 243–54.
13. Henochsberg, M. (2001), La place du marche, Paris Denoel.
14. Kahle, L. R. (1983), Social Values and Social Change, Adaptation to Life in America, New York, Praeger.
15. Kahle, L. R., Poulos, B. and Sukhdial, A. (1988), Changes in Social Values in the United States During the Past Decade, Journal of Advertising Research, February–March, pp. 35–41.
16. Katona, G. (1951), Psychological Analysis of Economic Behavior, New York, McGraw-Hill.
17. Keynes, J. M. (1936), Essays in Persuasion – Economic Possibilities for our Grandchildren [The Collected Writings of J. M. Keynes], Vol. 9, London, Macmillan.
18. Lancaster, K. I. (1966), A New Approach to Consumer Theory, The Journal of Political Economy, 74, April, pp. 132–57.
19. Maslow, H. (1943), A Theory of Human Motivation, The Psychological Review, 50, pp. 370–96.
20. Murray, H. A. (1938), Explorations in Personality, New York, Oxford University Press.
21. Nuttin, J. (1980), Theorie de la motivation humaine, Paris, Presses Universitaires de France.
22. Pellemans, P. (1998), Le marketing qualitatif, Brussels, De Boeck Universite.
23. Ratchford, B. T. (1975), The New Economic Theory of Consumer Behaviour. An Interpretive Essay, Journal of Consumer Research, 2, September, pp. 65–78.
24. Reynolds, T. J. and Gutman, J. (1988), Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation, Journal of Advertising Research, February–March, pp. 11–31.
25. Rochefort, R. (1995), La societe des consommateurs, Paris, Odile Jacobs.
26. Rokeach, M. O. (1973), The Nature of Human Values, New York, The Free Press.
27. Rosa, J. J. (1977), Vrais et faux besoins, in L'economique retrouve, Rosa, J. J and Aftalion, F. (eds), Paris, Economica.
28. Scitovsky, T. (1976), The Joyless Economy, Oxford, Oxford University Press.
29. Seguela, J. (1982), Hollywood lave plus blanc, Paris, Flammarion.
30. Sheth, J. N., Newman, B. I. and Gross, B. L. (1991), Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications, Cincinnati, OH, South Western Publishing Company.
31. Valaskakis, K., Sindell, P. and Smith, J. G. (1978), La societe de conservation, Montreal, Les editions Quinze.

32. Valette-Florence, P. (1994), Introduction a l'analyse des chainages cognitifs, Recherche et Applications en Marketing, 9, 1, pp. 93–117.
33. Valla, J. P. (1980), Le comportement des groupes d'achat, in faction marketing des entreprises industrielles, Paris, Collection Adetem, pp. 22–38.
34. Webster, F. E. and Wind, Y. (1972), Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

ГЛАВА 4

1. Abernathy, A. M. and Frank, G. R. (1996), The Information Content of Advertising: A Meta-analysis, Journal of Advertising, 25, 2, pp. 1–17.
2. Bauer, R. A. (1960), Consumer Behaviour as Risk Taking, in Proceedings, Fall Conference of the American Marketing Association, Hancock, A. S. (ed.), Chicago, IL, Dune, pp. 389–98.
3. Becker, G. S. (1965), A Theory of the Allocation of Time, The Economic Journal, September, pp. 494–517.
4. Berry, L. L. (1983), Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Services Marketing, Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. (eds), Chicago, IL, American Marketing Association, pp. 25–8.
5. Davis, H. L. and Rigaux, B. P. (1974), Perceptions of Marital Roles in Decision Processes, Journal of Consumer Research, 1, 1, pp. 51–62.
6. Dart, J. and Freeman, K. (1994), Dissatisfaction Response Styles Among Clients of Professional Accounting Firms, Journal of Business Research, 29, 1, pp. 75–81.
7. Day, G. S. (1969), A Two-dimensional Concept of Brand Loyalty, Journal of Advertising Research, 9, 3, pp. 29–35.
8. Domingo, R. T. (1997), Quality Means Survival, Singapore, Prentice-Hall.
9. Festinger, L. (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Harper and Row.
10. Fournier, S., Dobscha, S. and Mick, D. G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, Harvard Business Review, 76, 1, pp. 42–51.
11. Goderis, J. P. (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, CEMS Business Review, 2, 4.
12. Griffin, J. (1995), Customer Loyalty: How to Earn It? How to Keep It?, New York, Lexington Books.
13. Herbst, P. G. (1952), The Measurement of Family Relationships, Human and Relations, 5, pp. 3–34.
14. Howard, J. A. and Sheth, J. N. (1969), The Theory of Buyer Behaviour, New York, John Wiley & Sons.
15. Jacoby, J. and Kaplan, L. B. (1972), The Components of Perceived Risk, in Proceedings, 3rd Annual Conference, Venkatesan, V. (ed.), College Park, MD, Association for Consumer Research.
16. Jacoby, J. and Kyner, D. B. (1973), Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior, Journal of Marketing Research, 10, 1, pp. 1–19.
17. Jones, T. O. and Sasser, W. E. (1995), Why Satisfied Customer Defect?, Harvard Business Review, 73, 6, pp. 88–99.
18. Kapferer, J. N. and Laurent, G. (1983), La sensibilite aux marques, Paris, Fondation Hours de France.
19. Kordupleski, R. E., Rust, R. T. and Zahorik, A. I. (1993), Why Improve Quality Doesn't Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing?), California Management Review, 35, 3, pp. 82–95.
20. Levitt, T. (1980), Marketing Success through Differentiation – of Anything, Harvard Business Review, 58, 1, pp. 83–91.
21. Manning, B. and Throne, C. (2003), Demand Driven, New York, McGraw-Hill.
22. Nelson, D. (1970), Information and Consumer Behaviour, Journal of Political Economic, 78, March–April, pp. 311–29.
23. Payne, A. and Frow, P. (2006), Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 22, pp. 135–68.
24. Pepper, D. and Rogers, M. (1993), The One-to-One Future, New York, Doubleday/Currency.
25. Pras, B. and Tarondeau, J.-C. (1981), Comportement de l'acheteur, Paris, Editions Sirey.
26. Reichfeld, F. F. (1996), L'effet loyaute, Paris, Dunod.
27. Rhoades, K. (1988), The Importance of Consumer Complaints, Protect Yourself, January, pp. 115–18.
28. Rogers, E. M. (1962), Diffusion of Innovations, New York, The Free Press.
29. Sheth, J., Mittal, B. and Newman, B. I. (1999), Customer Behaviour, Consumer Behaviour and Beyond, Fort Worth, TX, Dryden Press.

30. Siddle, R. and Rigby, D. (2001), What's the Matter with CRM?, European Business Forum, 7, Autumn, pp. 48–50.
31. Economist (2005), A Survey of Consumer Power, 2 April, pp. 3–16.
32. Valla, J. D. (1980), Le comportement des groupes d'achat, in L'action marketing des entreprises, Paris, Collection Adetem, pp. 22–38.
33. Webster, F. E. and Wind, Y. (1972), Organizational Buying Behaviour, Englewood Cliffs, ND, Prentice-Hall.
34. Wilkie, W. L. (1994), Consumer Behaviour, New York, John Wiley & Sons, 3rd edition.

ГЛАВА 5

1. Aaker, D. A. and Day, J. S. (1980), Marketing Research, New York, John Wiley & Sons, 2nd edition.
2. Adler, L. (1979), To Learn What's on the Consumers' Mind, Try Focus Group Interviews, Sales and Marketing Management, pp. 76–80.
3. Boyd, H. W. and Westfall, R. (1956/1972), Marketing Research: Text and Cases, Homewood, IL, R.D. Irwin Inc.
4. Churchill, G. A. and Iacobucci, D. (2005), Marketing Research, Methodological Foundations, Orlando, FL, Thompson, South Western, 9th edition.
5. Croutsche, J. J. (1997), Pratique de l'analyse des donnees, Paris, Editions ESKA.
6. Erdos, P. L. (1970), Professional Mail Surveys, New York, McGraw-Hill.
7. Gibus, J. J. (1996), Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems from Application Development to Decision Support, New York, McGraw-Hill Book Company.
8. Gooding, C. (1995), Boosting Sales with the Information Warehouse, Financial Times, March 1.
9. Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1992), Multivariate Data Analysis, New York, Macmillan Publishing Company, 3rd edition.
10. Kerlinger, F. N. (1973), Foundations of Behavioural Research, London, Holt Rinehart and Winston Inc.
11. Kotler, P. (1967/2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 10th edition with Keller.
12. Lambin, J. J. L. (1990), La recherche marketing, Paris, McGraw-Hill.
13. Marchand, D. (2002), Is Your Company Effective at Using Information? European Business Forum, 8, Winter, pp. 54–7.
14. O'Connor, J. and Galvin, E. (1997), Marketing and Information Technology, London, Pitman Publishing.
15. Pellemans, P. (1995), Jungian Analysis as a Tool for New Qualitative Research Methods in Marketing, Unpublished Working Paper, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgium.
16. Pellemans, P. (1999), Recherche qualitative en marketing: une perspective psychologique, Brussels, De Boeck Universite.
17. Simon, H. (1996), The Hidden Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press.
18. Webster, F. E. and von Pechmann (1970), A Replication of the Shopping List Study, Journal of Marketing, 34, April, pp. 61–77.
19. Zaltman, G. and Burger, P. C. (1975), Marketing Research: Fundamentals and Dynamics, Hinsdale, IL, The Dryden Press.
20. Zikmund, W. G. (1986/1994), Exploring Marketing Research, Chicago, IL, The Dryden Press, 2nd and 5th editions.

ГЛАВА 6

1. Abell, D. F. (1980), Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, ND, Prentice-Hall.
2. Best, R. J. (2000/2003), Market-based Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2nd and 3rd editions.
3. Coriolis Research (2000), Organics in the United Kingdom: A Market Overview, Research Report, November.
4. Day, G. S. (1984), Strategic Market Planning, St Paul, MN, West Publishing.
5. Day, G. S. (1990), Strategic Market Planning, St Paul, MN, West Publishing.

6. Deutsch, C. H. (1997), A New High-Tech Code: From Widgets to Service, International Herald Tribune.
7. Ecole de Management de Lyon (1976), Marketing industriel applique, Le Cas Sedal.
8. Green, R. E. and Krieger, A. M. (1991), Segmenting Markets with Conjoint Analysis, Journal of Marketing, 55, 4, pp. 20–31.
9. Gupta, A. K. and Westney, D. E. (eds) (2003), Smart Globalization, Boston, MA, Jossey-Bass, A Wiley Reprint.
10. Hasson, L. (1995), Monitoring Social Change, Journal of the Market Research Society, 37, pp. 69–80.
11. Hopkins, D. S. (1982), The Marketing Plan, New York, The Conference Board.
12. Kotler, P. (1967/2006), Marketing Management, Upper Saddle River, ISO, Prentice-Hall, 12th edition.
13. Lambin, J. J. and Hiller, T. B. (1993), Volvo Trucks Europe, in Strategic Marketing Problems, Kerin, R. A. and Peterson, R. A. (eds), Boston, MA, Allyn & Bacon.
14. Plummer, J. T. (1974), The Concept and Application of Life Style Segmentation, Journal of Marketing, 38, 1, pp. 33–7.
15. Roisin, J. (1988), Etude du concept d'une revue litteraire: une application de l'analyse conjointe, Louvain-la-Neuve, IAG.
16. Shapiro, B. P. and Bonona, T. V. (1983), Segmenting Industrial Markets, Lexington, MA, Lexington Books.
17. Smith, W. (1956), Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, Journal of Marketing, 21, 1, pp. 3–8.
18. Tellis, G. C. (1986), Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, Journal of Marketing, 50, 4, pp. 146–60.
19. Valette-Florence, P. (1986), Les demarches de style de vie: concepts, champs d'investigation et problemes actuels, Recherches et Applications en Marketing, 1, pp. 1–2.
20. Wells, W. D. and Tigert, D. I. (1971), Activities, Interests and Opinions, Journal of Advertising Research, 11, 4, pp. 27–35.
21. Yorke, D. A. (1982), The Definition of Market Segments for Banking Services, European Journal of Marketing, 16, 3, pp. 14–22.

ГЛАВА 7

1. Bain and Company News Letter (2004), Interview of Guus Hoefloot, CEO of Heitmans, September–October.
2. Berry, F. W. (1980), Services Marketing is Different, Business Magazine, May–June.
3. Berry, L. (1999), Discovering the Soul of Service, New York, The Free Press.
4. Best, R. J. (2000/2003), Market-based Management, Upper Saddle River, N3, Prentice-Hall, NJ, 3rd edition.
5. Bishop, W. S., Graham, D. L. and Jones, M. H. (1984), Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and its Management Implications, Journal of Marketing, 48, 4, pp. 95–103.
6. Cox, W. E. (1967), Product Life Cycle: Marketing Models, Journal of Business, 40, 4, pp. 375–84.
7. Day, G. S. (1981), The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues, Journal of Marketing, 45, 4, pp. 60–7.
8. Eiglier, P. and Langeard, E. (1987), Servuction, Paris, Ediscience International.
9. Kotler, P. (1967/2005), Marketing Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
10. Kurtz, D. L. and Clow, K. E. (1998), Services Marketing, New York, John Wiley & Sons.
11. Levitt, T. (1965), L'imagination au service du marketing, Paris, Econmica.
12. Morris, M. H. (1988), Industrial and Organizational Marketing, Columbus, OH, Merrill.
13. Rink, D. R. and Swan, J. E. (1979), Product Life Cycle Research: A Literature Review, Journal of Business Research, 7, 3, pp. 219–42.
14. Sawhney, M. (1999), Making New Markets, Business 2.0, May, pp.116–21.
15. Sawhney, M. Balasubramanian, S. and Krishnan, V. V. (2004), Creating Growth with Services, MIT Sloan Management Review, 45, 2, pp. 34–43.
16. Schemenner, R. W. (1986), How Can Service Business Survive and Prosper?, Sloan Management Review, Spring.

17. Schnaars, S. P. (1998), Marketing Strategy, New York, The Free Press.
18. Sheth, J. and Sisodia, R. (2002), The Rule of Three in Europe, European Business Forum, 10, Summer, pp. 53–7.
19. Shostack, G. L. (1977), Breaking Free from Product-marketing, Journal of Marketing, 41, 2, pp. 73–80.
20. Swan, J. E. and Rink, D. R. (1982), Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles, Business Horizons, 25, 1, pp. 72–6.
21. Taylor, J. W. (1986), Competitive Marketing Strategies, Radnor, PA, Chilton Book Company.
22. Vandermerwe, S. (1993), Jumping in to the Customer Activity Cycle, Columbia Journal of World Business, 28, 2, pp. 46–65.
23. Vandermerwe, S. (2000), How Increasing Value to Customers Improves Business Results?, MIT Sloan Management Review, 42, 1, pp. 27–37.
24. Wasson, C. R. (1974), Dynamic Competitive Strategy and the Product Life Cycle, St Charles, IL, Challenge Books.
25. Weber, J. A. (1976), Growth Opportunity Analysis, Reston, VA, Reston Publishing.
26. Yale, J. P. (1964), The Strategy of Nylon's Growth: Create New Market, Modern Textiles Magazine, February.
27. Zeithmal, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990), Delivering Quality Service, New York, The Free Press.

ГЛАВА 8

1. Abell, D. E. and Hammond, J. S. (1979), Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
2. Abernathy, W. and Wayne, K. (1974), Limit of the Learning Curve, Harvard Business Review, 52, 5, pp. 109–19.
3. Ambler, T. (2000), Marketing Metrics, Business Strategy Review, 11, 2, pp. 59–66.
4. Begley, T. M. and Boyd, D. P. (2003), The Need for a Corporate Global Mind-Set, MIT Sloan Management Review, 44, 2, pp. 25–32.
5. Bergen, M. and Peteraf, M. A. (2002), Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, Managerial and Decision Economics, 23, 4/5, pp. 157–69.
6. Best, R. J. (2000/2003), Market-based Management, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
7. Boston Consulting Group (1968), Perspectives on Experience, Boston.
8. Chamberlin, E. H. (1933/1962), The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, MA, Harvard University Press.
9. Chetochine, G. (1997), Strategies d'entreprise face a la tourmente des prix, Rueil Malmaison, Editions Liaisons.
10. Dura, R. and Sandstrom, B. (1988), Le marketing de combat, Paris, Les Editions d'Organisation.
11. Financial Times (1999), Anti-trust Laws in Action, May 21.
12. Fox, K. A. (2001), Invisible Competition: Some Lessons Learned, Journal of Business Strategy, 22, 4, pp. 36–8.
13. Hax, A. C. and Majluf, N. S. (1984), Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
14. Hill, S. I., McGrath, J. and Dayal, S. (1998), How to Brand Sand?, Strategy and Business, Booz, Allen & Hamilton, 11, Second Quarter, pp. 22–34.
15. Kerin, R. A., Mahajan, V. and Varadjan, P. R. (1990), Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning, Boston, MA, Allyn and Bacon.
16. Kotler, P. and Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980s, Journal of Business Strategy, 1, 3, pp. 30–41.
17. Lambin, J. J. (1976), Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam, North-Holland and Elsevier.
18. Lambin, J. J., Naert, P. A. and Bultez, A. (1975), Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, European Economic Review, 6, 2, pp. 105–28.
19. Lochridge, R. K. (1981), Strategies in the Eighties, Boston, MA, The Boston Consulting Group Annual Perspective.
20. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
21. Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, London, Macmillan.

22. Porter, M. E. (1982), Competitive Advantage, New York, The Free Press.
23. Porter, M. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, 74, 6, pp. 61–78.
24. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68, 3, pp. 79–91.
25. Ries, A. and Trout, J. (1986), Marketing Warfare, New York, McGraw-Hill.
26. Rigby, D. K. (1997), Management Tools and Techniques: An Executive Guide, Boston MA, Bain.
27. Sallenave, J. P. (1985), The Use and Abuse of Experience Curves, Long Range Planning, 18, 1, pp. 64–72.
28. Schorsch, L. L. (1994), You Can Market Steel, The McKinsey Quarterly, 1, pp. 111–20.
29. Schnaars, S. P. (1998), Marketing Strategy, Customers & Competition, New York, The Free Press, 2nd edition.
30. Schuiling, I. and Kapferer, J. N. (2004), Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers, Journal of International Marketing, 12, 4, pp. 97–112.
31. Sheth, J. and Sisodia, R. (2002), The Rule of Three in Europe, European Business Forum, 10, Summer, pp. 53–7.
32. Simon, H. (1996), The Hidden Champions, Boston MA, Harvard Business School Press.
33. Stanton, J. L. and Herbst, K. C. (2005), Commodities Must Begin to Act Like Branded Companies, Journal of Marketing Management, 21, 1/2, pp. 7–18.
34. Thomas, R. (1993), The Valuation of Brands, Marketing and Research Today, May, pp. 79–90.
35. Von Clausewitz, C. (1908), On Wars, London, Routledge & Kegan.
36. Wright, T. P. (1936), Factors Affecting the Cost of Airplanes, Journal of Aeronautical Sciences, 3, pp. 16–24.

ГЛАВА 9

1. Bauer, R. A. (1960), Consumer Behaviour as Risk Taking, in Proceedings Fall Conference of the American Marketing Association, Hancock, A. S. (ed.), Chicago, IL, pp. 389–98.
2. Best, R. J. (2000/2003), Market-based Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 3rd edition.
3. Blanche, B. (1987), Le marketing global: paradoxe, fantasme ou objectif pour demain?, Revue Francaise du Marketing, 115, p. 114.
4. Boyd, H. W., Ray, M L. and Strong, E. C. (1972), An Attitudinal Framework for Advertising Strategy, Journal of Marketing, 36, 2, pp. 27–33.
5. Chawla, A. (2003), BATA, Wrong Target, in Marketing Management, Workshop of Educational Institutes, Bhopal, June.
6. Dalrymple, D. J. and Parsons, L. J. (1976), Marketing Management: Text and Cases, New York, John Wiley & Sons.
7. Day, G. S. (1990), Market-driven Strategy, New York, The Free Press.
8. Domzal, T. and Unger, L. S. (1987), Emerging Positioning Strategies in Global Marketing, The Journal of Consumer Marketing, 4, 4, pp. 23–50.
9. Eurostat (1991/1996), A Social Portrait of Europe, Brussels, European Commission.
10. Farley, L. J. (1986), Going Global: Choices and Challenges, The Journal of Consumer Marketing, 3, 1, pp. 67–70.
11. Festinger, L. (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Harper and Row.
12. Gupta, A. K. and Westney, D. E. (2003), Smart Globalization, San Francisco, CA, John Wiley & Sons, Jossey Bass.
13. Hair, J. F, Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1992), Multivariate Data Analysis, New York, Maxwell Macmillan.
14. Kapferer, J. N. (2004), The New Strategic Brand Management, London, Kogan Page.
15. Kapferer and Laurent (1983), La sensibilite aux marques, Paris, Fondation Jours de France.
16. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), Marketing Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 12th edition.
17. Krugman, H. E. (1965), The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement, Public Opinion Quarterly, 29, 3, pp. 349–55.
18. Lavidge, R. J. and Steiner, G. A. (1961), A Model for Predictions Measurement of Advertising Effectiveness, Journal of Marketing, 25, 6, pp. 59–62.

19. Palda, K. S. (1966), The Hypothesis of a Hierarchy of Effects, Journal of Marketing Research, 3,1, pp. 13–24.
20. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
21. Quelch, J. and Hoff, E. G. (1986), Customizing Global Marketing, Harvard Business Review, 64, 3, pp. 59–68.
22. Ratchford, B. T. (1987), New Insights about the FCB Grid, Journal of Advertising Research, 27, 4, pp. 24–38.
23. Ries, A. and Trout, J. (1981), Positioning: The Battle for Your Mind, New York, McGraw-Hill.
24. Rogers, E. M. (1962), Diffusion of Innovations, New York, The Free Press.
25. Simon, H. (1996), Hidden Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press.
26. Takeuchi, H. and Porter, M. E. (1986), Three Roles of International Marketing in Global Industries, in Competition in Global Industries, Porter, M.E. (ed.), Boston, MA, Harvard Business School Press.
27. Thomas, R. (1993), The Valuation of Brands, Marketing and Research Today, May, pp. 79–80.
28. Valette-Florence, P. (1986), Les demarches de styles de vie: concepts, champs d'investigation et problemes actuels, Recherche et Applications en Marketing, 1, 1, pp. 93–109.
29. Van Ballenberghe, A. (1993), Le comportement des consommateurs en periode de promotion: analyse des perceptions des marques, Unpublished Working Paper, Louvain-la-Neuve, Louvain School of Management, Belgium.
30. Vaughn, R. (1986), How Advertising Works: A Planning Model Revisited, Journal of Advertising Research, 26, 1, pp. 57–65.

ГЛАВА 10

1. Abell, D. E. and Hammond, J. S. (1979), Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
2. Andrews, K. R. (1971/1980/1987), The Concept of Corporate Srategy, Homewood, IL, R.D. Irwin.
3. Boston Consulting Group (1972), Perspectives on Experience, Boston, MA, The Boston Consulting Group.
4. Boston Consulting Group (1998), Perspectives on Strategy, New York, John Wiley & Sons.
5. Buzzell, R. D., Gale, B. T. and Sultan, G. M. (1975), Market Share, a Key to Profitability, Harvard Business Review, 53, 1, pp. 97–106.
6. Calori, R. and Harvatopoulos, Y. (1988), Diversification: les regies de conduite, Harvard-L'Expansion, 48, Spring, pp. 48–510.
7. Chamberlin, E. H. (1933), The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, MA, Harvard University Press.
8. Charitou, D. and Markides, C. (2003), Responses to Disruptive Strategic Innovation, MIT Sloan Management Review, 54, 2, pp. 55–63.
9. Damon, D. (2006), HP Invades Kodak's Kingdom, International Herald Tribune, February 24.
10. Day, G. S. (1977), Diagnosing the Product Portfolio, Journal of Marketing, 41, 2, pp. 29–38.
11. Drucker, P. F. (1981), The Five Rules of Successful Acquisition, The Wall Street Journal, 15, October, p. 16.
12. Economist (2005), How the Internet Killed the Phone Business, 17 September, p. 11
13. Ferrel, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H. and Luck, D. (1999), Marketing Strategy, Fort Worth, TX, The Dryden Press.
14. Galbraith, C. and Schendel, D. (1983), An Empirical Analysis of Strategy Types, Strategic Management Journal, 4, 2, pp. 153–73.
15. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), Competing For the Future, Boston, MA, Harvard Business School Press.
16. Hamermesch, R. G. (1986), Making Planning Strategic, Harvard Business Review, 64, 4, pp. 115–20.
17. Hamermesch, R. G., Anderson, M. J. and Harris, J. E. (1978), Strategies for Low Market Share Businesses, Harvard Business Review, 56, 3, pp. 95–102.
18. Henderson, B. B. (1970), The Product Portfolio, Boston, MA, The Boston Consulting Group.
19. Hussey, D. E. (1978), Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix, Long Range Planning, 11, 4, pp. 2–8.
20. International Herald Tribune (1999), Fujitsu and Siemens to Link Europe Operations, 18 June.

21. Keegan, W. J. (1989/2004), Global Marketing Management, Englewood cliffs, NJ, Prentice-Hall, 4th edition.
22. Kerin, R. A., Mahajan, V. and Varadarajan, P. R. (1990), Comtemporary Perspectives on Strategic Market Planning, Boston, MA, Allyn and Bacon.
23. Kim, W. C. and Mauborgne, R. (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 75, 1, pp. 102–12.
24. Kotler, P. (1967/2006), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 12th edition.
25. Kotler, P. and Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980s, Journal of Business Strategy, 1, 3, pp. 30–41.
26. Leroy, G., Richard, G. and Sallenave, J. P. (1978), La conquete des marches exterieurs, Paris, Les Editions d'Organisation.
27. Oxenfeld, A. R. and Moore, W. L. (1978), Customer or Competitor: Which Guide Lines for Marketing? Management Review, 67, 8, pp. 43–48.
28. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
29. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage, New York, The Free Press.
30. Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, 74, 6, November–December, pp. 61–710.
31. Ries, A. and Trout, J. (1986), Warfare Marketing, New York, McGraw-Hill.
32. Rigby, D. (1998/2005), Management Tool Mania, The Newsletter of Bain & Company, Benelux, October.
33. Siddle, R. and Rigby, D. (2001), Which Management Tools are Most Popular? European Business Forum, 7, Autumn.
34. Simon, H. (1996a), Hidden Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press.
35. Simon, H. (1996b), You Don't Have to be German to be a «Hidden Champion», Business Strategy Review, 7, 2, pp. 1–13.
36. Strategor (1997), Strategie, structure, decision, identite, Paris, InterEditions, 3rd edition.
37. Strom, S. (1999), Sony, in a Giant Overhaul, Sets Sights on Networking, International Herald Tribune, 9 March.
38. Wind, Y., Mahajan, V. and Swire, D. S. (1983), An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, Journal of Marketing, 47, 2, pp. 89–99.

ГЛАВА 11

1. Barreyre, P. Y. (1980), Typologie des innovations, Revue Francaise de Gestion, January–February, pp. 9–15.
2. Bijon, C. (1984), La strategie de rupture, Harvard-L'expansion, Autumn, pp. 98–104.
3. Booz, Allen, and Hamilton (1982), New Product Management for the 1980s, New York.
4. Cooper, R. G. (1993), Winning at New Products, Reading, MA, Addison-Wesley, 2nd edition.
5. Daude, B. (1980), Analyse de la maTtrise des risques, Revue Francaise de Gestion, January–February, pp. 38–48.
6. De Brabandere, L. (1998), Le management des idees, Paris, Dunod.
7. Dean, J. (1950), Pricing Policies for New Products, Harvard Business Review, 28, 6, pp. 28–36.
8. Economist (1999), 20 February.
9. European Commission (2004), Flash Innobarometer, Brussels, September.
10. Frambach, R. T. (1995), Diffusion of Innovations in Business-to-Business Markets, in Product Development, Bruce, M. and Biemans, W. G. (eds), New York, John Wiley & Sons.
11. Gordon, J. J. (1965), Stimulation des facultes creatrices dans les groupes de recherche synectique, Paris, Hommes et Techniques.
12. Green, P. E. and Srinivasan, V. (1978), Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, Journal of Consumer Research, 5, 2, pp. 103–23.
13. Flash Eurobarometer 144, (2004), Innobarometer: A Survey Organised in 2003 by the Directorate General Enterprise, Brussels, European Commision.
14. Kotler, P. (1997/2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 9th edition.
15. Larson, E. W. and Gobeli, D. H. (1988), Organizing for Product Development Projects, Journal of Product Innovation Management, 5, 3, pp. 180–90.

16. Lavidge, R. J. and Steiner, G. A. (1961), A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, Journal of Marketing, 25, October, pp. 59–62.
17. Mansfield, E. and Wagner, S. (1975), Organizational and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D, Journal of Business, 48, 2, pp. 179–98.
18. O'Meara, J. T. (1961), Selecting Profitable Products, Harvard Business Review, 39, 1, pp. 110–18.
19. Osborn, A. F. (1963), Applied Imagination, New York, Charles Scribner's Sons, 3rd edition.
20. Ottman, J. A. (1993), Green Marketing, Lincolnwood, IL, NTC Business Books.
21. Page, A. L. (1993), Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms, Journal of Product Innovation Management, 10, 4, pp. 273–90.
22. Parfitt, J. M. and Collins, J. K. (1968), Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction, Journal of Marketing Research, 5, 2, pp. 131–45.
23. Steele, L. W. (1988), Selecting R&D Programs and Objectives, Research & Technology Management, March–April, pp. 17–36.
24. Robertson, T. S. (1971), Innovative Behavior and Communication, New York, Holt, Rinehart and Winston.
25. Rochet, L. (1987), Diagnostic strategique du potential d'extension d'une marque de laque, Louvain-la-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion.
26. Rogers, E. M. (1962/1995), Diffusion of Innovations, New York, The Free Press, 4th edition.
27. Schnaars, S. P. (1998), Marketing Strategy: Customers and Competition, New York, The Free Press, 2nd edition.
28. Stalk, G. (1988), Time – The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 66, 4, pp. 41–51.
29. Steele, L. W. (1988), Selecting R&D Programs and Objectives, Research & Technology Management, March-April, pp. 17–36.
30. Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986), The New Product Development Game, Harvard Business Review, 64, 1, pp. 137–46.
31. Tauber, E. M. (1973), Reduce New Product Failures: Measure Needs as well as Purchase Interest, Journal of Marketing, 37, 3, pp. 61–70.
32. Von Hippel, E. (1978), Successful Industrial Products from Customer Ideas, Journal of Marketing, 42, 1, pp. 39–49.

ГЛАВА 12

1. Aaker, D. A. (1991), Managing Brand Equity, New York, The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996), Managing Strong Brands, New York, The Free Press.
3. Aaker, D. A. (2004), Brand Portfolio Strategy, New York, Free Press.
4. Aaker, D. A. and Joachimsthaller, E. (2000), Brand Leadership, New York, The Free Press.
5. Business Week (online) (2005), Top 100 Global Brand Scoreboard.
6. Caron, G. (1996), Le devenir des marques, Futuribles, Fevier, pp. 27–42.
7. Court, D., Freeling, A., Leiter, M. and Parsons, A. J. (1996), Uncovering the Value of Brands, The McKinsey Quarterly, 4, pp. 176–8.
8. Dalgic, T. (1992), Euromarketing: Charting the Map for Globalization, International Marketing Review, 9, 5, pp. 31–42.
9. Davidson, H. (1997), Even More Offensive Marketing, London, Penguin Books.
10. Day, G. S. (1981), Product Life Cycle's Analysis and Applications, Journal of Marketing, 45, 4, pp. 60–7.
11. de Maricourt, R. (ed.) (1997), Marketing Europeen: Strategies et Actions, Paris, Publi-Union.
12. Doyle, P. (1994/2003), Marketing Management and Strategy, New York, Prentice-Hall, 1st and 2nd editions.
13. Feldwick, P. (1996), What is Brand Equity Anyway, and How do You Measure It?, Journal of Market Research Society, 38, 2, April, pp. 85–104.
14. Fishbein, M. (1967), Attitudes and Prediction of Behaviour, in Readings in Attitude Theory and Measurement, Fishbein, M. (ed.), New York, John Wiley and Sons, pp. 477–92.
15. Fraser, I. (1990), Now Only the Name's Not the Same, Eurobusiness, April, pp. 22–25.
16. Hinkle, J. (1966), Life Cycles, New York, Nielsen Cy.

17. Kapferer, J. N. (1991), Les Marques Captital de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.
18. Kapferer, J. N. (1992/2004), La marque capital de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.
19. Kapferer, J. N. (2004), The New Strategic Brand Management, London, Kogan Page.
20. Kapferer, J. N. and Thoenig, J. C. (1989), La marque, Paris, Ediscience International.
21. Keller, K. L. (1998/2004), Strategic Brand Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1st and 2nd editions.
22. Keller, K. L. (2000), The Brand Report Card, Harvard Business Review, 78, 1, pp. 147–57.
23. Lambin, J. J. (1989), La marque et le comportement de choix de l'acheteur, in La marque, Kapferer, J. N. and Thoenig, J. C. (eds), Paris, Ediscience International.
24. Macrae, C. (1996), The Brand Chartering Handbook, Addison-Wesley Publishing Company.
25. Malaval, P. H. (1998/2001), Strategy and Management of Industrial Brands, Business to Business, Products & Services, Kluwer Academic Publishers.
26. Nerlove, M. and Arrow, K. (1962), Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions, Economica, 29, pp. 131–45.
27. Sandier, D. M. and Shani, D. (1992), Brand Globally but Advertise Locally, an Empirical Investigation, International Marketing Review, 9, 4, pp. 18–31.
28. Schuiling, I. and Kapferer, J. N. (2004), Real Differences between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers, Journal of Internatinal Marketing, 12, 4, pp. 97–112.
29. Sheppard, A. (1995), Adding Brand Value, in Brand Power, Stobart, P. (ed.), London, The MacMillan Press Ltd., pp. 85–110.
30. Stobart, P. (ed.) (1995), Brand Power, London, The MacMillan Press Ltd.
31. Subramanian, D. (1993), In Search of Eurobrands, Media & Marketing, pp. 22–3.
32. Variot, J. F. (1985), L'identite de marque, Paris, Institut de recherches et d'etudes publicitaires, Joumees d'etudes de L'IREP, Duin.
33. Walden, D. (1993), Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality: Introduction to Kano's Methods, Center for Quality Management Journal, 2, 4, Fall.

ГЛАВА 13

1. Boyd, H. W. and Walker, O. C. Jr (1990), Marketing Management: A Strategic Approach, Homewood, IL, R.D. Irwin.
2. Business Week (1998), E-Shop Till You Drop, 9 February, pp. 14–15.
3. Castrillo, J., Martinez, J.M. and Messner, D. (2003), A Wholesale Shift in European Groceries, The McKinsey Quarterly, 1, pp. 67–77.
4. Cespedes, F. V. and Smith, H. F. (1993), Database Marketing: New Rules for Policy and Practice, Sloan Management Review, 34, 4, pp. 7–22.
5. Glemet, F. and Mira, R. (1993a) The Brand Leader's Dilemma, The McKinsey Quarterly, 2, pp. 3–15.
6. Glemet, F. and Mira, R. (1993b) Solving The Brand Dilemma, The McKinsey Quarterly, 4, pp. 87–98.
7. Jallat, F. and Capek, M. J. (2001), Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, Business Horizons, 44, 2, pp. 55–60.
8. Kotler, P. (1997/2005), Marketing Management, Englewood Cliifs, NJ, Prentice-Hall.
9. Kuttner, R. (1998), The Net: A Market Too Perfect for Profits, Business Week, 11 May, p. 13.
10. Libre Service Actualites (LSA) (1996), L'Europe des achats: le nouveau pactole, 29 February, pp. 26–30.
11. LSA (1998), Le hard discount en Pleine for me, 1571, 12 Fevrier, pp. 28–31.
12. Marn, M. V., Roegner, E. V. and Zawada, C. C. (2003), The Power of Pricing, The McKinsey Quarterly, 1, pp. 27–39.
13. McGuire, E. P. (1971), Franchised Distribution, New York, The Conference Board, Report 523.
14. Monroe, K. B. (1979), Pricing: Making Profitable Decisions, New York, McGraw-Hill.
15. Nielsen (2006), L'univers alimentaire en Belgique, Belgium, A. C. Nielsen.
16. Palamountain, J. C. (1955), The Politics of Distribution, Cambridge, MA, Harvard University Press.
17. Quelch, J. A. and Takeuchi, H. (1981), Non-store Marketing: Fast Track or Slow?, Harvard Business Review, 59, 4, pp. 75–84.

18. Sallenave, J. P. (1979), Expansion de votre commerce par le franchisage, Montreal, Gouvernement du Quebec, Ministere du Commerce et du Tourisme.
19. Sheth, J. N., Banwari, M. and Newman, B. I. (1999), Customer Behavior and Beyond, Fort Worth, Tx, The Dryden Press.
20. Vandaele, M. (1998), Commerce et industrie: le nouveau partenariat, Paris, Librairie Vuibert.

ГЛАВА 14

1. Business Week: (1998), E-Shop Till You Drop, 9 February, pp. 14–15.
2. Buzzell, R. D. and Ortmeyer, G. (1995), Channel Partnerships Streamline Distribution, Sloan Management Review, 36, 3, pp. 85–9.
3. Corstjens, J. and Corstjens, M. (1996), Store Wars, New York, John Wiley.
4. de Maricourt, R. (1988), Vers une nouvelle revolution de la distribution: de l'hypermarche a l'hyperservice, Revue Francaise du Marketing, 118.
5. Deloitte (2006), 2005 Global Powers in Retailing, Deloitte & Touche USA LLP.
6. Glemet, F. and Mira, R. (1993a), The Brand Leader's Dilemma, The McKinsey Quarterly, 2, pp. 3–15.
7. Glemet, F. and Mira, R. (1993b), Solving the Brand Dilemma, The McKinsey Quarterly, 4, pp. 87–98.
8. Hoch, S. J. (1996), How Should National Brands Think about Private Labels? Sloan Management Review, 37, 2, pp. 89–102.
9. Hogarth-Scott, S. and Rice, S. P. (1994), The New Food Discounters: Are They a Threat to the Major Multiples?, International Journal of Retail & Distribution Management, 22, 1, pp. 20–8.
10. Jallat, F. and Capek, M. J. (2001), Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, Business Horizons, 44, 2, pp. 55–60.
11. Kotler, P. (1997/2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
12. Libre Service Actualizes (LSA) (1996), L'Europe des achats: le nouveau pactole, 1481, 29, pp. 26–30.
13. LSA (1997), Marque de distributeurs: les clients les percoivent mal, 1540, 22, pp. 30–4.
14. LSA (1998), Le hard discount en pleine forme, 1571, 12, pp. 28–31.
15. Nielsen A. C. (2006a), Consumer Insights into Globalisation. A. C. Nielsen Worldwide, August.
16. Nielsen A. C. (2006b), Univers alimentaire 2005, Brussels, A. C. Nielsen.
17. Nielsen C. (1997), L'univers alimentaire en Belgique, Brussels, A. C. Nielsen Belgium.
18. Quelch, J. A and Harding, D. (1996), Brand versus Private Labels: Fighting to Win, Harvard Business Review, 74, 1, pp. 99–109.
19. Santi, M. (1997), Marques de distributeurs: six idees fausses, L'Expansion Management Review, March, pp. 64–78.
20. Vandaele, M. (1998), Commerce et Industrie: le nouveau partenariat, Paris, Librairie Vuibert.
21. Wortzel, L. H. (1987), Retailing Strategies for Today's Mature Market-place, Journal of Business Strategy, 7, 4, pp. 45–56.

ГЛАВА 15

1. Assmus, G., Farley, J. V. and Lehmann, D. R. (1984), How Advertising Affects Sales Meta-Analysis of Econometric Results, Journal of Marketing Research, 21, 1, pp. 65–74.
2. Best, R. J. (2000/2003), Market-based Management, Upper Saddle River, NL, Prentice Hall, 2nd and 3rd editions.
3. Bijmolt Tammo, H. A., Van Heerde, H. J. and Pieters Rik, G. M. (2005), New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity, Journal of Marketing Research, 42, 2, pp. 141–56.
4. Blonde, D. (1964), La gestion programmee, Paris, Dunod.
5. Broadbent, S. (1980), Price and Advertising: Volume and Profits, Admap, 16, pp. 532–40.
6. Business Week (1975), Detroit Dilemma on Prices, 20 January, pp. 82–3.
7. Business Week (1977), Flexible Pricing, 12 December, pp. 78–88.
8. Business Week (1998), Let the Shopping Spree Begin, 3575, 27 April, pp. 44–5.
9. Carlson, R. L. (1978), Seemingly Unrelated Regression and the Demand for Automobiles of Different Sizes: A Disaggregate Approach, The Journal of Business, 51, 2, pp. 243–62.

10. Corey, E. R. (1976), Industrial Marketing: Cases and Concepts, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
11. Dean, J. (1950), Pricing Policies for New Products, Harvard Business Review, 28, 6, pp. 28–36.
12. Dolan, R. J. and Simon, H. (1996), Power Pricing, New York, The Free Press.
13. Dorfman, R. and Steiner, P. O. (1954), Optimal Advertising and Optimal Quality, American Economic Review, 44, 5, pp. 826–33.
14. Durrande-Moreau, A. (2002), Service et tactiques de prix: Quelles specificites? Decisions Marketing, 25, January–March.
15. Hagerty, M. R., Carman, J. M. and Russet G. J. (1988), Estimating Elasticities with PIMS Data: Methodological Issues and Substantive Implications, Journal of Marketing Research, 25, 1, pp. 1–9.
16. Hanssens, D. M., Parsons, L. L., and Schultz, R. L. (1990), Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis, Boston, MA, Kluwer.
17. Jacquemin, A. (1973), Optimal Control and Advertising Policy, Metroeconomica, 25, May, pp. 200–7.
18. Kotler, P. (1997), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
19. Kurtz, D. L. and Clow, K. E. (1998), Services Marketing, New York, John Wiley & Sons.
20. Lambin, J. J. (1976), Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam, North-Holland.
21. Lambin, J. J. (1988), Synthese des etudes recentes sur l'efficacite economique de la publicite, CESAM, Unpublished Working Paper, Louvain-la-Neuve, Belgium.
22. Lambin, J. J. (1998), Le marketing strategique, Paris, Ediscience International, 4th edition.
23. Lambin, J. J, Naert, P. A. and Bultez, A. (1975), Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, European Economic Review, 6, 2, pp. 105–28.
24. Leone, R. P. and Schultz, R. (1980), A Study in Marketing Generalisations, Journal of Marketing, 44, 1, pp. 10–18.
25. Leroy, G., Richard, G. and Sallenave, J. P. (1991), La conquete des marches exterieurs, Paris, Les Editions d'Organisation.
26. Marn, M. V., Roegner, E. V. and Zawada, C. C. (2003), The Power of Pricing, McKinsey Quarterly, 1, pp. 26–39.
27. Monroe, K. B. (1979), Pricing: Making Profitable Decisions, New York, McGraw-Hill.
28. Nagle, T. T. and Holden, R. K. (1987/1994), The Strategy and Tactics of Pricing, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2nd edition.
29. Nerlove, M. and Arrow, K. J. (1962), Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions, Economica, 29, pp. 129–42.
30. Neslin, S. A. and Shoemaker, R. W. (1983), Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity, Journal of Marketing, 47, 1, pp. 44–57.
31. Oum, T. H. and Gillen, D. W. (1981), Demand for Fareclasses and Pricing in Airline Markets, Queen's University School of Business, Working Paper No. 80–12.
32. Oxenfeldt, A. R. (1966), Product Line Pricing, Harvard Business Review, 44,4, pp. 137–44.
33. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
34. Reinartz, W. (2001), Customising Prices Online, European Business Forum, 6, Summer.
35. Ross, E. B. (1984), Making Money with Proactive Pricing, Harvard Business Review, 62, 6, pp. 145–55.
36. Shapiro, B. P. and Jackson, B. B. (1978), Industrial Pricing to Meet Customers "Needs", Harvard Business Review, 56, 6, pp. 119–27.
37. Simon, H. and Kucher, E. (1993), The European Pricing Time Bomb and How to Cope with It, Marketing and Research Today, February, pp. 25–36.
38. Smith, B. C., Leimkuhler, J. F. and Darrow, R. M. (1992), Yield Management at American Airlines, Interfaces, 22, 1, pp. 8–31.
39. Tan, S. J., Lim, G. H. and Lee, K. S. (1997), Strategic Responses to Parallel Importing, Journal of Global Marketing, 10, 4, pp. 45–66.
40. Tellis, G. J. (1986), Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, Journal of Marketing, 50, 4, pp. 146–60.
41. Tellis, G. I. (1988), The Price Elasticity of Selective Demand: a Meta-Analysis of Econometric Models of Sales, Journal of Marketing Research, 25, 4, pp. 331–41.
42. Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000), International Marketing, Chicago, IL, Dryden Press, 8th edition.
43. Traylor, M. B. (1986), Cannibalism in Multibrand Firms, The Journal of Consumer Marketing, 3, 2, pp. 69–75.

44. Wall Street Journal (1998), Manufacturer's Boon: Few Consumers Redeem Rebates, 11 February.
45. Xia, L. and Monroe, K. B. (2004), Price Partitioning on the Internet, Journal of Interactive Marketing, 18, 4, pp. 63–74.

ГЛАВА 16

1. Abernathy, A. M. and Frank, G. R. (1996), The Information Content of Advertising: A Meta-analysis, Journal of Advertising, 25, 2, pp. 1–17.
2. Bogart, L. (1986), Strategy in Advertising, Lincolnwood Hill, NTC Business Book.
3. Churchill, G. A., Ford, N. M. and Walker, O. C. (1997), Sates Force Management, Chicago, IL, Irwin, 5th edition.
4. Coe, J. M. (2004), The Integration of Direct marketing and Field Sales to Forma New B2B Sales Coverage Model, Journal of Interactive Marketing, 18, 2, pp. 62–74.
5. Darmon, R. Y., Laroche, M. and Petrov, J. V. (1982), Le Marketing, Fondements et Applications, Montreal, McGraw-Hill, 2nd edition.
6. Dartnell Corporation (1994), 28th Survey of Sates Force Compensation, Chicago, IL, Dartnell Corporation.
7. De Jaham, M. R. (1979), Le defi de la publicite institutionnelle, Revue Francaise du Marketing, 77, pp. 33–41.
8. de Maricourt, R., Andreani, J. C., Bloch, A. (1997), Marketing Europeen, Strategies et Actions, Paris, Publi-Union.
9. Des Thwaites, D., Anguilar-Manjarrez, R. and Kidd, C. (1998), Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends, International Journal of Advertising, 17, 1, pp. 29–49.
10. Dhalla, N. K. (1978), Assessing the Long Term Value of Advertising, Harvard Business Review, 56, 1, pp. 87–95.
11. Dupont, C. (1994), La negociation: conduite, theorie et applications, Paris, Editions Dalloz.
12. Donaldson, B. (1998), Sales Management: Theory and Practice, London, Macmillan, 2nd edition.
13. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Sejo, O. H. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51, 2, pp. 11–27.
14. Economist, The (1998), Go On, Its Good for You, 8 August, pp. 57–8.
15. Forsyth, D. P. (1987), *Cost of a Business-to-Business Sates Call,* McGraw-Hill Research, Laboratory of Advertising Performance, LAP Report 8013.9.
16. Fournier, S., Dobscha, S. and Mick, D. G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, Harvard Business Review, 76, 1, pp. 43–51.
17. Froloff, L. (1992), La sensibilite du consommateur a la promotion des ventes: de la naissance a la maturite, Recherche et Applications en Marketing, 7, 3, pp. 69–88.
18. Havas (1998), Europub; le marche publicitaire Europeen, Paris, Havas.
19. Ingold, P. (1995), Promotion des ventes et action commerciale, Paris, Vuibert.
20. Jackson, B. B. (1985), Winning and Keeping Industrial Customers, Lexington, MA, Lexington Books.
21. Kiernan, P. (1992), The Euro Promo Comes of Age, Marketing Week Sales Promotion, 18 September.
22. Kirzner L. M. (1973), Competition and Entrepreneurship, Chicago, IL, Chicago University Press.
23. Kotler, P. (1997), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 9th edition.
24. Lambert, Z. V. (1968), Setting the Size of the Sales Force, Philadelphia, PA, University Press.
25. Lambin, J.-J. (1965), La decision commerciale face a l'incertain, Paris, Dunod.
26. Lavidge, R. J. and Steiner, G. A. (1961), A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, Journal of Marketing 25, 6, pp. 59–62.
27. Lepage, H. (1982), Vive le commerce, Paris. Donod Collection L'oeil economique.
28. Libre Service Actualite (LSA), (1982), Les techniques promotionnelles, 19 December, pp. 869–70.
29. LSA (1997), La justice veut moraliser le couponing electronique, 27 November, pp. 18–19.
30. Meenaghan, T. (1998), Current Developments and Future Directions in Sponsorship, International Journal of Advertising, 17, 1, pp. 3–28.
31. O'Connell, W. A. and Keenan, W. (1990), The Shape of Things to Come, Sales & Marketing Management, January, pp. 36–41.
32. Payne, A. (ed.) (1995), Advances in Relationship Marketing, London, Kogan Page.

33. Reichheld, F. F. and Teal, T. (2001), The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind: Growth Profit and Lasting Value, Boston, MA, Harvard Business School Press.
34. Resnik, A. and Stern, B. L. (1977), An Analysis of Information Content in Television Advertising, Journal of Marketing, 41, 1, pp. 50–3.
35. Rossiter, J. R. and Percy, L. (1997), Advertising and Promotion Management, New York, McGraw-Hill, 2nd edition.
36. Schnaars, S. P. (1998), Marketing Strategy, New York, The Free Press.
37. Semlow, W. J. (1969), How Many Salesmen Do You Need?, Harvard Business Review, 37, 3, pp. 126–32.
38. Shani, D. and Sandier, D. (1999), Counter-attack: Heading off Ambush Marketing, Marketing News, 18 January, p. 10.
39. Slymotsky, A. and Shapiro, B. P. (1993), Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind Set, Harvard Business Review, 71, 5, pp. 97–107.
40. Stipp, H. (1998), The Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image, International Journal of Advertising, 17, 1, pp. 75–87.
41. Stewart-Allen, A. L. (1999), Cross-border Conflicts of European Sales Promotions, Marketing News, 26 April.
42. Van Hecke, T. (1988), Avis aux mecenes: la brique est porteuse, La Libre Belgique, 11 June.
43. Van Poppel, Ad. (1998), Promotion 10%, et puis?, Tendances Trends, 19 February, p. 59.
44. Xardel, D. (1982), Vendeurs: nouveaux roles, nouveaux comportements, Harvard-l'Expansion, 25, Summer, pp. 59–75.

ГЛАВА 17

1. Ansoff, H. I. (1984), Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
2. Augustine, N. R. (1995), Managing the Crisis you Tried to Prevent, Harvard Business Review, 73, 6, pp. 147–58.
3. Bain Survey (2001), Which Management Tools are Most Popular?, European Business Forum, 7, Fall.
4. Best, R. J. (2004), Market-based Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 3rd edition.
5. Business International (1991), The Changing Face of Corporate Planning in the 1990's, Bimonthly Report, August 19.
6. David, F. R. (1989), How Companies Define Their Mission?, Long Range Planning, 22, 1, pp. 90–7.
7. Day, G. S. (1986), Tough Questions for Developing Strategies, The Journal of Business Strategy, 6, 3, pp. 67–75.
8. Drucker, P. (1973), Management, Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper & Row.
9. Gilbreath, R. D. (1987), Planning for the Unexpected, The Journal of Business Strategy, 8, 2, pp. 44–9.
10. Greenley, G. (1987), An Exposition of Empirical Research into Marketing Planning, Journal of Marketing Management, 3, 1, pp. 83–102.
11. Hopkins, D. S. (1981), The Marketing Plan, New York, The Conference Board, Report No. 801.
12. Kotler, P. (1964), Marketing Mix Decision for New Products, Journal of Marketing Research, 1, 1, pp. 43–9.
13. Kotler, P. (2005), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 11th edition.
14. Lagadec, P. (1991), La gestion des crises, Paris, Ediscience International.
15. Piercy, N. F. (1987), The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications, Journal of Marketing, 51, 4, pp. 45–59.
16. Phelps, N. L. (1986), Setting Up a Crisis Recovery Plan, The Journal of Business Strategy, 6, 4, pp. 5–17.
17. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York, The Free Press.
18. Stevens, R. E. (1982), Strategic Marketing Plan Master Guide, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
19. Thuillier, P. (1987), De l'etude de marche au plan marketing, Paris, Les Editions d'Organisation.

ГЛАВА 18

1. Anderson, E. W., Fornell, C. and Mazvanceryl, S. K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, Journal of Marketing, 68, 4, pp. 172–85.
2. Arrow, K. J. (1973), Social Responsibility and Economic Efficiency, Public Policy, 21, pp. 303–17.

3. Begley, T. M. and Boyd, D. P. (2003), The Need for a Corporate Global Mind-set, MIT Sloan Management Review, 44, 2, pp. 25–32.
4. Charitou, C. D. and Markides, C. C. (2003), Responses to Disruptive Strategic Innovations, MIT Sloan Management Review, 44, 2, pp. 55–63.
5. Croft, D. (2004), Shopping with Attitude: How Citizen-consumers are Behind a Radical Overhaul of the Co-op Brand, European Retail Digest, 42, pp. 38–41.
6. de Woot, P. H. (2005), Responsabilite sociale de l'entreprise, Paris, Economica.
7. Dimitriadis S., Chapelet B., Deglaine, J. and Matmati, M. (2003), Integrating Electronic Commerce in SMEs, European Business Forum, 12, Winter, pp. 54–7.
8. Dowling (2001), Creating Corporate Reputation. Identity, Image Performance, Oxford, Oxford University Press.
9. Drucker, P. (2000), Can e-Commerce Deliver? The World in 2000, The Economist, p. 122.
10. Economist, The (2006), Shopping and Philosophy: Postmodernism is the new black – How the shape of modern retailing was both predicted and influenced by some unlikely seers, 23 December.
11. Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Time Magazine, 13 September.
12. Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, Harvard Business Review, 79, 8, pp. 137–47.
13. Gladstone, J. A. and Scheibal, W. J. (2001), Privacy on the Internet: Europe and the US Converge, European Business Forum, 5, Spring, pp. 45–9.
14. Gotteland, D. (2005), L'orientation marche: Nouvette methode, Nouveaux outils, Paris, Editions d'Organisation.
15. James, R. and John, S. (2003), Matching Global Growth to Industry Structure, European Business Forum, 14, Summer, pp. 82–4.
16. Dohnson, H. H. (2003), Does it Pay to be Good? Social Responsibility and Financial Performance, Business Horizons, 46, 6, pp. 34–40.
17. Keegan, W. J. (1989), Gtobal Marketing Management, Englewood Cliffs, N3, Prentice-Hall International, 4th edition.
18. Kolk, A. and van Tulder, R. (2002), The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour, European Management Journal, 20, 3, pp. 260–71.
19. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate Culture and performance, New York, The Free Press.
20. Laczniak, G. R. and Murphy, P. E. (1993), Ethical Marketing Decisions, Boston, MA, Allyn and Bacon.
21. Lambin, E. (2003), La terre sur un fit, Paris, Le Pommier. [Translation (2006) Chicago, Chicago University Press.]
22. Lambin, E. (2004), La terre sur un fit, Paris, Edition Le Pommier. See also the English edition, Lambin, E. (2007), The Middle Path: Avoiding Environmental Catastrophe, Chicago, University of Chicago Press.
23. Laudicina, P. A. (2005), World out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage, New York, McGraw-Hill.
24. Little, A. D. (2003), The Ethics of Making Money from the Poor, Boston, MA, ADL Environment and Risk Discussion Forum.
25. Louche, C. (2003), Sustainable Investment, an Invitation to Dialogue, European Business Forum, 15, Autumn, pp. 52–5.
26. Morrison, A., Bouquet, C. and Beck, J. (2004), Netchising: The Next Global Wave?, Long Range Planning, 37, pp. 11–27.
27. Rahul, J. (2002), A No-frills Chain Sells to the Poor, Financial Times, March 25.
28. Sawhney, M. (1999), Making New Markets, Business 18.0, May, pp. 116–21.
29. Sawhney, M., Balasubramaniam, S. and Krishna, V. V. (2004), Creating Growth with Services, MIT Sloan Management Review, 45, 2, pp. 34–43.
30. Shuiling, I. (2002), La force des marques locales etses determinants par rapport aux marques Internationales, Louvain-la-Neuve, UCL, Presses Universitaires de Louvain.

Жан-Жак Ламбен
Рубен Чумпитас
Изабель Шулинг

Менеджмент, ориентированный на рынок

2-е издание

Серия «Классика MBA»

Перевела с английского *И. И. Малкова*

Заведующий редакцией	*А. Толстиков*
Руководитель проекта	*Е. Базанов*
Ведущий редактор	*Т. Середова*
Научный редактор	*В. Колчанов*
Выпускающий редактор	*Е. Егерева*
Литературный редактор	*Е. Павлова*
Художественный редактор	*К. Радзевич*
Корректоры	*Е. Корнилова, Н. Нестерова*
Верстка	*Е. Зверева*

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), д. 3, литер А, пом. 7Н.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.
Подписано в печать 06.09.13. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 58,050. Тираж 1500. Заказ 3475.

Отпечатано способом ролевой струйной печати
в ОАО «Первая Образцовая типография»
Филиал «Чеховский Печатный Двор»
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1
Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru,
8(495)988-63-76, т/ф. 8(496)726-54-10